

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ODGOVORNOST PODJETIJ PRI OBVLADOVANJU STRESA NA
DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, september 2017

NIVES PIRNAT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nives Pirnat, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Odgovornost podjetij pri obvladovanju stresa na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriana Rejc Buhovac,

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV STRESA	3
1.1 Vrste stresa	4
1.2 Vzroki stresa	5
1.3 Simptomi stresa	7
1.4 Posledice stresa.....	9
2 STRES NA DELOVNEM MESTU.....	10
2.1 Vzroki stresa na delovnem mestu	12
2.2 Posledice stresa na delovnem mestu.....	14
3 EMPIRIČNE ŠTUDIJE O POJAVNOSTI STRESA NA DELOVNEM MESTU.....	16
4 PRAVNI VIDIK PREPREČEVANJA STRESA NA DELOVNEM MESTU	18
5 METODE OBVLADOVANJA STRESA NA DELOVNEM MESTU	19
5.1 Delegiranje.....	20
5.2 Stili vodenja.....	21
5.3 Politika delovnega časa	23
5.4 Uveljavljeni kadrovske programi za obvladovanje stresa.....	25
5.5 Sodobni kadrovske programi za obvladovanje stresa	26
6 EMPIRIČNA ŠTUDIJA UČINKOVITOSTI MEDITACIJE PRI OBVLADOVANJU STRESA NA DELOVNEM MESTU	28
6.1 Zasnova raziskave in metodologija	28
6.1.1 Metoda raziskave	29
6.1.2 Predstavitev vprašalnika	30
6.2 Predstavitev rezultatov	31
6.2.1 Demografske značilnosti vzorca	31
6.2.2 Stres na delovnem mestu.....	34
6.2.3 Prakticiranje meditacije, joge oziroma drugih sprostitvenih tehnik.....	36
6.2.4 Testiranje hipoteze	38
6.3 Razprava	46
6.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	47
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI	50
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stresni življenjski dogodki, ki vplivajo na posameznika.....	6
Tabela 2: Glavni povzročitelji stresa na delovnem mestu.....	13
Tabela 3: Delo in stres na delovnem mestu.....	34
Tabela 4: Vpliv stresno poklicnih dejavnikov na anketirance.....	35
Tabela 5: Posledice stresa pri opravljanju dela.....	35
Tabela 6: Načini, s katerimi se anketiranci spoprijemajo s stresom.....	36
Tabela 7: Koristi, ki jih prinašajo meditacija/joga oziroma druge sprostitvene tehnike.....	38
Tabela 8: SPSS izpis opisnih statistik vzorcev odgovorov na vprašanja, Q2a, Q3j, Q4 in Q6a, razdeljenih na 2 skupini glede na odgovore na vprašanje Q1.....	42
Tabela 9: SPSS izpis rezultatov t-testa za primerjavo povprečij dveh neodvisnih vzorcev, izdelanih pri stopnji značilnosti 5 %. Primerjani skupini sta bili oblikovani na podlagi odgovorov na vprašanje Q1.....	43
Tabela 10: Opisne statistike vzorcev odgovorov na vprašanja, Q2a, Q3j, Q4 in Q6a, razdeljenih na 2 skupini glede na odgovore na vprašanje Q5.....	44
Tabela 11: SPSS izpis rezultatov t-testa za primerjavo povprečij dveh neodvisnih vzorcev, izdelanih pri stopnji značilnosti 5 %. Primerjani skupini sta bili oblikovani na podlagi odgovorov na vprašanje Q5.....	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Ponazoritev razmerja med pritiskom in uspešnostjo s krivuljo v obliki obrnjene črke U.....	7
Slika 2: Vzroki stresa na delovnem mestu v Severni Ameriki za leto 2016.....	17
Slika 3: Prikaz glavnih področij raziskave.....	29
Slika 4: Starostna struktura anketirancev.....	31
Slika 5: Spolna struktura anketirancev.....	32
Slika 6: Delovna doba anketirancev.....	32
Slika 7: Koliko časa anketiranci prakticirajo meditacijo/jogo oziroma drugo sprostitveno tehniko.....	33
Slika 8: Pogostost prakticiranja joge/meditacije oziroma druge sprostitvene tehnike.....	33
Slika 9: Pogostost stresa na delovnem mestu in izven delovnega mesta.....	34

UVOD

Stres, ki je povezan z delom, je eden izmed ključnih vzrokov odsotnosti z dela. V raziskavi Stres na delovnem mestu: kolektivni izziv (angl. *Workplace stress: A collective challenge*), kjer so zajeti podatki globalnih razsežnosti, ugotovitve za Ameriko za leto 2012 kažejo, da je 20 % do 26 % oseb nenehno pod stresom (International Labour Office, 2016). Podatki za Evropo za leto 2013 dokazujejo podobno: 16 % zaposlenih je zelo pogosto pod stresom, 35 % pa dokaj pogosto. V Sloveniji je 28 % zaposlenih zelo pogosto pod stresom, kar 44 % pa dokaj pogosto. Evropska javnomnenjska raziskava, ki je bila opravljena leta 2011 za Slovenijo (vzorec 1.000 ljudi, starih od 18 do 65 let), je pokazala, da je 77 % anketirancev mnenja, da bo stres še narasel (European Agency for Safety and Health at Work, 2013).

Stres je torej eden izmed ključnih izzivov, ki negativno vpliva tako na zaposlene kot tudi na podjetje. Študije dokazujejo, da je za odsotnost z dela v 50 % do 60 % primerih vzrok stres. Gospodarski stroški stresa na delovnem mestu za 15 držav v Evropski uniji, in sicer Avstrijo, Belgijo, Dansko, Finsko, Francijo, Nemčijo, Grčijo, Irsko, Italijo, Luksemburg, Nizozemsko, Portugalsko, Španijo, Švedsko, Veliko Britanijo (v nadaljevanju EU15) znaša 20.000 milijonov evrov (European Agency for Safety and Health at Work, 2009).

Čedalje več strokovnjakov raziskuje vrste vzrokov stresa na delovnem mestu, tj. glavne vzroke (angl. *root causes*), ki vplivajo na stres in s tem na kratkoročno odsotnost z dela in na dolgoročni absentizem. Michie (2002) je v grobem razdelila vzroke v tri skupine: vzroki, ki so neposredno povezani z delom, vzroki, ki so povezani s socialnimi dejavniki na delovnem mestu, in vzroki, ki so povezani z organizacijskimi dejavniki na delovnem mestu. V prvi skupini so zajeti dejavniki, kot so dolgi delavniki, preobremenjenost, časovni pritiski, težavne naloge, pomanjkanje časa za počitek in slabi pogoji za delo (na primer delovni prostor, temperatura itd.). V skupino vzrokov, ki so povezani s socialnimi dejavniki, so vključeni slabi odnosi z nadrejenimi, podrejenimi in z ostalimi zaposlenimi, dejavniki, ki so povezani s prenosi nalog ipd. V zadnji skupini, kjer so vključeni organizacijski dejavniki podjetja, so zajeti pomanjkanje ali izključevanje pri odločanju, politika podjetja ipd.

Preprečevanje stresa na delovnem mestu ni le družbena odgovornost podjetja, ampak tudi pravna zahteva. Prva okvirna direktiva 89/391/EGS, ki je bila sprejeta leta 1989, predstavlja mejnik za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu. Kasneje so bile sprejete še druge vrste direktiv, kot so 89/654 EGS (delovna mesta), 89/655 EGS (delovna oprema), 89/656 EGS (osebna varovalna oprema), 90/269 EGS (ročno premeščanje bremen) in 90/270 EGS (slikovni zaslони). Leta 2004 je Evropska komisija objavila sporočilo, kjer je naveden učinkovit vpliv zakonodaje Evropske unije (v nadaljevanju EU) na nacionalne standarde za varnost in zdravje pri delu (European Commission, 2004).

Metode, ki omogočajo odpravljanje stresa, lahko razdelimo na individualne in organizacijske. Med individualne uvrščamo usklajevanje oziroma razporeditev časa posameznika pri vsakodnevnih nalogah ter obremenitev zaposlenega s strateškimi nalogami. Druga metoda je usklajevanje službenih in izven službenih aktivnosti oziroma uskladitev dela in zasebnega življenja. Poleg tega so pomembne tudi mehke veščine, ki vplivajo na stres, in sicer komunikacija, motiviranje in vodenje z zgledom. Že leta 1990 sta Elkin in Rosch (1990) podala možne strategije v podjetjih za zmanjšanje stresa na delovnem mestu: preoblikovanje delovnega mesta, fleksibilen delovni čas, vključitev zaposlenega v poklicni razvoj, zagotovitev socialne podpore, preoblikovanje nalog, analiziranje delovnih vlog in določitev ciljev.

V zadnjih letih narašča število podjetij, ki dajejo čedalje večji poudarek sodobnim metodam odpravljanja stresa med delovnim časom. Poleg športnih aktivnosti, kot so fitnes, vodene vadbe in podobno, nudijo tudi alternativne vadbe, kot so joga, dihalne vaje, meditacija in podobno. Tako se povečuje številko podjetij, ki ponujajo meditacijske sobe in sobe za jogo. Med velikimi korporacijami so to na primer: Apple, Google, Yahoo, P&G, Nike in HBO (Online Master of Business Administration [MBA], b.l.). Kar nekaj uspešnih vodij prakticira alternativne tehnike za odpravljanje stresa, ki omogočajo boljšo koncentracijo in znižanje stresa v njihovem vsakdanjiku. Med njimi so direktor podjetja Tupperware, Rick Goings, soustanoviteljica The Huffington Post, Arianna Huffington, direktor podjetja Rush Communications, Rusell Simmons, direktor News Corporation in 21st Century, Rupert Murdoch, direktor podjetja Legal Sea Food, Roger Berkowitz, direktor podjetja Salesforce, Marc Benioff in drugi (The Meditation Trust, b.l.).

Tudi v Sloveniji lahko zasledimo alternativne metode odpravljanja stresa na delovnem mestu. V projektu Znanje za zdravje delavcev so opisani ukrepi, ki pripomorejo k zmanjšanju stresa na delovnem mestu. Projekt opisuje tako klasične kot alternativne metode sproščanja (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2015).

Alternativni načini obvladovanja stresa na delovnem mestu so že poznani, vendar predvsem v večjih ameriških korporacijah. Prav tako so vidni pozitivni učinki, vendar globalno alternativne tehnike še niso razširjene. Kako bi lahko uvedba alternativnih tehnik vplivala na posameznika in s tem na podjetje? Katera tehnika je najbolj učinkovita pri obvladovanju stresa na delovnem mestu? Ali bi se s tem znižale odsotnosti od dela in hkrati stroški? Ta vprašanja so pomembna za vse deležnike, ki so pod stresom ali so del posrednih ali neposrednih vplivov stresa na delovnem mestu. Vsi se zavedamo, da je tematika pereča za sedanjost in prihodnost, tako posameznika kot za podjetja in gospodarstva.

Namen magistrskega dela je trojen. Prvič, pomagati podjetjem pri odločanju za alternativne metode za zmanjševanje stresa na delovnem mestu. Z uvedbo teh metod bi lahko podjetja bolj učinkovito obvladala stres. Drugič, pomagati posameznikom bolje obvladovati stres na

delovnem mestu in v zasebnem življenju. Tretjič, prispevati k stroki, ki se ukvarja s kadrovskimi dejavnostmi, da bi med svoje aktivnosti vključila sodobne načine obvladovanja stresa na delovnem mestu.

Prvi **cilj** magistrskega dela je preučitev razširjenosti stresa na delovnem mestu, tako globalno kot v Evropi in Sloveniji, ter analizirati, kako uspešno in na kakšen način podjetja obvladujejo stres. Drugi cilj je preučitev tehnik, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo pri zniževanju stresa. Tehnike vključujejo načine, kako razbremeniti zaposlene z nalogami, stile vodenja, uskladitev delovnega časa z zasebnim življenjem in ostale utečene tehnike.

Temeljna **hipoteza** je, da je meditacija učinkovita metoda za odpravljanje stresa na delovnem mestu.

Metode dela so naslednje: v prvem delu, kjer povzamem znanstveno in strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev ter preučim raziskave različnih mednarodnih institucij, ki se ukvarjajo s tem področjem, uporabim metodo analize in sinteze. V empiričnem delu pa na osnovi primarnih podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, preverim zastavljeno hipotezo. Anketiranci so praktikanti meditacije/joge oziroma se ukvarjajo s katero drugo sprostitveno tehniko, sicer pa zaposleni. Vzorec je namenski, anketni vprašalnik je bil poslan med prijatelje in znance znotraj socialnih mrež. Za pomoč za pridobitev ciljne skupine ljudi sem prosila tudi dr. Andreja Rusa, ki v Sloveniji vodi tečaje transcendentalne meditacije.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju opredelim stres, in sicer, kdaj se je prvič omenil v zgodovini, definicije, ki so se razvile skozi zgodovino, vrste stresa ter vzroke, simptome in posledice stresa. V drugem poglavju opišem stres na delovnem mestu in njegove vzroke, vrste, znake in posledice. Nato sledi pregled javno dostopnih podatkov o pojavnosti stresa na delovnem mestu po svetu, v Evropi in Sloveniji. Sledi poglavje o pravnem vidiku preprečevanja stresa na delovnem mestu. V petem poglavju opišem možne metode za preprečevanje stresa na delovnem mestu, kot so delegiranje, stili vodenja, politika delovnega časa in kadrovske programi. Zadnje poglavje je namenjeno empiričnemu delu, kjer predstavljam izvedeno raziskavo ter ugotovitve, omejitve in priporočila. V sklepu povzamem ključne ugotovitve.

1 OPREDELITEV STRESA

Stres nas spremlja na vsakem koraku življenja. Stres je pečat druge polovice 20. stoletja in predstavlja simbol prostora in časa. Lahko bi rekli, da je bolezen sodobnega časa (Lindemann, 1974).

Zgodovina stresa in njegova prva definicija sega že v 14. stoletje. Pomenila je stisko, nesrečo oziroma napetost pri osebi. V 17. stoletju so stres opisovali kot pritisk, muko oziroma težavo. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede spremenil, in sicer v silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo (Spielberger, 1985).

Posamezne stroke pojem stresa definirajo na različne načine. Prvotno je bila beseda prevzeta iz fizike oziroma strojništva. Pomenila je silo, ki deluje na določeno površino. Bernard je izraz prinesel v fiziologijo, kjer je uvedel koncept notranjega okolja in princip dinamičnega ravnovesja notranjega okolja, ki predstavlja glavno vodilo za preživetje vsakega organizma. Iz tega izhaja definicija stresa kot grožnja, ki preti notranjemu okolju, da ga bo zrušila (Starc, 2007). V medicino je pojem leta 1949 uvedel Hans Selye, oče splošnega adaptacijskega sindroma. Izraz adaptacijski sindrom pa je s časom nadomestila besedna zveza stresni sindrom. Definiral ga je kot telesno prilagajanje novim okoliščinam ter nespecifični odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje. Adaptacijski oziroma prilagoditveni sindrom je sestavljen iz treh faz: alarmni stadij, stadij odpornosti in stadij izčrpanosti (Božič, 2003).

Battison (1999) stres opredeli ne samo kot zdravstveno stanje, ampak kot skupek telesnih, čustvenih in duševnih občutij, ki so posledica strahu, zaskrbljenosti in pritiskov.

1.1 Vrste stresa

Stres je del življenja ter vpliv, ki smo mu podvrženi vsi, vendar moramo ločevati med pozitivnim oziroma dobrim stresom in negativnim oziroma škodljivim stresom. Vsak stres namreč ne povzroči bolezni oziroma negativnih reakcij. Pozitivni nam omogoča, da lahko preživimo, saj z njegovo pomočjo ohranimo prožnost in prilagodljivost na določene situacije v življenju. V človeškem telesu izzove ustvarjalnost, živahnost, učinkovitost, željo po novih izzivih, motiviranosti itd. Negativni je prvemu popolno nasprotje. Povzroči ga trajno kopičenje majhnih ali velikih negativnih življenjskih dogodkov oziroma sprememb. V takšnih situacijah se pojavijo emocionalni in psihični pritiski (Looker & Gregson, 1993).

Stres je lahko akuten, ponavljajoč se in kroničen, notranji in zunanji, psihičen in telesen, realen in imaginaren ter psihosocialen in mentalen. V sodobnem svetu je najbolj razširjen psihosocialni stres, ki se pojavi povsod, kjer se srečujejo ljudje (na cesti, v šoli, na delovnem mestu ali na drugih javnih mestih ali doma). Eden izmed razširjenih stresov je tudi mentalni stres. Slednji se pojavi, ko oseba doživlja neko stanje ali okoliščine kot problem, zahtevo oziroma izziv, na katerega se mora odzvati (Starc, 2007).

Upoštevati je potrebno, da je stres individualna izkušnja, kar pomeni, da je neka situacija lahko za nekoga normalna, prijetna ali celo pozitivna, za drugo osebo pa škodljiva oziroma negativna. Ali bo neka situacija vplivala na človeka kot pozitiven ali kot negativen stres, je

odvisno tudi od intenzitete in od števila dogodkov, ki se pojavijo v nekem časovnem obdobju (Battison, 1999).

1.2 Vzroki stresa

Stresna situacija se pojavi zaradi notranjih ali zunanjih dejavnikov oziroma stresorjev. Stresorji so stimulatorji oziroma povzročitelji stresa. Zunanji stresor je vsako dogajanje v okolju, ki lahko sproži stresno reakcijo. To je lahko oseba, predmet, dogodek ali situacija, ki na posameznika vpliva kot stresni element in s tem izzove stres (Dernovšek, Tavčar, Orel, Muhič Gorše, & Pečenik, 2006). Notranji vzroki stresa pa so lahko lastne misli posameznika, ki jih sprejme kot nekaj negativnega in postane zaskrbljen. Poleg slednjega v to skupino vzrokov sodijo tudi zaskrbljenost, navade, neorganiziranost in obljube (Božič, 2003). Vse to so pojavi, ki lahko telesno ali duševno vplivajo na posameznika in na njegovo osebnost (Museum, 1993).

Na posameznikovo doživljanje stresa lahko vplivajo enkratni hudi stresni dogodki ali ponavljajoči se vsakdanji drobni stresni dogodki. Vsi stresorji ne vplivajo samo negativno na človeka in na njegovo zdravje, saj poznamo poleg negativnega tudi pozitivni stres (Museum, 1993). Zaznavanje stresa je odvisno od dojemanja in doživljanja pojavov ter od osebnih načel in prepričanj. To pomeni, da lahko posameznik zaradi lastnih predstav določeno situacijo doživlja kot negativno oziroma zastrašujočo, tudi takrat, ko za to situacijo ni nobenega stvarnega razloga. Čeprav pri večini primerov stres nastane v naših glavah, so določene stresne situacije neodvisne od naše presoje, kar pomeni, da v tem primeru to niso subjektivni, ampak objektivni vzroki stresa. Fizične stresorje, kjer je ogrožen človekov obstoj in kjer je treba ukrepati v trenutku, skoraj vsi ljudje doživljamo na enak način (Looker & Gregson, 1993).

Raziskava, ki sta jo leta 1967 izvedla Holes in Rache, med nekaj sto anketiranci v Združenih državah Amerike, dokazuje, da določene življenjske preizkušnje terjajo večjo mero prilagoditve posameznika in s tem posledično vplivajo na večjo verjetnost pojava škodljivega stresa in najrazličnejših bolezni. V Tabeli 1 je navedenih 43 najbolj stresnih življenjskih dogodkov, ki so točkovani od 0 do 100 glede na prilagajanje in napor. Izkazalo se je, da so ljudje, ki so v kratkem obdobju doživeli več življenjskih preizkušenj, v naslednjih dveh letih bolj dovzetni za hujše bolezni (Looker & Gregson, 1993).

Stresne situacije se pojavijo, ko so zahteve pretirane, ko primanjkuje časa za dokončanje nalog in ko se zgodijo hujše življenjske preizkušnje, ki se jim ne moremo izogniti, temveč se jim je treba prilagoditi. Vir stresa so tudi neznane in nove situacije, s katerimi nimamo predhodnih izkušenj. Najpogostejše stresne situacije nastanejo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu ali doma, kjer je po navadi na udaru posameznikova samozavest, strah pred izgubo socialne varnosti in samospoštovanja (Looker & Gregson, 1993).

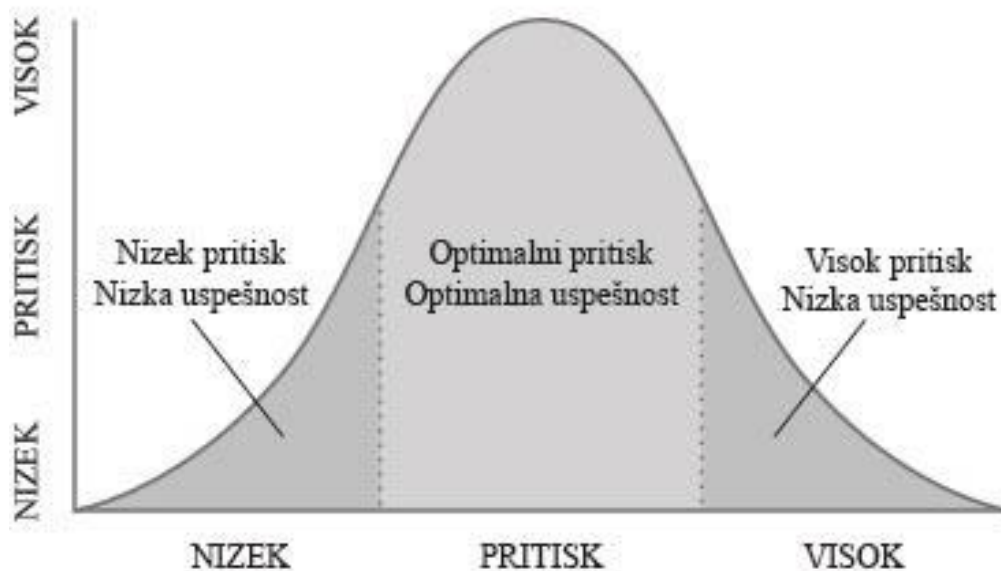
Tabela 1: Stresni življenjski dogodki, ki vplivajo na posameznika

Stresnost dogodkov v življenju	0 do 100 točk
Smrt zakonskega partnerja	100
Ločitev	73
Ločeno zakonsko življenje	65
Zaporna kazen	63
Smrt ožjega družinskega člana	63
Telesna poškodba ali bolezen	53
Poroka	50
Odpustitev z delovnega mesta	47
Zakonska sprava	45
Upokojitev	45
Zdravstvene težave družinskega člana	44
Nosečnost	40
Spolne težave	39
Prihod novega družinskega člana	39
Večja sprememba na delovnem mestu	39
Sprememba finančnega stanja	38
Smrt bližnjega prijatelja	37
Prilagoditev drugačnemu načinu dela	36
Nesoglasja s partnerjem	35
Visoka hipoteka	31
Zaplenitev hipoteke ali posojila	30
Sprememba odgovornosti na delovnem mestu	29
Odhod sina ali hčerke od doma	29
Težave s sorodniki	29
Izrazit osebni dosežek	28
Žena se zaposli ali preneha delati	26
Otrok začne ali konča šolo	26
Sprememba stanovanjskih razmer	25
Sprememba življenjskih navad	24
Težave z nadrejenim ali delodajalcem	23
Spremembe delovnega časa in razmer	20
Spremembe bivališča	20
Sprememba otrokove šole	20
Sprememba cerkvenih aktivnosti	19
Sprememba družabnega življenja	18
Sprememba navad pri spanju	16
Sprememba števila družinskih srečanj	15
Spremembe prehrabnih navad	15
Počitnice	13
Božič	12
Manjše zlorabe zakona	11

Vir: T. Looker & O. Gregson. *Obvladajmo stres*, 1993, str. 10.

Slika 1 prikazuje, kako ne smemo zanemariti situacij, ko osebi primanjkuje življenjskih izzivov. Tudi v takšnih situacijah se razvije negativni stres, saj se pojavi občutek nezadovoljstva in naveličanosti. Prevelike zahteve in preobremenjenost sicer pripeljejo do kratkoročne uspešnosti, vendar dolgoročno do škodljivega stresa in s tem do negativnih posledic, kot so trajen padec produktivnosti, slabši medsebojni odnosi in poslabšanje zdravstvenih razmer. Slika 1 prikazuje povezavo med stopnjo pritiska in stopnjo uspešnosti. Pri nizkem in visokem pritisku lahko pričakujemo nizko uspešnost, pri zmernem oziroma optimalnem pritisku pa optimalno uspešnost (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2014).

Slika 1: Ponazoritev razmerja med pritiskom in uspešnostjo s krivuljo v obliki obrnjene črke U



Vir: Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, *Ocena stroškov nezgod in bolezni pri delu*, 2014.

1.3 Simptomi stresa

Cannon, ameriški nevrolog, je odkril, da se živali in ljudje odzivajo na stresne situacije na podoben način. Odkril je instinktivni oziroma kratkoročni način odziva na stres. Poimenoval ga je »odziv spopad ali umik« (angl. *fight-or-flight response*). Stresni odziv se skozi zgodovino in tehnološki razvoj družbe ni spremenil, saj se tako kot v preteklosti tudi danes sproži in poteka na enak način kot pri pračloveku. Razlika, ki se pojavi med jamskim človekom in sodobnim človekom, je, da energija, ki je nastala kot odziv na stresno situacijo, ostane v telesu. Posledica tega je, da se telo prilagodi stalni napetosti, namesto da bi se ravnovesje obnovilo. Določena mera stresa je normalna za človeka, saj omogoča osredotočenost na delo, na sprejemanje odločitev itd. (Starc, 2007).

Ko dobi človek občutek, da določena zahteva iz okolja presega njegove sposobnosti oziroma možnosti uspeha, se začnejo kazati simptomi oziroma znaki stresa. Vrsta simptoma, ki se bo pojavila pri posamezniku, je odvisna od trajanja in jakosti dražljaja, prav tako pa igra pomembno vlogo tudi telesna zgradba in osebnost (Powell, 1999).

Simptome lahko razdelimo v dve veliki skupini: simptomi negativnega stresa in simptomi pozitivnega stresa. Simptome negativnega stresa je ameriški psiholog Hibler razdelil v tri skupine (Luban-Plozza & Pozzi, 1994):

- čustveni simptomi, ki se kažejo v:
 - apatiji: oseba lahko občuti nezadovoljstvo, žalost, nesposobnost uživanja v prijetnih stvareh;
 - anksioznosti: oseba je lahko nemirna, občuti nekoristnost ali nespoštovanje do samega sebe;
 - razdražljivosti: oseba lahko občuti nezaupanje do samega sebe in do drugih. Nenavadno obnašanje se lahko odraža v upor, jezi, nadutosti ali polemčnosti;
 - psihični utrujenosti: oseba se lahko težje skoncentrira, je bolj raztresena in težje razmišlja;
 - pretirani zaverovanosti vase ali zavračanju samega sebe: oseba lahko ne prizna svojih težav in simptomov, je sumničava ali preveč dela.
- Vedenjski simptomi, ki se kažejo v:
 - izogibanju: vedenjske spremembe so vidne, ko se oseba začne zapirati vase, zavrača delo ali se pojavijo težave pri sprejemanju odgovornosti;
 - pretiravanju: oseba postane odvisna od alkohola, nikotina ali kateri drugih prepovedanih substanc, hazardnih iger itd.;
 - težavah z urejanjem samega sebe: oseba začne zamujati na delo. Opazne so spremembe pri slabi osebni higieni, neurejenosti;
 - težavah s spoštovanjem zakonov: oseba lahko postane zadolžena, lahko se pojavijo kazenske ovadbe ali nenadzorovano nasilno obnašanje.
- Telesni simptomi, ki se kažejo v:
 - pretirani skrbi ali nepriznavanju bolezni,
 - pogostem obolevanju,
 - fizični izčrpanosti,
 - pretirani veri v samozdravljenje in zlorabi zdravil,
 - nerazpoloženju: glavobol, nespečnost, spremembe teka, pridobivanje ali izguba teže, slabost, zaprtje.

Znaki pozitivnega stresa so vidni, ko so sposobnosti posameznika večje od zahtev. Simptomi pozitivnega stresa so popolno nasprotje simptomom negativnega stresa. Vidni so na različnih nivojih (Looker & Gregson, 1993):

- spremembe pri odnosih do ljudi (pripravljenost pomagati ljudem, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, razumevanje);
- odnos do dela in življenja (velja ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost, marljivost, visoka motiviranost);
- osebne spremembe (umirjenost, uravnovešenost, samozavest, odločnost, sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja);
- odnos do doživljanja vsakodnevnih dogodkov (evforičnost, občutek zadovoljstva in sreče, nasmejanost, vedrost).

1.4 Posledice stresa

Posledice stresa so vidne na različnih nivojih, tako na osebni kot tudi na socialni oziroma družinski ravni, v podjetju, kjer je oseba zaposlena, in na koncu seveda tudi na ravni države. Raziskave ugotavljajo, da je kar 75 % bolezni povezanih s stresom. Nekateri raziskovalci celo trdijo, da so vse bolezni in prezgodnje smrti posledica negativnega stresa. Vrste posledic so odvisne od tega, ali gre za kratkoročni ali dolgoročni stres. Bolezenska stanja so lahko telesna, vedenjska ali psihična. V času stresa so najbolj obremenjeni srce, ožilje, prebavni sistem, mišice in sklepi ter imunski sistem. Med srčno-žilnimi boleznimi se lahko pojavijo srčni infarkt, zvišani krvni tlak, možganska kap in migrena. Najbolj pogoste bolezni, ki prizadenejo prebavila, so prebavne motnje, slabost pred bruhanjem ali siljenje na bruhanje, zgaga, čir na želodcu in dvanajsterniku, sindrom razdraženega črevesja, diareja, zaprtje in napenjanje (vetrovi). Glavoboli, žilni krči, mišični krči, bolečine v vratu in hrbtu spadajo v skupino obolenj mišic in sklepov. Poleg zgoraj naštetih bolezni se lahko pojavijo tudi sladkorna bolezen, rak, revmatoidni artritis, alergije, astma, prehladi, gripe, spolne težave, kožne bolezni in težave s spanjem. Med psihične težave pa uvrščamo anksioznost, fobije, obsesijo in depresijo, kar posledično vpliva tudi na družinske težave in nespečnost. Vedenjski odzivi so kajenje, potreba po alkoholu, uživanje drog ali motnje v prehranjevanju (Looker & Gregson, 1993). Stres vpliva tudi na imunski sistem, in sicer preko sprememb, ki so vidne na emocionalni in vedenjski ravni (napetost, strah, jeza, žalost, negotovost), biokemijski ravni oziroma na ravni delovanja hormonov (adrenalin, noradrenalin, glukokortikoidni hormoni) ter na fiziološki ravni (srčni utrip, arterijski tlak) (Starc, 2007).

Veliko raziskovalcev je mnenja, da ponavljajoči se stres vpliva na večjo verjetnost pojava srčnega infarkta in ostalih kardio-vaskularnih bolezni. V Ameriki več kot milijon oseb na leto doživi srčni napad in eden izmed treh ljudi je star manj kot 65 let (Albrecht, 1979).

Ena izmed posledic stresa je izgorelost, ki nastane zaradi preobremenjenosti na delovnem mestu. Pojavi se, ko oseba deluje v okoliščinah kronične neuravnoteženosti, kar pomeni, da delo od osebe zahteva več, kot je zmožna dati, in hkrati daje manj, kot potrebuje. Pri izgorelosti se pojavijo kronična izčrpanost, cinizem, odtujenost od dela in občutek neučinkovitosti (Maslach & Leiter, 2002).

Stres lahko nastane zaradi določenih travmatskih izkušenj. Pri tem moramo ločiti akutne stresne reakcije (pojavijo se kot odziv na travmatski dogodek in po navadi traja nekaj dni), akutne stresne motnje (pojavijo se nekaj tednov po travmatskem dogodku) in posttravmatski stresni sindrom (začetek po nekaj mesecih) (Starč, 2007).

Stres negativno vpliva na življenje posameznika, na družino in na medsebojne odnose. Odnosi v družini se poslabšajo, pojavi se več konfliktov med družinskimi člani. Stres vpliva tudi na vzgojo otrok (Polajnar, Verhovnik, Sabadin, & Hrašovec, 2003). Najbolj pogosti simptomi, ki se pojavijo na področju medsebojnih odnosov, so netolerantnost, nezaupanje, zmanjšajo se stiki s prijatelji, izolacija, skrivanje, težave s komunikacijo (Kvas, Đurda & Kaučič, 2009).

Cena stresa je vidna tudi v podjetju, kjer je oseba zaposlena: nezadovoljstvo pri delu, kratkoročna in dolgoročna odsotnost od dela, povečanje nesreč pri delu, zmanjšanje predanosti delu, znižanje produktivnosti in kakovosti dela. V teh primerih so posledice vidne dolgoročno, na primer v skritih stroških dela, povečanju stroškov zdravstvenega varstva in zmanjšanju donosnosti (Maslach & Leiter, 2002).

Negativne posledice so vidne tudi na ravni družbe in države, saj se zaradi stresa zvišajo stroški za zdravstveno varstvo ljudi, ki zbolijo zaradi stresa. Poleg tega mora država kriti stroške predčasne upokojitve zaradi stresa in nezmožnosti za delo, ki so posledica nezgod, ki se zgodijo zaradi stresa (Polajnar et al., 2003).

2 STRES NA DELOVNEM MESTU

Stres na delovnem mestu ima usodne posledice na zdravje zaposlenega, na zmožnost premagovanja ovir in na normalno opravljanje dela, ki ga ne čuti samo ogrožena oseba, ampak vsi, ki so povezani z njo, tako na delu kot doma. Cartwright in Cooper (1997) sta že v poznih devetdesetih letih napovedala, da bo zakonodaja, ki bo omogočala povečanje združevanja podjetij na mednarodnem nivoju, večje vlaganje izven nacionalnih meja in povečevala mednarodno konkurenčnost, bistveno vplivala na delovanje podjetij. Posledično bo s tem več realokacij kadrov, reorganizacij, sprememb delovnih mest, realokacij vlog in odgovornosti. Organizacijsko kulturne razlike in s tem različni načini vodenja so poleg zgoraj omenjenih dejavnikov dodaten vzrok za povečanje stresa na delovnem mestu. Stres

pri delu sta poimenovala korporativni stres. Po njuni definiciji korporativni stres nastane, ko so podjetje in s tem zaposleni deležni stalnega spreminjanja dela in delovnega okolja (povečanja delovnih obremenitev, zmanjšanje delovnih mest ipd.).

Posreden vzrok, zakaj je beseda stres nekaj vsakdanjega, je tudi na strani podjetij. V večini primerov podjetja ne stremijo k zagotovitvi izvrstnih izdelkov ali storitev, temveč k čim večjemu dobičku podjetij (Maslach & Leiter, 2002). Looker in Gregson (1993) sta stres na delovnem mestu opisala kot posledico tekmovalnosti, ki nastane zaradi želje po pridobitvi in ohranitvi delovnega mesta ali pa zaradi nenehnega prizadevanja po napredovanju. Lazarus in Folkman (1984) govorita o poklicnem stresu takrat, ko zahteve dela presežejo osebne prilagoditvene vire. Definirala sta ga kot začasni prilagoditveni proces, pri katerem se lahko pojavijo tudi psihični in telesni simptomi.

Ne poznamo pa samo stresa na delovnem mestu, ki prizadene posameznika, ampak tudi kolektivni stres, ki je rezultat podjetja (vizije, strukture delovnih nalog, organizacijske kulture itd.), kulturnih značilnosti države in družbe, celo vpliva neugodnega zunanjega okolja, kjer podjetje posluje (Lansisalmi, Peiro, & Kivimaki, 2000).

V raziskavi Stres na delovnem mestu: kolektivni izziv (angl. *Workplace stress: A collective challenge*), kjer so zajeti podatki globalnih razsežnosti, podatki za Ameriko za leto 2012 kažejo, da je 20 % do 26 % oseb nenehno pod stresom (International Labour Organization [ILO], 2016). Podatki za celotno Evropo za leto 2013 dokazujejo podobno. 16 % zaposlenih je zelo pogosto pod stresom, 35 % pa dokaj pogosto. V Sloveniji je 28 % zaposlenih zelo pogosto pod stresom, kar 44 % pa dokaj pogosto. Evropska javnomnenjska raziskava, ki je bila opravljena leta 2011 za Slovenijo (vzorec 1000 ljudi, starih od 18 do 65 let), je pokazala, da je 77 % anketirancev mnenja, da bo stres še narasel (European Agency for Safety and Health at Work, 2013).

Podatki, ki jih je podala Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, kažejo, da skoraj vsak četrti delavec trpi zaradi stresa, povezanega z delom, ki ga doživlja ves svoj delovni čas ali večino časa, ko je prisoten na delovnem mestu. Posledično je z njim povezanih od 50 do 60 % vseh izgubljenih delovnih mest (Zavod za varstvo pri delu, 2013). Evropska komisija je za leto 2002 ocenila, da stroški, povezani s stresom na delovnem mestu, znašajo za EU15 20 bilijonov evrov na letni ravni. Stroški depresije, ki so rezultat stresa na delovnem mestu, so za leto 2013 ocenjeni, da znašajo 617 bilijonov evrov na letni ravni. Izračun je bil narejen na podlagi stroškov absentizma in prezentizma, ki je znašal za delodajalca 272 bilijonov evrov in izgubo produktivnosti 242 bilijonov evrov, stroški za zdravstveno varnost, ki so znašali 63 bilijonov evrov in stroški socialnega varstva v obliki izplačil invalidskih prispevkov, ki so znašali 39 milijonov evrov (European Agency for Safety and Health at Work, 2014b).

2.1 Vzroki stresa na delovnem mestu

Ko oseba občuti stres na delovnem mestu, se mora vprašati, kaj ga povzroča. Vzrokov ne najdemo samo v posamezniku, ampak tudi v delovnem okolju. Simptomi delovnega okolja, kot so delovne razmere (hrup, svetloba, vonjave, tresljaji, prah ter kemične spojine), vplivajo na zaposlenega in na nastanek bolezni ne glede na to, ali se tega zaveda ali ne. Vsi naštetih dejavniki so zelo pogosti (Cooper & Marshall, 1978).

Vzroke oziroma vire stresa na delovnem mestu sta Cooper in Marshall (1978) razdelila v šest temeljnih skupin:

- stres, ki izhaja iz samega dela;
- stres, ki je posledica odgovornosti;
- stres, ki se navezuje na odnose med zaposlenimi;
- stres zaradi kariere;
- stres, ki izhaja iz strukture, klime in kulture podjetja;
- stres, ki nastane zaradi nasprotij interesov med delom in družino.

V Tabeli 2 so glede na zgornje skupine bolj podrobno navedeni vzroki stresa na delovnem mestu.

Čezmernemu hrupu je v EU izpostavljenih 25 milijonov delavcev. 8 % delavcev v EU je izpostavljenih nevarnim snovem, kar vpliva na kožne bolezni. 17 % delavcev polovico svojega delovnega dne vdihava vlažen zrak, dim ali prah (Levi & Levi, 1999).

Vrsta dela, ki ga opravlja posameznik, tudi vpliva na stopnjo stresa na delovnem mestu. Dejavniki, ki vplivajo na večji ali manjši stres pri posameznih zaposlitvah, so: zahteva po odločanju, stalno nadzorovanje naprav ali materiala, ponavljajoča se izmenjava informacij z drugimi, neprijetne delovne razmere, opravljanje nestrukturiranih nalog in delo z ljudmi (Shaw & Riskind, 1983).

Preobremenjenost z delom oziroma neskladje med zaposlenim in delom, ki ga opravlja, je tudi vzrok za stres. To običajno pomeni, da mora zaposleni opraviti preveč dela v prekratnem času s premalo sredstev, ki so mu na voljo. Temu sledijo dolgi delavniki, več kot 48 ur na teden ali več. Tudi premajhna preobremenjenost povzroči stres, saj povzroča dolgočasenje in pomanjkanje psihične spodbude.

Če je meja med odgovornostjo posameznika in omejitvijo, kaj lahko oseba dela (zaposlenemu ni dovoljena velika možnost za izboljšave ali inovacije, dajanje pobud, mnenj, nima nadzora nad delom itd.), velika, negativno vpliva na zaposlenega in na njegovo samopodobo v delovnem okolju, kar povzroča stres. Tudi nejasna opredelitev vlog v

organizaciji lahko privede do konfliktov in negativnega stanja v podjetju, saj oseba nima jasne slike, kaj je njena naloga, kakšno je pričakovanje sodelavcev in odgovornost dela, ki ga opravlja. Neizpolnjevanje za delo je tudi eden izmed pomembnih simptomov stresa. Če delavec ni deležen denarnih ali nenedenarnih nagrad za svoj trud, se počuti necenjenega, razvrednotenega in izgubi občutek pripadnosti. Odsotnost trdne skupnosti in zdravih odnosov (to pomeni, da v podjetju prevladujejo frustracija, jeza, napetost, strahovi, zaničevanje ali druga negativna stanja) uničuje samopodobo podjetja in odnose v podjetju, tako s šefom kot tudi s podrejenimi in sodelavci, kar zopet vpliva na nespoštovanje in konflikte vrednot. Nadlegovanje na delovnem mestu (angl. *mobbing*), tako fizično kot psihično, ogroža zdravje zaposlenih (Maslach & Leiter, 2002).

Tabela 2: Glavni povzročitelji stresa na delovnem mestu

Kje se lahko pojavi stres na delovnem mestu?	Vzroki stresa na delovnem mestu
DELO	zahtevnost dela delovna obremenjenost hitrost, spremenljivost, pomembnost dela samostojnost pri delu delo v izmenah, trajanje dela fizično okolje (hrup, kvaliteta zraka, svetlost okolja) izolacija na delovnem mestu (delo v skupini, samostojno delo)
VLOGA ORGANIZACIJE DELA	stopnja odgovornosti (odgovornost za druge) konflikti vlog (konfliktni zahtevki dela, številni nadzorniki, vodstvo) nejasnost vlog (nejasnost pri delitvi odgovornosti, pri pričakovanjih)
MOŽNOSTI NAPREDOVANJA	nazadovanje, napredovanje zagotovljeno delo (strah pred odpustitvijo zaradi ekonomskih razlogov ali pomanjkanja dela) možnost napredovanja celostno zadovoljstvo pri delu
ODNOSI PRI DELU	z nadzorniki, nadrejenimi s sodelavci s podrejenimi nasilne grožnje, nadlegovanja in druge vrste nasilja
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, VZDUŠJE PRI DELU	sodelovanje pri odločitvah način vodenja način sporazumevanja

Vir: A. Kvas, S. Đurda, & B. M. Kaučič, *Preprečimo, da nas ne stresa stres na delovnem mestu*, 2009, str. 23-24.

Med pomembnimi dejavniki stresa je tudi delo v izmenah, saj vpliva na nevrofiziološki ritem telesa, ki ga takšno delo poruši in s tem posledično vpliva na bolezni, ki so povezane s stresom ter na težave s spanjem ter družinskim in socialnim življenjem (Kvas, Đurda & Kaučič, 2009).

Evropska agencija za delo in zdravje pri delu ugotavlja, da se je po letu 2005 povečala negotovost zaposlitve; petina delavcev ima dolg ali pa nereden urnik dela. Nasilje na delovnem mestu in nadlegovanje sta v nekaterih državah povišala, razlog za to pa navajajo spremembe, ki jih povzroča gospodarska kriza. Anketa je pokazala, da skoraj 80 % zaposlenih na vodilnih položajih občuti stres na delovnem mestu, razloge so navedli kot časovne pritiske in težavne stranke (European Agency for Safety and Health at Work, 2014a).

V Nemčiji je bila opravljena raziskava, kjer so morali anketiranci odgovoriti na vprašanje, katerih petnajst dejavnikov v poklicu stresno vpliva nanje, in jih oceniti od 0 do 9. Ocenili so, da so slabe delovne razmere najbolj stresni dejavnik, sledijo prezahtevne naloge, grožnja za prejem odpovedi, delo pod časovnim pritiskom, slabi odnosi z nadrejenimi in sodelavci, zamenjava poklica, obremenitve v službi in doma, nočno delo, sprememba delovnega mesta, nadure ter sobotno in nedeljsko delo, izobraževanje sodelavcev, vožnja v službo in prehrana v menzi (Lindemann, 1974).

2.2 Posledice stresa na delovnem mestu

Posledic stresa na delovnem mestu ne občutijo le zaposleni, ampak vplivajo tudi na podjetje in na družbo. Odražajo se v razmišljanju, občutenju ali v vedenju, kar vpliva na kratkoročno ali dolgoročno zdravje. Posledice stresa na delovnem mestu lahko razdelimo v štiri skupine, in sicer v čustvene, kognitivne, vedenjske ter fizične in mentalne spremembe (Maslach & Leiter, 2002):

- čustvene spremembe, ki jih pri zaposlenih pod stresom opazimo, so: razdražljivost, tesnoba, slabo razpoloženje, utrujenost in težave v odnosih s sodelavci.
- Kognitivne reakcije stresa so slabša koncentracija, težave s spominom, težja učljivost in odločnost, negativno razmišljanje.
- Med vedenjskimi spremembami lahko opazimo povečanje slabih navad (npr. kajenje, uživanje alkohola itd.), izogibanje socialnim stikom, nespretnost, slabo obvladovanje časa. Nekateri postanejo zaprti vase, drugi pa bolj nasilni.
- Mentalne in fizične spremembe pri zdravju lahko opazimo, ko se zmanjša odpornost in posledično je telo neposredno bolj dovzetno za obolenja, poleg tega pa je vidno slabše telesno in duševno zdravje.

Če je delavec dlje časa pod stresom, se lahko pojavijo resne fizične in duševne bolezni, ki so opisane v drugem poglavju. Eden izmed kazalnikov stresa je, ko zaposleni hodi na delo ne glede na to, ali se počuti dobro ali slabo (angl. *presenteeism*). V takšnih primerih je odsotnost od dela bolj pogosta in daljša (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2014). Študije ugotavljajo, da so stroški prezentizma višji od stroškov absentizma. Ker je izračun stroškov prezentizma zelo težko izvesti, je okvirna ocena stroškov prezentizma še enkrat višja od stroškov absentizma (Podjed & Jeriček Klanšček, 2016).

Če je oseba izpostavljena daljšemu stresu in dolgotrajnemu neravnovesju med zahtevami in viri, se lahko pojavi tudi izgorelost, ki je zadnji stadij, ko prenehajo delovati vsi prilagoditveni procesi. Takrat se lahko pojavi izčrpanost, cinizem in neučinkovitost. Izčrpanost se pojavi, ko je oseba čustveno in telesno brez moči. Cinizem prepoznamo, ko se oseba začne odmikati od dela in idealov, saj je mnenja, da se je bolje odreči visokim ciljem, kot pa biti izčrpan in razočaran. Pri neučinkovitosti se oseba počuti nesposobno, neprimerno za delo in izgublja zaupanje vase (Maslach & Leiter, 2002).

Škodo, ki jo utрпи zaposleni, neposredno občutijo tudi drugi v podjetju, odraža se v absentizmu, prezentizmu in fluktuaciji. Absentizem pomeni začasna ali daljša odsotnost na delovnem mestu zaradi bolezni, poškodb ali drugih zdravstvenih težav. Absentizem vpliva na delovni proces in povečuje obremenitev zaposlenih, ki so prisotni na delovnem mestu. Strošek bolniške odsotnosti, ki je krajša od enega mesca, je v Sloveniji za delodajalca vsaj ena plača in pol, saj mora delodajalec plačati poleg bolniške odsotnosti tudi zaposlitev drugega delavca oziroma dodatno obremeniti drugega zaposlenega (Strmec, 2012).

Prezentizem pomeni prisotnost zaposlenega na delovnem mestu ne glede na slabo počutje ali bolezni. Slednji vpliva na učinkovitost in uspešnost zaposlenih, na večje število napak, nedoseganje dogovorjenih ciljev in rokov, znižanje motivacije, poleg tega še na zdravje delavca, kar lahko vodi v absentizem. Prezentizem ne predstavlja direktnih stroškov podjetju, saj so delodajalcu pogosto nevidni in zato jih je težko meriti, vendar lahko presegajo stroške absentizma. Pojav prezentizma je zelo pogost, še posebej v primerih, ko podjetje pritiska na zaposlene v smeri izogibanja bolniških odsotnosti. V takih primerih se absentizem zniža, vendar se produktivnost in učinkovitost ne izboljšata (Gospodarska zbornica Slovenije, 2014).

Posledica stresa zaposlenih je tudi fluktuacija, ki prav tako vpliva na zvišanje stroškov dela podjetja, saj je potrebno iskanje novega kadra, usposabljanje, nastanejo pa tudi indirektni stroški manjše začetke storilnosti novega delavca. Če je fluktuacija visoka, lahko vpliva tudi na ugled podjetja in na moralo zaposlenih (Peteh, 2009).

Smrt zaradi prekomernega dela ali po japonsko *Karoshi* (*Karu* – čezmerno delo in *shi* – smrt) je ena izmed najbolj skrajnih posledic, zelo pogosta na Japonskem. Prvi pojav zgoraj

omenjenega sindroma so prvič zasledili leta 1969 na Japonskem, ko je 29-letna ženska umrla nenadne smrti, od takrat naprej se število smrti veča. V večini primerov je vzrok nenadne smrti srčni infarkt, možganska kap ali samomor. Leta 1987 je začelo ministrstvo za delo na Japonskem javno voditi statistiko sindroma *Karoshi*; leta 2015 je zabeležilo 2.310 primerov, vendar Državni obrambni svet trdi, da je realna številka 10.000 primerov letno. Enak fenomen beležijo tudi v Južni Koreji, Indiji, na Tajvanu in Kitajskem, kjer so zabeležili 600.000 primerov na letnem nivoju, kar pomeni 1.600 smrti na dan (Gorvett, 2016).

Evropska agencija za varnost in varstvo pri delu je v poročilu Ocena stroškov nezgod in bolezni pri delu na podlagi različnih študij podala pet glavnih kategorij stroškov (European Agency for Safety and Health at Work, 2013):

- stroški upada produktivnosti, ki so rezultat izgubljenega časa zaradi poškodb ali bolezni (s tem se poslabša kakovost proizvodov ali storitev in padec proizvodnje);
- stroški zdravstvenega varstva, kjer so vključeni stroški zdravstvenih storitev, posredni (na primer čas, ki ga porabi negovalec) in neposredni (farmacevtski izdelki);
- slabša kakovost življenja zaradi bolečin in bolezni;
- upravni stroški, kot so postopek prijave za plačilo prispevkov za socialno varnost ali poročanje o nezgodni na delovnem mestu;
- stroški zavarovanja, kot so na primer plačila za odškodnino in zavarovalne premije.

Deležniki, ki utrpijo posredne ali neposredne stroške, ki so posledica nezgod in bolezni na delovnem mestu, so (European Agency for Safety and Health at Work, 2013):

- delavci in ožji družinski člani ali prijatelji;
- delodajalec, kjer je delavec zaposlen;
- vlada, ki mora kriti plačilo za socialno pomoč poškodovanim ali bolnim delavcem ter izgubo davčnih prihodkov;
- družba, ki občuti skupen učinek poškodb ali bolezni.

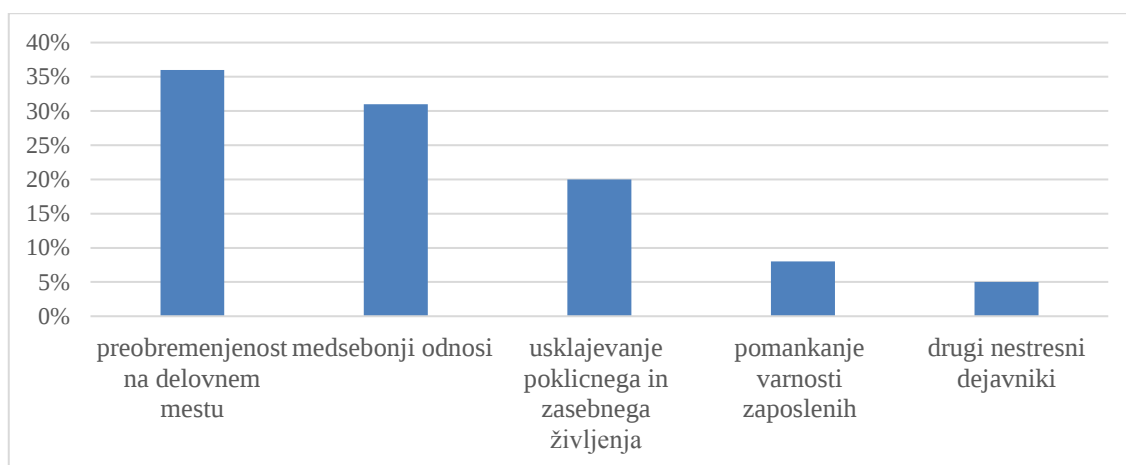
3 EMPIRIČNE ŠTUDIJE O POJAVNOSTI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Svetovne študije, ki so začele intenzivneje preučevati pojavnost stresa na delovnem mestu, so začele naraščati leta 1990, po večini kot želja po izboljšanju zdravja zaposlenih in vodilnih v podjetjih. Največ raziskav na temo stresa na delovnem mestu je bilo opravljenih v Evropi in Severni Ameriki, v manjši meri pa v azijsko-pacifiških državah in Latinski Ameriki in v zelo majhnem obseg tudi v Afriki in arabskih državah (ILO, 2016).

Raziskava, opravljena leta 2015 v Združenih državah Amerike, na temo pojavnosti stresa s strani Ameriškega psihološkega združenja (angl. *American Psychological Association*) z naslovom *Stres v Ameriki* dokazuje, da je stres v letu 2015 malce narasel v primerjavi z letom 2014. Glavna vzroka stresa pa sta denarno stanje (67 %) in služba (65 %) (American Psychological Association, 2015).

Slika 2 prikazuje glavne razloge stresa na delovnem mestu. Raziskava je bila opravljena leta 2016 med 2.000 zaposlenimi v Severni Ameriki. Glavni vzrok stresa je preobremenjenost (36 %), sledi mu odnosi s sodelavci (31 %) (The Statistics Portal, 2017).

Slika 2: Vzroki stresa na delovnem mestu v Severni Ameriki za leto 2016 (v %)



Vir: The Statistics Portal, *Sources of stress at work reported by employees in North America as of 2016*, 2017.

Leta 2007 je četrta evropska raziskava o delovnih pogojih (angl. *Fourth European Working Conditions Survey*) razkrila, da je 40 milijonov ljudi v Evropski uniji deležnih stresa na delovnem mestu (Eurofound, 2007). Raziskava, ki je bila objavljena leta 2005 s strani Evropske agencije za zdravje in varstvo pri delu (angl. *European Agency for Safety and Health at Work* (EU-OSHA)), dokazuje, da je za 16 % vseh odsotnosti od dela vzrok stres na delovnem mestu. Študija tudi dokazuje, da je povprečno 28,5 % vseh zaposlenih v Evropski uniji pod stresom. Stres je najbolj razširjen v sektorju za izobraževanje in v zdravstvu (12,7 %), sledijo mu javna administracija in vojska (11,1 %) ter zaposleni v kmetijstvu, gozdarstvu in ribištvi (9,4 %) (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Šesta evropska raziskava (angl. *Sixth European Working Conditions Survey*) je potrdila, da je 36 % delavcev v EU ves čas ali skoraj ves čas pod stresom zaradi kratkih rokov, ki jih morajo doseči pri delu, medtem ko je 33 % vseh delavcev pod pritiskom zaradi hitrega načina dela (Eurofound, 2016). Iz Panevropske javnomnenjske raziskave o varnosti in zdravju pri delu iz leta 2013 je razvidno, da je na prvem mestu Ciper, kjer je stres na delovnem mestu najbolj razširjen (51 %), sledita Grčija

(46 %) in Slovenija (28 %). Najnižjo stopnjo stresa je zaslediti na Danskem (5 %), Finskem (6 %) in v Lihtenštajnu (8 %) (European Agency for Safety and Health at Work, 2013).

V Sloveniji je 28 % zaposlenih zelo pogosto pod stresom in 44 % dokaj pogosto. Evropska javnomnenjska raziskava, ki je bila opravljena leta 2011 za Slovenijo (vzorec 1.000 ljudi, starih od 18 do 65 let), je pokazala, da je 77 % anketirancev mnenja, da bo stres še narasel (European Agency for Safety and Health at Work, 2013).

Zaradi stresa na delovnem mestu nastanejo tako direktni kot indirektni stroški. Raziskava, ki je bila narejena za Evropo, dokazuje, da depresija, ki je posledica stresa na delovnem mestu, stane Evropo 617 bilijonov evrov na letnem nivoju, kjer so vključeni stroški absentizma in presentizma (272 bilijonov evrov), izguba produktivnosti (242 bilijonov evrov), stroški za zdravstveno varnost (63 bilijonov evrov) in stroški socialnega varstva v obliki nadomestila za invalidnost (39 bilijonov evrov) (Matric Insight, 2012). Študije tudi dokazujejo, da je med 50 % in 60 % vseh izgubljenih dni povezanih s stresom na delovnem mestu (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzalez, 2000).

4 PRAVNI VIDIK PREPREČEVANJA STRESA NA DELOVNEM MESTU

Preprečevanje stresa na delovnem mestu ni le družbena odgovornost podjetja, ampak tudi pravna zahteva. Pravni okvirji, ki obravnavajo psihosocialno tveganje, stres in psihično nadlegovanje na delovnem mestu, so določeni na mednarodni, regionalni in nacionalni ravni. Temeljne vrednote, ki se navezujejo na varnost in zdravje pri delu na mednarodni ravni, se odražajo v standardih Mednarodne organizacije za delo (angl. *International Labour Organization*). Sestavljeni so iz treh načel, in sicer (ILO, 2016):

- delo mora potekati v varnem in zdravem delovnem okolju;
- delovni pogoji morajo biti v skladu z dobrim počutjem delavcev;
- delodajalec mora ponuditi delojemalcu možnosti za osebne dosežke in samoizpolnitev.

Leta 1981 je bila s strani Mednarodne organizacije za delo sprejeta Konvencija o zdravju in varstvu pri delu št. 155 in Priporočilo (angl. *Occupational Safety and Health Recommendation*) št. 164, ki narekujeta, da je potrebno sprejeti in izvajati nacionalno zakonodajo, ki se navezuje na zdravje in varstvo pri delu, poleg tega je treba spremljati zakonodajo z namenom, da se zaščiti psihično in fizično zdravje (ILO, 2016).

Leta 1985 sta bila sprejeta Konvencija o zdravju in varstvu pri delu št. 161 in Priporočilo št. 171, kjer so definirali vlogo zdravstva in varstva pri delu kot pomoč in preventivo

delodajalcem in delavcem za vzpostavitev in vzdrževanje zdravega in varnega okolja, ki omogoča optimalno fizično in duševno zdravje na delu (ILO, 2016).

Zadnja Konvencija o zdravju in varstvu pri delu št. 187 in Priporočilo št. 197 sta bili sprejeta 2006. Navezujeta se na zgoraj omenjeno Konvencijo in Priporočilo ter opisujeta zahtevek in naloge vsake države, relevantne institucije in druge deležnike, ki so odgovorni za implementacijo nacionalne in podjetniške politike o varstvu in zdravju na delovnem mestu, ter korake za vzpostavitev in vzdrževanje preventivne varnosti in zdravja na nacionalni ravni (ILO, 2016).

Na ravni Evropske unije je bila sprejeta prva okvirna direktiva 89/391/EGS, ki je bila sprejeta leta 1989 in predstavlja mejnik za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu. Kasneje so bile sprejete še druge vrste direktiv, kot so 89/654 EGS (delovna mesta), 89/655 EGS (delovna oprema), 89/656 EGS (osebna varovalna oprema), 90/269 EGS (ročno premeščanje bremen) in 90/270 EGS (slikovni zasloni). Leta 2004 je Evropska komisija izdala sporočilo, da obstajajo dokazi o pozitivnem vplivu zakonodaje EU na nacionalne standarde za varnost in zdravje pri delu (European Commission, 2004).

Nekatere države članice ne omenjajo eksplicitno psihološkega tveganja oziroma stresa v svojih zakonodajah, vendar se navezujejo na direktivno EU (Luksemburg, Poljska, Romunija, Slovenija in Španija), medtem ko druge države psihično nasilje oziroma stres omenjajo tudi v svoji zakonodaji (Avstrija, Danska, Estonija, Finska, Francija, Grčija, Italija, Norveška, Slovaška in Švedska) (ILO, 2016). Zakonske določbe, ki se navezujejo na psihosocialne nevarnosti in tveganja na delovnem mestu ter duševno zdravje, so lahko del zakonov, kodeksov, aktov, predpisov o zdravju in varstvu pri delu, tehničnih standardov ali del kolektivnih pogodb (ILO, 2016).

5 METODE OBVLADOVANJA STRESA NA DELOVNEM MESTU

Razlogi za pojav stresa na delovnem mestu so različni. Neskladja med delodajalcem in delojemalcem lahko ustvarijo pritiske, ki vplivajo na razvoj stresa na delovnem mestu. Stres se lahko pojavi na vseh nivojih v podjetju, pri vodjih in podrejenih ter pri vseh vrstah poklicev.

Podjetja, ki želijo obvladati stres na delovnem mestu, spodbujati dobro počutje zaposlenih in hkrati ustvariti zdravo delovno okolje, se lahko odločijo za različne metode, ki bodo celovito pripomogle k preprečevanju in obvladovanju stresa na delovnem mestu. Te lahko razdelimo na individualne in organizacijske. Med individualne uvrščamo usklajevanje oziroma razporeditev časa posameznika pri vsakodnevni nalogah ter obremenitev zaposlenega s strateškimi nalogami. Delegiranje je metoda, ki se navezuje na vodilne v

podjetju in pripomore k razbremenitvi vodje z nalogami, ki jih lahko opravijo podrejeni. Naslednja metoda je usklajevanje službenih in izven službenih aktivnosti oziroma uskladitev dela in zasebnega življenja. Poleg tega so pomembne tudi mehke veščine, ki vplivajo na stres, in sicer komunikacija, motiviranje in vodenje z zgledom. Že leta 1990 sta Elkin in Rosch (1990) podala možne strategije v podjetjih za zmanjšanje stresa na delovnem mestu: preoblikovanje delovnega mesta, fleksibilen delovni čas, vključitev zaposlenega v poklicni razvoj, zagotovitev socialne podpore, preoblikovanje nalog, analiziranje delovnih vlog in določitev ciljev. Stres se lahko zmanjša oziroma odpravi tudi s pomočjo športnih aktivnosti.

5.1 Delegiranje

Delegiranje oziroma pooblaščenje je ena izmed učinkovitih in osnovnih metod za zmanjšanje stresa pri vodilnih; je sestavni del vodenja in bistvo managementa. To pomeni, da se proces odločanja prenese iz vodje na sodelavce oziroma podrejene. Njegov glavni namen je razbremenitev nalog vodij oziroma managerjev, ki jih lahko opravijo njihovi sodelavci. Proces se začne pri vrhu organizacijske sheme, ko vodilni v podjetju ne morejo sprejemati vseh odločitev in opravljati nalog, ki so potrebne za ustrezno poslovanje. Zaradi tega prenesejo zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti na sodelavce. Delegiranje je stalen proces v podjetju, kjer so ključnega pomena sodelovanje, soodločanje, zaupanje in dajanje določene stopnje svobode pri opravljanju nalog (Možina et al., 2002).

Nadrejeni delegirajo tistim sodelavcem, ki so najbližje nalogam, saj bodo te osebe najverjetneje prišle do najboljših rezultatov. Preden se vodja odloči delegirati pristojnosti sodelavcem, je treba vsak primer analizirati. Predvsem mora vodja odgovoriti na spodnja vprašanja (Možina et al., 2002):

- kaj je treba narediti? Naloge in cilji nalog morajo biti jasno definirani in opredeljeni. Sodelavec mora imeti ustrezno znanje in izkušnje, da bodo lahko naloge opravljene.
- Kdo je odgovoren? Določiti je treba osebe, ki bodo opravile in odgovarjale za naloge v celoti in za podnaloge.
- Zakaj je treba izvesti naloge? Osebi, kateri se naloga delegira, je treba pojasniti ozadje in razlog, zakaj je treba nalogo izvesti, njeno pomembnost in posledice, če se naloga ne bo opravila.
- Kako naj se naloga izvede? Vodja naj spodbudi sodelavce, da podajo predloge, kako naj bi se naloga izvedla, poleg tega lahko tudi sami podajo predloge.
- Kdaj mora biti naloga opravljena? Realni roki za opravljeno nalogo morajo biti določeni skupaj z vodjo in sodelavci.

Uspešno delegiranje je sestavljeno iz treh korakov. Prvi korak je želja managerja, da želi doseči zadane cilje in je pripravljen prevzeti določena tveganja. Ko sodelavcem dodeli naloge in odgovornosti, jim pomaga, svetuje, spodbuja in jih ne obravnava kot tekmece.

Drugi korak je vaja, kar pomeni, da mora manager oziroma vodja delegirati čim pogosteje, saj se bo le tako naučil, na kakšen način, katere naloge in odgovornosti lahko dodeli sodelavcem. Zadnji korak je tehnika delegiranja oziroma način, kako izbrati nalogo, izvajalca, kako delegirati in spremljati nalogo (Jenks & Kelly, 1990).

Glavni cilj delegiranja je, da se zmanjša stres pri vodilnih, da si pridobijo čas, ki ga lahko namenijo drugim nalogam, izobraževanju, kreiranju novih idej itd. S pooblaščenjem podrejenih se odpravijo trivialne naloge, ki vzamejo veliko časa. Prednosti so vidne tudi na nivoju zaposlenih, ki se kažejo kot večja pripadnost, zavzetost za delo, kreativnost, poveča se odgovornost in do določene stopnje svoboda odločanja. S tem se podrejeni soočajo z novimi izzivi, kar spet poveča produktivnost in zadovoljstvo. Poleg tega se s to metodo pokažejo posebne sposobnosti, izkušnje in znanje zaposlenih, ki pri običajnem delu niso bile vidne. Če delegiranju sledi tudi nagrada, se poveča tudi motiviranost (Knez, 2008).

5.2 Stili vodenja

Vodenje je funkcija managementa. Vloga vodje je, da usmerja sodelavce z vplivanjem na njihovo obnašanje in na interakcije znotraj in med skupinami (Certo, 1999). Vsak vodja ima določen stil vodenja. S svojim načinom vodenja želi vplivati na ljudi, da doseže zastavljene cilje. Specifično ravnanje vodje predstavlja skupek za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja, kjer uporablja različne načine in instrumente, kar pripomore, da oblikuje celovit in zanj značilen stil vodenja (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004).

Proces vodenja je razdeljen na posamezna dela, ravnanja in delovanja (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004):

- načrtovanje nalog sodelavcev in lastnih nalog;
- nadziranje;
- sporazumevanje, sporočanje in obveščanje;
- dajanje povratnih sporočil;
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju;
- poverjanje in usklajevanje nalog;
- spodbujanje in motiviranje sodelavcev za delo;
- vrednotenje in nagrajevanje dela;
- odločanje in soodločanje;
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev;
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Vodja mora opravljati dve med seboj zelo zahtevni in prepleteni funkciji, kot sta obvladovanje procesov in ravnanje z ljudmi pri delu. Prva vpliva na uresničevanje zastavljenih ciljev, druga na motiviranje zaposlenih (Treven & Sriča, 2001). Stil vodenja vpliva na posameznika in na njegove sodelavce. Vodenje je lahko eden izmed potencialnih izvorov stresa, ki vpliva na zaposlenega na delovnem mestu (Pezdir, 2012).

Načina vodenja vpliva na poslovne rezultate, kot so: rast prodaje, dobiček, donosnost naložb. Prav tako pa ima pomemben vpliv na absentizem, varnost pri delu, prostovoljne odpovedi delovnega razmerja, prošnje za premestitev in podobno. V Andersenovem svetovalnem inštitutu za strateške spremembe je bila narejena raziskava, kjer so ugotovili, da se je vrednost delnic podjetij v obdobju desetih let, ki so jih vodili vodje, ki so bili označeni za dobre, povečala za 900 %, podjetij, ki so bila vodena s strani slabih vodij, pa le za 74 % (Bennis, 2000). Švedski raziskovalci so naredili raziskavo v 25 organizacijskih enotah, kjer so dokazali, da imajo vodje vpliv na organizacijsko klimo, saj je stil vodenja pojasnjeval kar 65 % variance (Bass & Bass, 2008).

Različne okoliščine, ki nastanejo znotraj in zunaj podjetja, kot so negativne situacije, ki zahtevajo, da se odločitve sprejemajo hitro, negotova stanja, spremembe, ki se dogajajo znotraj organizacije (prevzemi, nakupi, združenja in investicije), konkurenčni izzivi, spremembe na trgu in druge spremembe, vplivajo na delovanje podjetja in s tem na stopnjo stresa v organizaciji. Pravilen način vodenja lahko pripomore k omilitvi stresa na nivoju organizacije in posameznika.

Stil vodenja je lahko za podrejenega vir stresa, lahko pa pripomore k preprečevanju stresa ali spoprijemanju z njim, saj vodja vpliva na to, kako sodelavci sprejemajo in reagirajo na neko novo situacijo (Bass & Bass, 2008). Kako si bodo posamezniki interpretirali in kako bodo odreagirali na določene okoliščine v podjetju, je odvisno od vodij. Ti lahko s svojim vedenjem in stilom vodenja določen dogodek omilijo ter zmanjšajo občutek negotovosti ali pa dosežejo popolnoma nasproten učinek, kar pomeni, da lahko povečajo negotovost in s tem stres med zaposlenimi (Godshalk & Sosik, 2000).

Mnogo je raziskav o tem, kakšno vodenje je najbolj uspešno. Gotovo je, da je vodenje odvisno od velikosti podjetja, strukture, ciljev, funkcij, kompleksnosti in institucionalnih značilnosti (Bass & Bass, 2008). Poznamo dve temeljni skupini teorij vodenja. Skupina klasičnih teorij izhaja iz predpostavke o idealno tipskih oblikah stilov vodenja. Sem uvrščamo modele osebnih značilnosti vodje, modele vedenjskih vodij in situacijske modele. Prvi modeli vodenja so se osredotočili na osebnostne lastnosti vodij, kasneje pa tudi na telesne in socialne ter delovne značilnosti. Pomanjkljivost zgoraj omenjene teorije je, da je prevelik poudarek na telesnih in osebnih značilnostih, ki nikakor niso povezane z uspešnim vodenjem. Naslednji model vodenja je poudarjal vedenje vodij oziroma njihove vedenjske značilnosti, ki jih je bilo možno opazovati. Začeli so raziskovati, kako vodje komunicirajo,

kako dodelujejo naloge podrejenim in podobno, torej kaj vodja dela in kako deluje (Možina et al., 2002).

Skupina sodobnih teorij modelov vodenja vključuje teorije, ki so se ponovno začele spraševati, ali so osebnostne značilnosti pomembne pri razlagi učinkovitega vodenja in ali so osebnostne lastnosti vodje posledice dednosti ali vpliva okolja. Raziskave so dokazale, da vpliv dednosti ni zanemarljiv dejavnik (Bass & Bass, 2008). Študija iz Ohio State univerze ugotavlja, da je lahko vodja usmerjen k nalogam in hkrati upošteva in spoštuje sodelavce. Do podobnih zaključkov je prišla Michigenska študija, razlika je v tem, da je izvajanje stila vodenja, ki je poudarjal usmerjenost k sodelavcem, enačila z večjim zadovoljstvom podrejenih in hkrati z večjo učinkovitostjo. Sledil mu je novi model, ki je temeljil na situacijah. To pomeni, da so situacijski dejavniki vodilo pri določanju primerne načina vodenja. Uspešno vodenje je odvisno od medsebojnih interakcij med situacijo, vodjem in podrejenimi oziroma vodenimi (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004).

Do sedaj preučevani modeli niso opredelili, kako in koliko naj vodja vpliva na sodelavce. S tem razlogom sta se razvila dva sodobna modela vodenja, in sicer transakcijski in transformacijski model. Za transformacijskega vodja je značilno, da svoje podrejene opolnomoči, jih motivira in navdihuje, da opravljajo svoje naloge samostojno, jih spodbuja k idealom in jim povečuje zavedanje o pomembnosti zastavljenih ciljev. Transakcijsko vodenje temelji na dogovoru med vodjem in podrejenimi, o njihovi nalogi in nagradah, kot so materialne, kadrovske, socialne in druge ugodnosti. Odnos med vodjo in vodenimi je podoben klasičnemu stilu vodenja, v katerem nadrejeni dodeljuje naloge svojim zaposlenim (Možina et al., 2002).

Rezultati raziskave, ki je bila narejena na temo povezanosti stresa na delovnem mestu s stilom vodenja, je pokazala negativno povezanost transformacijskega in transakcijskega vodenja s stresom na delovnem mestu in pozitivno povezanost pri pasivno izogibajočem vodenju. V primeru transformacijskega načina vodenja vodja pozitivno vpliva na podrejene, in to tako na način mišljenja kot tudi na način, kako se spoprijemati se s stresnimi situacijami. S svojim načinom komunikacije lahko doseže, da probleme, ki se pojavijo, jemljejo kot nekaj pozitivnega. Vodja, ki uporablja pasivno izogibajoč stil vodenja, v večini primerov vpliva negativno na stresne situacije in povečuje občutek strahu in negotovost. S svojim načinom vodenja vpliva na slabšo kakovost dela in produktivnost ter učinkovitost. Ravno nasprotno je s transakcijskim načinom vodenja. Vodja lahko v stresnih situacijah z jasnim načinom komuniciranja z zaposlenimi o opravljanju nalog in nagrajevanju doseže kratkoročne pozitivne reakcije na stresne situacije (Sosik & Godshalk, 2000).

5.3 Politika delovnega časa

Uspešno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja pomeni zmožnost, da lahko opravljamo svoje poklicno delo učinkovito, istočasno pa imamo dovolj časa za prosti čas,

družino in druge obveznosti izven službenega časa. Problematika usklajevanja poklicnega in družinskega življenja se je pojavila z intenzivnejšim zaposlovanjem mater. Z zaposlovanjem obeh staršev so se začele družine srečevati z različni izzivi, kot so varstvo otrok in starejših, prilagajanje delovnega časa delovnemu času vrtcev in šol ter finančni in drugi izziv (Tomažević & Kozjek, 2011).

Za učinkovito usklajevanje poklicnega in družinskega življenja morata sodelovati delodajalec in delojemalec, prav tako pa igrajo pomembno vlogo država, sindikati, šole in vrtci (Doorne-Huiskes, Remery, & Schippers, 2003). S tem se doseže, da lahko zaposleni izpolnjujejo zasebne obveznosti in živijo manj stresen način življenja, kar vpliva na posameznikovo večjo pripadnost podjetju, zavzetost in večjo produktivnost, hkrati pa na nižjo fluktuacijo kadrov in bolniške odsotnosti.

Delodajalec lahko poskrbi za uskladitev delovnega in družinskega časa na več načinov (Novak, Poljanšek, & Sajovic, 2014), med drugim tako, da:

- omogoči fleksibilen čas prihoda in odhoda na delovno mesto;
- omogoči delo na daljavo;
- spodbuja neformalno podporo sodelavcev in nadrejenih;
- poskrbi za varstvo otrok.

Instrumente politike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja lahko razdelimo v tri skupine, in sicer: javne storitve, starševski dopust ter denarna nadomestila, namenjena kritju stroškov otroške oskrbe (Cordon, 2009).

Tako v Sloveniji kot tudi v nekaterih drugih članicah EU (Nemčija, Avstrija, Madžarska, Slovaška, Italija) se izvaja projekt Družini prijazno podjetje, ki ga je ustanovila nemška organizacija Berufundfamilie. Certifikat lahko pridobijo podjetja in javne ustanove. Projekt se je začel izvajati v Sloveniji leta 2006. Podjetje na podlagi ocene, ki jo dodeli zunanji svetovalec, temelji pa na ukrepih usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, pridobi Certifikat za obdobje treh let. Katalog zajema 110 ukrepov in je razdeljen na osem področij (Ekvilib inštitut, b.l.):

- delovni čas: na tem področju želijo doseči večjo prilagodljivost, in sicer s fleksibilnim časom prihoda in odhoda, dodatnimi dnevi dopusta, skrajšanimi oblikami delovnega časa zaradi skrbi za otroka ali drugih družinskih obveznosti, načrtovanjem letnega dopusta, fleksibilnimi delovnimi odmori in otroškim časovnim bonusom (dodatni dan dopusta za starše na prvi šolski dan, informativni dan ali pri uvajanju otroka v vrtec);
- organizacija dela: ta sklop ukrepov zavzema ukrepe, ki olajšajo usklajenost zasebnega in poklicnega življenja (sistemi nadomeščanja, službene poti, ukrepi za varovanje zdravja itd.);

- delovno mesto: ukrepi, ki so del tega sklopa, vključujejo fleksibilne možnosti delovnega mesta, kot je delo na daljavo ali delo od doma, finančna in tehnična podpora delovnih mest doma;
- politika informiranja in komuniciranja: to področje je zelo pomembno in zajema tri obvezne ukrepe, in sicer komuniciranje z zaposlenimi in z zunanjo javnostjo ter raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine. V ta sklop spadajo tudi neformalna srečana oziroma dogodki med zaposlenimi, kot so npr. izleti;
- veščine vodstva: sklop ukrepov želi poudariti vlogo vodij, da se morajo izobraževati s področja usklajevanja dela in družine, saj je to predpogoj za uspešno implementiranje družini prijazne politike;
- razvoj kadrov: ukrepi niso neposredno povezani z usklajevanjem družinskega in poklicnega življenja, so pa zelo pomembni za kadrovske politike in s tem za nadaljnji razvoj zaposlenih. V to kategorijo spadajo individualni načrt kariernega razvoja, razgovori s sodelavci in podobno;
- struktura plačila in nagrajevani dosežki: obdaritev novorojenčkov, različne športne aktivnosti in druge aktivnosti za zaposlene izven delovnega časa, štipendije za otroke zaposlenih in podobno;
- storitve za družine: dnevno varstvo, vrtec v podjetju, počitniško varstvo otrok in podobno.

5.4 Uveljavljeni kadrovski programi za obvladovanje stresa

V zadnjem času veliko podjetij uvaja aktivnosti, ki se lahko izvajajo tako v delovnem času kot tudi izven službenega časa in so prilagojene delovnim mestom in okoliščinam. S tem želijo podjetja doseči boljše telesno in duševno zdravje na delovnem mestu. Pri teh aktivnostih morajo sodelovati tako delodajalec kot tudi delavci. Ukrepi in aktivnosti morajo biti jasno določeni in razumljivi, tako vodstvu kot tudi zaposlenim, ki bodo aktivno vključeni v dejavnosti. Take aktivnosti vodi po navadi skupina ljudi, ki so lahko zaposleni v kadrovskem oddelku ali katerem drugem oddelku, ali pa se podjetje odloči, da najame zunanje izvajalce. Pred začetkom izvajanja je treba narediti načrt, ki bo obsegal aktivnosti, namen in cilj programa, nato sledi izvajanje in na koncu tudi spremljanje in vrednotenje celotnega programa in učinkov (Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije, 2014).

Organizacije se lahko odločijo za različne vrste aktivnosti, kot so na primer (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2010):

- športne aktivnosti, tečaji in dogodki;
- spodbujanje zdravih prehranskih navad;
- podpiranje duševnega zdravja.

Podjetje lahko podpira športne aktivnosti med delovnim časom, pred in po delu. V zadnjem obdobju veliko podjetij promovira telesne aktivnosti med delovnim časom, kot so aktivni odmori, vadbe na delovnem mestu med opravljanjem delovnih nalog, ki vplivajo na boljše fizično in psihično počutje delavcev, saj izboljšajo koncentracijo, zmanjšujejo stres in s tem povečajo delovno učinkovitost. Med aktivnim odmorom se lahko izvajajo raztezne, krepilne ali sprostilne gimnastične vaje ter vaje za moč, katere se lahko izvaja v več intervalih ali samo enkrat dnevno. Slednje omogočajo posamezniku, da lahko v najkrajšem vloženem času pridobi optimalne rezultate in s tem doseže dolgoročne pozitivne učinke na telesni in duševni ravni (Gerževič, Dobnik, & Plevnik, 2016).

Podjetja se lahko odločijo, da zaposlenim omogočijo športne aktivnosti izven službenega časa. Podjetja se lahko povežejo s športnimi centri, kjer delavcem omogočijo, da se lahko športno udeležujejo po ugodnejših cenah ali brezplačno. Organiziranje pohodniških ali tekaških skupin med ali po delovniku je ena od možnosti, ki pripomorejo k boljšemu počutju zaposlenih (Gerževič, Dobnik, & Plevnik, 2016).

Prehranjevalne navade zaposlenih so prav tako pomemben del ukrepov. Prehrana delavcev mora biti energijsko uravnotežena in prilagojena energijskim potrebam zaposlenim in načinu dela, ki ga opravljajo. Tako lahko podjetja zaposlenim nudijo kupone za restavracijo z zdravo prehrano ali jim omogočijo zdrav obroku v okviru podjetja. Iz avtomatov za hrano lahko nadomestijo nezdrave prigrizke z zdravimi ali nudijo brezplačno sadje in zelenjavo. Takšni in podobni drugi ukrepi predstavljajo možnosti, ki pripomorejo k izboljšanju prehranskih navad delavcev v podjetju (Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije, 2008).

5.5 Sodobni kadrovske programi za obvladovanje stresa

V zadnjih letih narašča število podjetij, ki dajejo čedalje večji poudarek sodobnim, alternativnim metodam odpravljanja stresa med delovnim časom, kot so joga, dihalne vaje, meditacija, vizualizacija, trebušno dihanje, čuječnost in podobno. Joga je sklop dihalnih, telesnih in mentalnih vaj, s katerimi lahko oseba doseže boljšo telesno in duševno uravnoteženost (Joga v vsakdanjem življenju, b.l.). Čuječnost je pristop, ki uči boljšega zavedanja zunanjega okolja in notranjega doživljanja dogodkov, kako na objektivni način doživljati vse, kar se dogaja okoli posameznika in znotraj njega, kot so čustva in misli. Učinki so vidni pri pozitivnem sprejemanju stresnih situacij na delovnem mestu, večji sproščenosti, pozornosti, radovednosti, manjši zaskrbljenosti in podobno (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2015). Meditacija je umska aktivnost oziroma mentalna tehnika, kjer posameznik s svojimi mislimi načrtno spreminja zavestno stanje. Poznanih je več vrst meditacij in jih razdelimo v tri skupine (ATMA center, b.l.):

- koncentracija – pri tehnikah, ki temeljijo na koncentraciji, se oseba, ki meditira, osredotoča na nek objekt, idejo, čustvo. V to skupino spadajo tudi tehnike, kjer se je

treba zavestno koncentrirati na dihanje, telesni položaj in podobno, ali pa se posveti pozornost nečemu, kot je določen predel telesa, ideja, mantra, predmet in podobno.

- Kontemplacija – pri tej metodi mora biti oseba neprestano osredotočena na svoje misli, občutke ali dihanje, istočasno pa se prepusti toku misli.
- Transcendiranje – transcendentalne tehnike temeljijo na naravnem umirjanju uma brez posebnega napora s strani osebe, ki meditira.

Tako se povečuje število podjetij, ki ponujajo meditacijske sobe in sobe za jogo. Izmed velikih korporacij so to: Apple, Google, Yahoo, P&G, Nike in HBO (Online MBA, b.l.). Tudi v Sloveniji v zadnjih nekaj letih zasledimo poudarek na alternativnih metodah odpravljanja stresa na delovnem mestu. V enem izmed projektov z naslovom Znanje za zdravje delavcev, ki ga je v letih 2015 in 2016 finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, je zaslediti temo stres in ukrepe, ki pripomorejo k njegovemu zmanjšanju. Projekt opisuje klasične in alternativne metode sproščanja. Pri slednji je poudarek na različnih tehnikah sproščanja, kot so hitre sprostitvene tehnike, dihalne vaje, progresivne mišične relaksacije, vizualizacija ter čuječnost (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2015).

Benson, eden izmed pionirjev vrste medicine, ki daje poudarek telesu in umu (angl. *mind body medicine*), je že leta 1960 dokazal, kako lahko z alternativnimi metodami, kot so na primer meditacija, dihalne vaje, tai chi in druge, vplivamo na znižanje stresa. Dokazal je, da meditacija pozitivno vpliva na zdravje ljudi, torej na nižjo stopnjo stresa, hipertenzijo, anksioznost, nespečnost in ostale telesne in netelesne dejavnike (Benson-Henry Institute for Mind Body Medicine, 2015).

Študije so bile opravljene med študenti, zaposlenimi, učitelji različnih šol, veterani, zaporniki in drugimi (David Lynch Foundation, b.l.). V raziskavi, kje so sodelovali učitelji, je bilo dokazano, da so udeleženci po določenem času prakticiranja meditacije imeli boljše vedenjske sposobnosti, bolje so obvladovali stres, bili bolj motivirani za delo, izboljšale so se tudi sposobnosti za načrtovanje, poučevanje in reševanje problemov. Pozitivna sprememba je bila vidna tudi na čustveni ravni (večja tolerantnost, odpuščanje, manj jeze). V Ameriki je bila narejena raziskava med policisti in gasilci, ki so se udeležili programa čuječnosti za Ameriško vojsko (angl. *The US Military, Mindfulness based Mind Fitness Training (MMFT)*). Raziskave so pokazale pozitiven vpliv na ljudi, ki so na delovnih mestih intenzivne telesne, kognitivne in čustvene pripravljenosti (The Mindfulness All-Party Parliamentary Group, 2015).

6 EMPIRIČNA ŠTUDIJA UČINKOVITOSTI MEDITACIJE PRI OBVLADOVANJU STRESA NA DELOVNEM MESTU

Alternativni načini obvladovanja stresa na delovnem mestu so že poznani, vendar kljub pozitivnim učinkom še ne tako razširjeni kot ostale metode za preprečevanje stresa na delovnem mestu. Raziskave so izvedle naslednje ugledne ustanove: National Institutes of Health, American Medical Association, Medical College of Georgia, University of Michigan, Harvard Medical School in druge institucije, ki so dokazale podobne učinke, kot jih je dokazal Benson (David Lynch Foundation, b.l.). O alternativnih aktivnostih, ki vplivajo na znižanje stresa, ne pišejo le v znanstvenih revijah, kot so American Journal of Physiology, Human Physiology, Japanese Journal of Public Health in druge, temveč tudi v Harvard Business Review, Forbes, New York Times idr. Kar nekaj uspešnih vodij prakticira alternativne tehnike odpravljanje stresa, ki omogočajo boljšo koncentracijo in znižanje stresa v njihovem vsakdanjiku. Med njimi so direktor podjetja Tupperware, Rick Goings, soustanoviteljica časopisa The Huffington Post, Arianna Huffington, direktor podjetja Rush Communications, Russell Simmons, direktor podjetja News Corporation in 21st Century, Rupert Murdoch, direktor podjetja Legal Sea Food, Roger Berkowitz, direktor podjetja Salesforce, Marc Benioff, in drugi (The Meditation Trust, b.l.).

Tudi v Sloveniji je možno zaslediti trend preprečevanja stresa na delovnem mestu s pomočjo alternativnih metod, kot so meditacija, joga in druge tehnike. Ni pa zaslediti empiričnih študij, ki bi ugotavljale učinke meditacije ali katere druge alternativne metode za preprečevanje stresa na delovnem mestu v Sloveniji.

V svoji raziskavi se osredotočam na vprašanje, ali lahko meditacija oziroma druga alternativna metoda pripomore k zmanjšanju stresa na delovnem mestu. Želim dokazati, da so pozitivni učinki meditacije, joge ali drugih sprostitvenih tehnik vidni tudi v Sloveniji.

6.1 Zasnova raziskave in metodologija

Na osnovi empiričnih raziskav iz tujine postavljam hipotezo:

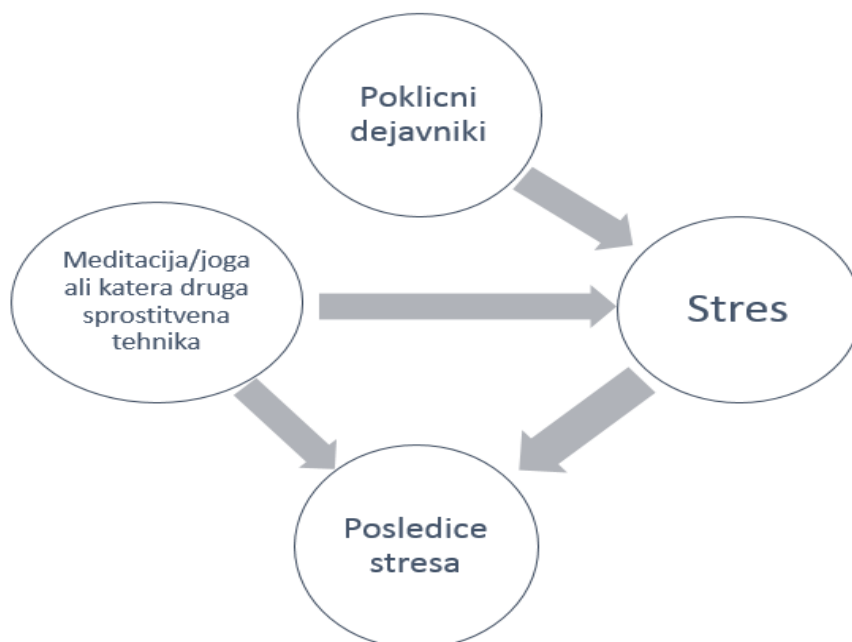
H: Meditacija je učinkovita metoda za odpravljanje stresa na delovnem mestu.

Raziskovalna vprašanja so še:

- kako poklicni dejavniki vplivajo na stres?
- Kako zaposleni občutijo stres na delovnem mestu?
- Kako se zaposleni spoprijemajo s stresom?

- Kakšne koristi prinaša prakticiranje meditacije, joge oziroma drugih sprostitvenih tehnik?

Slika 3: Prikaz glavnih področij raziskave



6.1.1 Metoda raziskave

Empirična študija o učinkovitosti meditacije pri obvladovanju stresa na delovnem mestu temelji na primarnih podatkih, pridobljenih s pomočjo spletne ankete. Prednostni spletne ankete so (Bregar, Ograjensek, & Bavdaž, 2005):

- možnost hitrega pridobivanja podatkov;
- večja možnost za pridobitev občutljivih podatkov;
- stroški za pridobitev podatkov so nizki in fiksni oziroma jih ni;
- ni časovnih in geografskih omejitev;
- izvajanje ankete je enostavno;
- interaktivnost vprašalnika, saj lahko anketni vprašalnik prilagodimo z dodatnimi pojasnili, npr. padajoči seznam (angl. *drop-down menu*), ki omogoča lažjo uporabo dolgih seznamov;
- pridobljeni elektronski podatki so kakovostnejši;
- možno je dodati multimedijske in grafične vsebine (slike, zvoki itd.);

- možen je vpogled v meta- in para- podatke, kar pomeni, da lahko dobimo natančen vpogled v vzorce respondentov (koliko časa je anketiranec reševal anketo, ali je odgovoril na vsa vprašanja itd.).

Slabosti spletne ankete so (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005):

- težko je zadovoljiti reprezentativnost vzorčenja;
- možni so neodgovori enote (od respondenta ne dobimo nobenega odgovora) ali spremenljivke (nismo prejeli vseh odgovorov na vprašanja, vezana na spremenljivko);
- problem nepokritja in vzorčenja (angl. *noncoverage*) – nezmožnost pridobitve ciljne skupine zaradi različnih vzrokov. Eden izmed vzrokov je lahko tudi računalniška nepismenost. S tem lahko izgubimo tiste anketirance, ki niso vešči uporabe interneta;
- merjenje – odstopanje podanih odgovorov od njihove resnične vrednosti.

Populacijo predstavljajo zaposleni, ki se ukvarjajo z meditacijo ali katero drugo sprostitevno tehniko. Vzorčenje je bilo neslučajnostno in namensko. Za pomoč pri pridobitvi ciljne skupine ljudi sem prosila dr. Andreja Rusa, ki poučuje transcendentalno meditacijo v Sloveniji, da pošlje vprašalnik tečajnikom. Poleg tega je bila prošnja za sodelovanje pri spletni anketi poslana ljudem znotraj moje socialne mreže. V nagovoru je bila podana prošnja, če lahko anketo posredujejo svojim prijateljem in znancem, ki spadajo v ciljno skupino.

Anketa je bila objavljena na odprtokodni aplikaciji 1KA in je bila na spletu aktivna v času od 5. julija 2017 do 22. julija 2017. Od 166 zabeleženih odgovorov je bilo 20 pomanjkljivih, saj so bili anketni vprašalniki le delno izpolnjeni. Končni vzorec predstavlja 146 odgovorov. Hipoteza je bila preverjena s programskim paketom SPSS.

6.1.2 Predstavitev vprašalnika

Anketni vprašalnik je sestavljen iz enajstih vprašanj in obsega tri tipe vprašanj, in sicer zaprti tip vprašanj, 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico ter kombinacijo ocenjevalne lestvice in odprtega tipa vprašanja (glej Prilogo 1). Prva tri vprašanja so zaprtega tipa. V tem sklopu so bila zajeta demografska vprašanja, in sicer spol, starost in delovna doba.

V drugem sklopu vprašanj je pet vprašanj, ki temeljijo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici, kjer 1 pomeni »sploh ne drži«, 5 pomeni »povsem drži«. Z mersko lestvico z lihim številom odgovorov sem želela pridobiti čim boljša posameznikova stališča o:

- stresu na delovnem mestu,
- poklicnih dejavnikih, ki lahko stresno vplivajo na posameznika,
- občutkih, ki jih doživijo, ko so pod stresom,

- načinih, kako se spoprijemajo s stresom,
- koristih meditacije, joge ali druge sprostitvene tehnike.

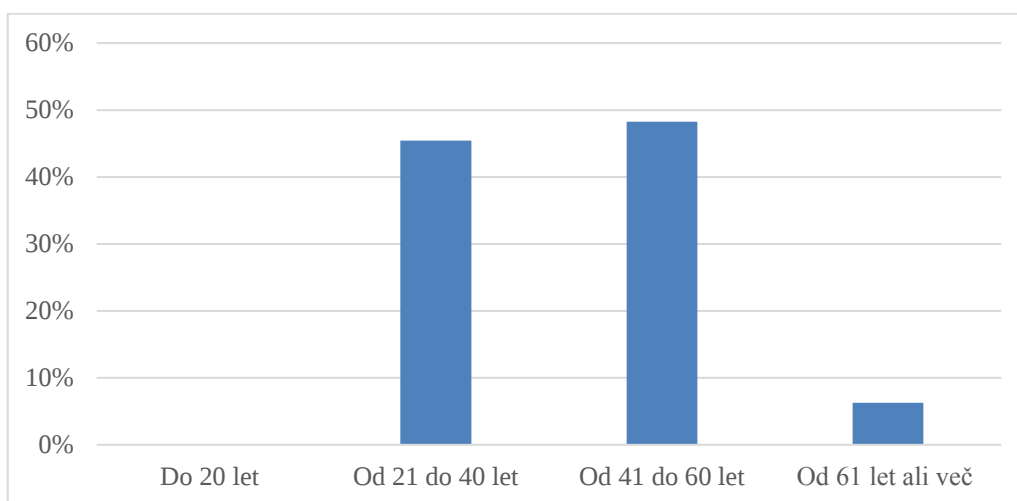
Na vprašanje o koristih meditacije oziroma druge sprostitvene tehnike je bilo možno odgovoriti še z odprtim tipom odgovora, kjer so vprašani lahko navedli, kakšne vplive ima meditacija/joga oziroma druga sprostitvena tehnika. Nanj je odgovorilo 39 anketirancev. Tri vprašanja so bila zaprtega tipa, kjer je bil možen samo en odgovor, in sicer koliko časa se anketiranci že ukvarjajo z meditacijo, jogo ali katero drugo sprostitveno tehniko, kako pogosto občutijo stres na delovnem mestu in kako pogosto prakticirajo meditacijo, jogo ali katero drugo sprostitveno tehniko.

6.2 Predstavitev rezultatov

6.2.1 Demografske značilnosti vzorca

Na Sliki 4 so prikazane starostne skupine anketirancev. Glede na starost je najbolj zastopana starostna skupina od 41 do 60 let (48 %), sledi starostna skupina od 21 do 40 let (45 %), nato starostna skupina od 61 let ali več (6 %). Nobeden od anketirancev ni star 20 let ali manj. Slika 5 prikazuje spolno strukturo respondentov: 63 % anketiranih je žensk in 38 % moških.

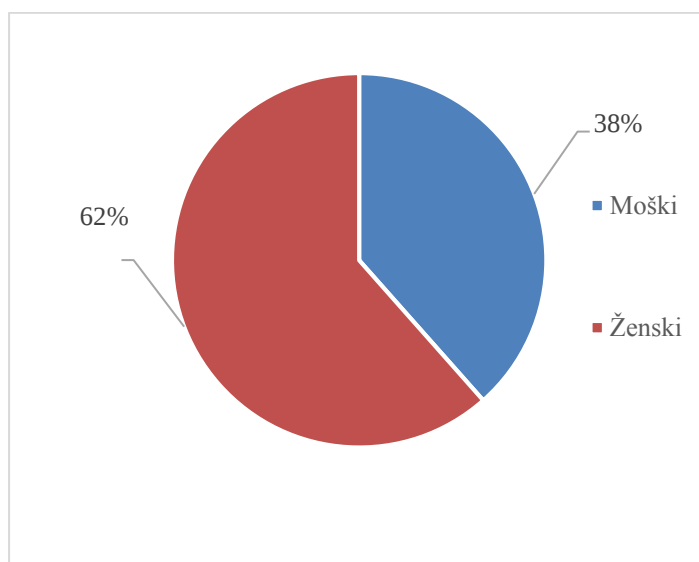
Slika 4: Starostna struktura anketirancev (v %)



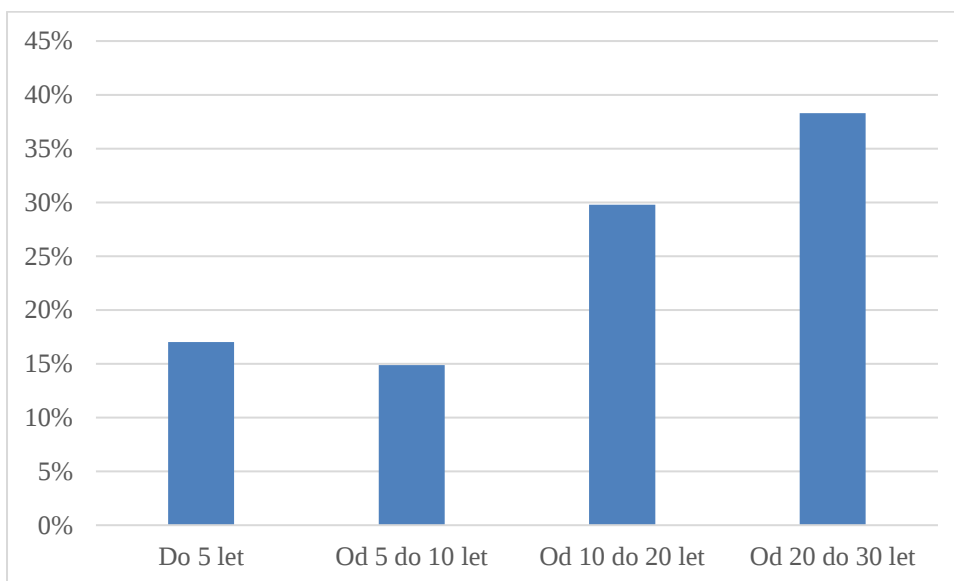
Slika 6 predstavlja razporeditev anketirancev glede na delovne izkušnje (delovno dobo). Najbolj zastopana skupina je od 20 do 30 let delovnih izkušenj (38 %), sledi od 10 do 20 let delovnih izkušenj (30 %), do 5 let delovnih izkušenj (17 %), najmanj pa je anketirancev z delovno dobo od 10 do 5 let (15 %).

Slika 7 prikazuje, koliko časa se anketiranci ukvarjajo z meditacijo/jogo oziroma drugo sprostitveno tehniko. Kar 43 % vseh anketirancev prakticira zgoraj omenjene tehnike več kot 4 leta, 20 % anketirancev od 2 do 4 let in 20% manj kot leto dni. 17 % anketirancev se ukvarja z eno izmed tehnik od 1 do 2 let.

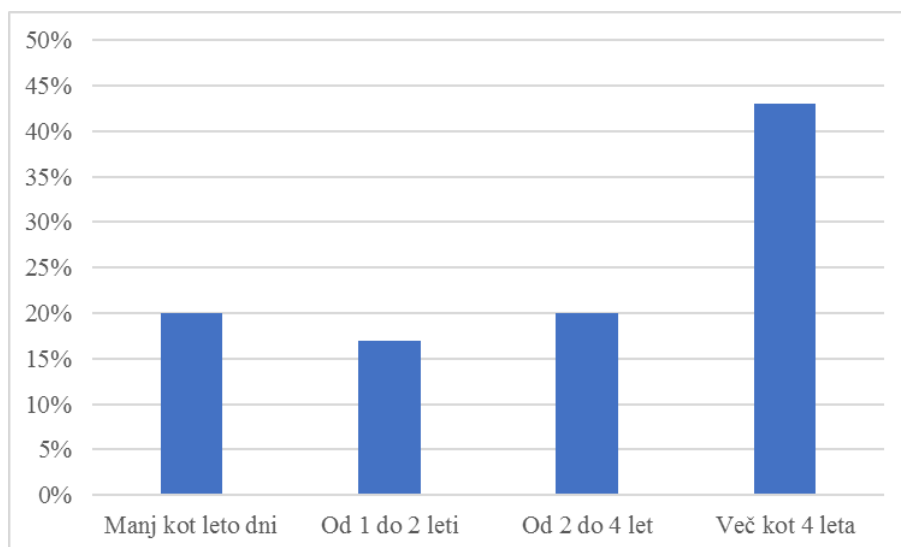
Slika 5: Spolna struktura anketirancev (v %)



Slika 6: Delovna doba anketirancev (v %)

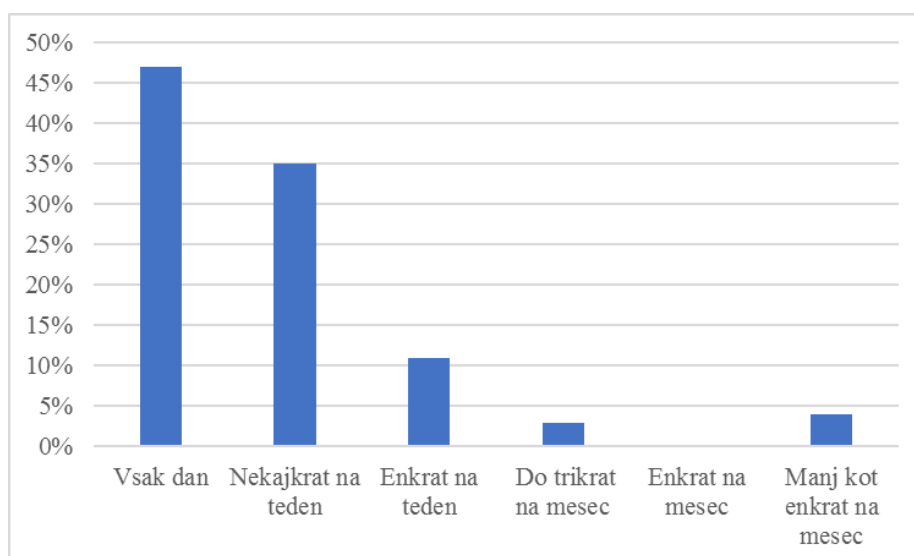


Slika 7: Koliko časa anketiranci prakticirajo meditacijo/jogo oziroma drugo sprostitveno tehniko (v %)



Slika 8 prikazuje, kako pogosto anketiranci prakticirajo meditacijo/jogo ali katero drugo sprostitveno tehniko. Največji odstotek anketirancev, in sicer 47 %, prakticira meditacijo/jogo ali katero drugo sprostitveno tehniko vsak dan, 35 % anketirancev nekajkrat na teden, 11 % anketirancev enkrat na teden, 4 % manj kot enkrat na mesec in 3 % do trikrat na mesec.

Slika 8: Pogostost prakticiranja joge/meditacije oziroma druge sprostitvene tehnike (v %)



6.2.2 Stres na delovnem mestu

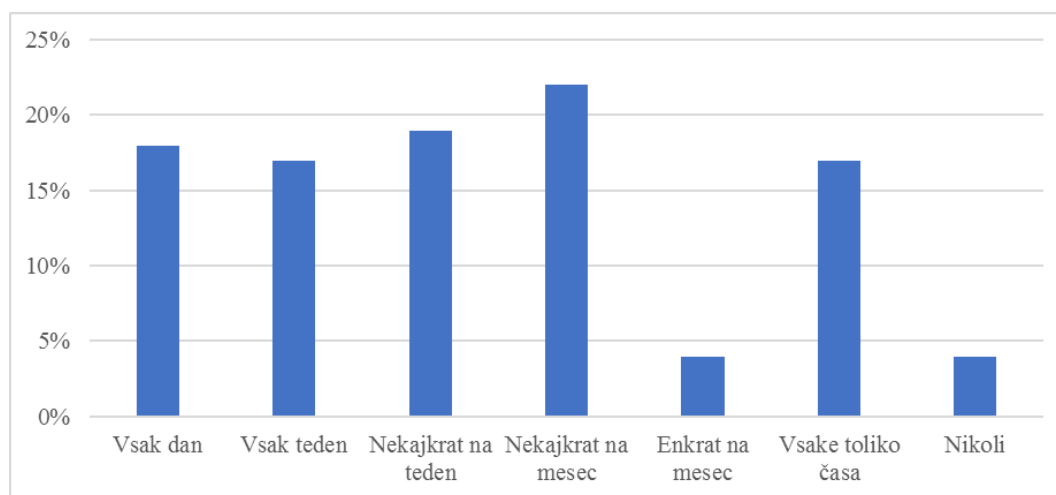
Iz Tabele 3 je razvidno, da se 50 % anketirancev pri svojem delu počuti pod stresom, 13 % anketirancev se pri svojem delu počuti tako izčrpanih, da ne morejo redno opraviti svojega dela, le 2 % anketirancev sta odgovorila, da so zaradi stresa večkrat odsotni z dela.

Tabela 3: Delo in stresu na delovnem mestu

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami	1 pomeni "sploh ne drži", 5 pomeni "povsem drži"					M
	1 (v%)	2 (v%)	3 (v%)	4 (v%)	5 (v%)	
Pri svojem delu se počutim pod stresom.	9	17	24	25	25	3,4
Pri svojem delu se počutim tako izčrpan/-a, da ne morem redno opraviti svojega dela.	38	31	17	9	4	2,1
Zaradi stresa sem večkrat odsoten/-na z dela.	72	19	7	1	1	1,4

Na Sliki 9 je razvidno, kako pogosto so anketiranci pod stresom na delovnem mestu in izven delovnega mesta. Največ anketirancev (22 %) je pod stresom nekajkrat na mesec, 18 % anketirancev je odgovorilo, da so vsak dan pod stresom, 4 % ljudi pa nikoli ne občuti stresa.

Slika 9: Pogostost stresa na delovnem mestu in izven delovnega mesta (v %)



Kako stresno poklicni dejavniki vplivajo na respondente, prikazuje Tabela 4. 73 % anketirancev meni, da je najbolj stresni dejavnik slab odnos z nadrejenimi. 69 % anketirancev meni, da je drugi najbolj stresni dejavnik slab odnos s sodelavci. Sledijo časovni pritiski ($\bar{x} = 3,5$), nejasne možnosti napredovanja ($\bar{x} = 3,1$), slabe delovne razmere ($\bar{x} = 3$), nezadovoljstvo s plačilom ($\bar{x} = 2,9$), nadure ($\bar{x} = 2,8$) in spremembe delovnega

mesta ($\bar{x} = 2,7$). Najmanj stresna dejavnika sta nove naloge oziroma zadolžitve in strah pred odpustitvijo ($\bar{x} = 2,6$).

Tabela 4: Vpliv stresno poklicnih dejavnikov na anketirance

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami	1 pomeni "sploh ne drži", 5 pomeni "povsem drži"					M
	1 (v %)	2 (v %)	3 (v %)	4 (v %)	5 (v %)	
Slabi odnosi s sodelavci.	14	6	11	16	53	3,9
Slabi odnosi z nadrejenimi.	14	5	8	21	52	3,9
Časovni pritiski.	10	11	22	32	25	3,5
Slabe delovne razmere (fizično okolje).	22	15	18	30	15	3
Nejasne možnosti napredovanja.	18	13	26	30	13	3,1
Nazadovoljstvo s plačilom.	17	19	31	21	12	2,9
Sprememba delovnega mesta.	27	21	22	19	11	2,7
Strah pred odpustitvijo.	28	20	26	16	10	2,6
Nadure.	22	19	27	25	7	2,8
Nove naloge oziroma zadolžitve.	22	25	31	18	3	2,6

Tabela 5: Posledice stresa pri opravljanju dela

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.	1 pomeni "sploh ne drži", 5 pomeni "povsem drži"					M
	1 (v %)	2 (v %)	3 (v %)	4 (v %)	5 (v %)	
Občutim psihično izčrpanost (npr. slaba koncentracija, razdražljivost, nespečnost).	14	15	22	24	25	3,3
Občutim fizično izčrpanost (npr. glavobol, povišan krvni pritisk, utrujenost).	13	25	23	20	20	3,1
Težko se skoncentriram.	21	22	23	24	10	2,8
Za dokončanje nalog potrebujem več časa kot običajno.	16	24	25	28	7	2,8
Imam težave pri sprejemanju novih nalog.	29	26	27	14	4	2,4

Anketiranci so podali mnenje o posledicah stresa, ki jih občutijo pri opravljanju dela. Iz Tabele 5 je razvidno, da je pri 49 % anketirancev najbolj pogosta posledica stresa občutek psihične izčrpanosti. 40 % anketirancev občuti fizično izčrpanost (npr. glavobol, povišan krvni tlak, utrujenost). Druge posledice stresa so, da za dokončanje nalog potrebujejo več časa kot običajno ($\tilde{x} = 2,8$), težko se skoncentrirajo ($\tilde{x} = 2,8$) in imajo težave pri sprejemanju nalog ($\tilde{x} = 2,4$).

6.2.3 Prakticiranje meditacije, joge oziroma drugih sprostitvenih tehnik

V anketnem vprašalniku sem želela priti do informacij, na kakšen način se anketiranci spoprijemajo s stresom. V Tabeli 6 je razvidno, da se 89 % vprašanih spoprijema s stresom tako, da izvaja jogo, meditacijo ali katero drugo sprostitveno tehniko izven službenega časa. 69 % anketirancev izvaja športne aktivnosti izven službenega časa. 41 % vprašanih si vzame odmor med službenim časom, ko občutijo stres. 16 % anketirancev izvaja jogo, meditacijo ali katero drugo sprostitveno tehniko med delovnim časom in 13 % izvaja telesne aktivnosti med službenim časom, kot so vaje za moč, gimnastične vaje itd.

Tabela 6: Načini, s katerimi se anketiranci spoprijemajo s stresom

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.	1 pomeni "sploh ne drži", 5 pomeni "povsem drži"					M
	1 (v %)	2 (v %)	3 (v %)	4 (v %)	5 (v %)	
Izvajam jogo, meditacijo ali katero drugo sprostitveno tehniko IZVEN službenega časa.	2	4	6	23	65	4,4
Izvajam športne aktivnosti IZVEN službenega časa.	5	8	18	22	48	4
Vzamem si odmor MED delovnim časom.	17	18	23	19	23	3,1
Izvajam jogo, meditacijo ali katero drugo sprostitveno tehniko MED službenim časom.	48	21	14	8	9	2,1
Izvajam telesne aktivnosti MED službenim časom (vaje za moč, gimnastične vaje itd.).	48	26	13	5	8	2

Anketiranci občutijo največjo spremembo na čustveni ravni ($\tilde{x} = 4,2$), doživljajo kognitivne spremembe ($\tilde{x} = 4,1$), telesne spremembe in spremembe pri delu (npr. delo opravijo hitreje, bolj učinkovito itd.) ($\tilde{x} = 4$) (glej Tabelo 7).

V anketnem vprašalniku je bilo podano vprašanje odprtega tipa, in sicer če meditacija, joga ali katera druga sprostitvena tehnika še kako drugače vpliva na anketirance. Odgovorilo je 25 anketirancev.

Večina odgovorov se navezuje na čustvene spremembe, kot so na primer: »Stvari se me ne dotaknejo več tako hitro in globoko. Z večjo distanco gledam na stvari«, »Boljši odnosi z drugimi ljudmi, boljše razumevanje samega sebe.«, »Umiri me.«, »Sprošča, pomirja, relaksira, preprečuje utrujenost.«, »Več volje in ljubezni do življenja in dela. Boljši medčloveški odnosi.«, »Umirjenost, doslednost.«, »Boljša samopodoba.«, »Večja toleranca.«, »Daje mi občutek zadovoljstva same s sabo in svetom. Lažje prepuščam (zaupam v dobro) tok življenja in dogodkov, da se odvijajo brez mojega neprestanega poseganja in kontrole.«, »Na splošno sem manj dovzetna za strese, ki prihajajo od zunaj. Vedno dlje časa občutim globok mir.«, »Sem v stiku s seboj, bolj zaznavam svoje občutke, fizično, čustveno in psihično stanje, kar me opolnomoči pred stresnimi dejavniki okolja in vleče, motivira po nadaljevanju takih aktivnosti«, »Večja povezanost s svojim telesom in seboj«.

Osebnostno izkušnjo, ki jo je podal anketiranec: »Imam bolj pozitiven pogled na dogajanje v zasebnem in poslovnem življenju. Bolj zdravo se prehranjujem.«, bi lahko uvrstila v sklop, kjer osebe predvsem opazijo spremembe pri načinu dela. Odgovore, kot so »Večja koncentracija, stvari, ki so me prej vrgle iz tira, me sedaj ne več oziroma v manjšem obsegu.«, »Poglobljeno razumevanje stresnih in ne stresnih okoliščin.«, »Vem, da nikoli nisi sam – smo le del vsega. In to je dobro.«, bi lahko posplošili, da prakticiranje joge, meditacije ali katere druge sprostitevne tehnike pozitivno vpliva na kognitivne spremembe anketirancev.

Anketiranci so opisali tudi telesne izkušnje, in sicer z odgovori »Odkar meditiram s pomočjo transcendentalne meditacije, se počutim veliko bolje.«, »Boljše zdravje.«, »Meditacija regulira (pomanjkanje) spanja in obnovi energijo čez dan.«, »Enostavno se boljše počutim.«, »Večja skrb zase.«, »Predvsem je to ura in pol, ko povsem, ampak resnično povsem odmislim vse ostale stvari. Takrat ne razmišljam o ničemer in sem popolnoma sproščena. Edini trenutek v tednu.«, »Največji učinek je bil očiten takoj po zaključku tečaja. Pred tem sem bil dve leti pod hudim stresom zaradi okoliščin v osebni življenju in službi, posledice pa so se poznale v hudi nezmožnosti koncentracije, motenem izvajanju celo rutinskih nalog v službi in na telesu – problemi z reflusom želodčne kisline, splošna utrujenost, kljub spanju, brezvoljnost, apatičnost itd. Po tečaju se je stanje bistveno izboljšalo, praktično normaliziralo v približno treh mesecih. Po tem obdobju sem opazil manjše napredke, ne več tako dramatične, vendar je to gotovo tudi posledica manj rednega meditiranja kot v prvem obdobju po tečaju.«, »Zaradi prevelike zaposlenosti premalo meditiram, kar se vse bolj pozna tudi na zdravju in sprostitvi, uporabljam pa tudi določeno tehniko za sprostitve na hitro, ko sem pod močnim stresom, da se na hitro obvladam, ampak to ni to, meditacija bi morala biti redna in vsakodnevna.«.

Nekaj vprašanih je podalo individualne izkušnje, ki jih po mojem mnenju ne morem razvrstiti v zgoraj omenjene spremembe (čustvene, kognitivne, telesne spremembe in spremembe pri načinu dela), vendar lahko vseeno iz njih povzamem, da prakticiranje katere od alternativnih tehnik pozitivno vpliva na njih; na primer odgovor: »Daje mi življenje, to je moč življenja.«.

Tabela 7: Koristi, ki jih prinašajo meditacija/joga oziroma druge sprostitvene tehnike

V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami.	1 pomeni "sploh ne drži", 5 pomeni "povsem drži".					M
	1 (v%)	2 (v%)	3 (v%)	4 (v%)	5 (v%)	
Čustvene spremembe (manj razdražljiv/-a, bolje razpoložen/-a, boljši odnosi s sodelavci ipd.).	3	3	10	36	48	4,2
Kognitivne spremembe (boljša koncentracija, večja učljivost, večja odločnost ipd.).	2	2	20	34	42	4,1
Telesne spremembe (manj utrujen/-a, z več moči ipd.)	3	6	17	34	41	4
Spremembe pri načinu dela (delo opravi hitreje, bolj učinkovito, bolj produktivno ipd.)	1	4	23	37	35	4

6.2.4 Testiranje hipoteze

Cilj statistične analize je bil preveriti hipotezo, da je meditacija učinkovita metoda za odpravljanje stresa na delovnem mestu. Testiranja sem se lotila s pomočjo štirih različnih testov in posledično tudi podhipotez, ki so mi bile v pomoč pri ugotavljanju statistično značilnih razlik med odgovori anketirancev na ključna vprašanja. Slednje sem razdelila v dve skupini glede na ukvarjanje z meditacijo, jogo ali katero drugo sprostitveno tehniko. Nekatero trditve so anketirance nagovorile direktno (npr. pri svojem delu se počutim pod stresom), medtem ko so bile druge zastavljene posredno (npr. težko se skoncentriram). Slaba koncentracija je v večini primerov lahko povezana prav s stresom, zato bi tovrstna vprašanja lahko razkrila implicitno prisotnost stresa. Mnogi se stresa sploh ne zavedajo, še kako dobro pa zaznajo stranske učinke, zato je izbira tovrstnih vprašanj smiselna.

Imena spremenljivk, uporabljenih v hipotezah, ki hkrati predstavljajo odgovore anketirancev na zastavljena vprašanja skupaj z možnimi odgovori, so naslednja:

- vprašanje št. 1 (v nadaljevanju Q1) – Koliko časa se že ukvarjate z meditacijo/jogo oziroma drugimi sprostitvenimi tehnikami?
 - Manj kot leto dni (odgovor št. 1)
 - Od 1 do 2 leti (odgovor št. 2)
 - Od 2 do 4 let (odgovor št. 3)
 - Več kot 4 leta (odgovor št. 4)

- Vprašanje št. 5 (v nadaljevanju Q5) – Kako pogosto prakticirate meditacijo/jogo ali katero drugo sprostitevno tehniko? Prosim, obkrožite en odgovor.
 - Vsak dan (odgovor št. 1)
 - Nekajkrat na teden (odgovor št. 2)
 - Enkrat na teden (odgovor št. 3)
 - Do trikrat na mesec (odgovor št. 4)
 - Enkrat na mesec (odgovor št. 5)
 - Manj kot enkrat na mesec (odgovor št. 6)
- Vprašanje št. 2 (v nadaljevanju Q2a) – V kolikšni meri se strinjate s trditvijo: Pri svojem delu se počutim pod stresom.
 - Sploh ne drži (odgovor št. 1)
 - Ne drži (odgovor št. 2)
 - Niti ne drži, niti drži (odgovor št. 3)
 - Drži (odgovor št. 4)
 - Povsem drži (odgovor št. 5)
- Vprašanje št. 3 (v nadaljevanju Q3j) – Kako zelo poklicni dejavniki stresno vplivajo na Vas? Časovni pritiski.
 - Sploh ne drži (odgovor št. 1)
 - Ne drži (odgovor št. 2)
 - Niti ne drži, niti drži (odgovor št. 3)
 - Drži (odgovor št. 4)
 - Povsem drži (odgovor št. 5)
- Vprašanje št. 4 (v nadaljevanju Q4) – Kako pogosto občutite stres na delovnem mestu in izven delovnega mesta? Prosim, obkrožite en odgovor.
 - Vsak dan (odgovor št. 1)
 - Vsak teden (odgovor št. 2)
 - Nekajkrat na teden (odgovor št. 3)
 - Nekajkrat na mesec (odgovor št. 4)
 - Enkrat na mesec (odgovor št. 5)
 - Vsake toliko časa (odgovor št. 6)
 - Nikoli (odgovor št. 7)
- Vprašanje št. 6 (v nadaljevanju Q6a) – Ali kdaj pri opravljanju dela občutite posledice stresa? Kako zelo se strinjate s trditvijo: Težko se skoncentriram.
 - Sploh ne drži (odgovor št. 1)
 - Ne drži (odgovor št. 2)
 - Niti ne drži, niti drži (odgovor št. 3)
 - Drži (odgovor št. 4)
 - Povsem drži (odgovor št. 5)

Vseh anketirancev je bilo 166, medtem ko jih je na izbrana vprašanja (Q1, Q5, A2a, Q3j, Q4, Q6a) v celoti odgovorilo 146 (20 anketirancev je prekinilo reševanje ankete). Velikost vzorca statistične analize je torej $N=146$.

Spremenljivki Q1 in Q5 sem uporabila za razdelitev anketirancev v dve skupini, in sicer glede na njihove dosedanje izkušnje prakticiranja sprostitvenih tehnik. Na podlagi odgovorov na vprašanja Q1 sem oblikovala naslednji dve skupini:

1. skupina: anketiranci, ki so podali bodisi odgovor št. 3 ali odgovor št. 4 (v SPSS izpisu skupina prikazana pod oznako ≥ 3), kar pomeni, da ta skupina predstavlja tiste, ki se z meditacijo/jogo oziroma drugimi sprostitvenimi tehnikami ukvarjajo dve leti ali več.
2. skupina: anketiranci, ki so podali bodisi odgovor št. 1 ali odgovor št. 2 (v SPSS izpisu skupina prikazana pod oznako < 3), kar pomeni, da ta skupina predstavlja manj izkušene v smislu ukvarjanja s sprostitvenimi tehnikami. Anketiranci v tej skupini se z meditacijo/jogo oziroma drugimi sprostitvenimi tehnikami ukvarjajo največ dve leti.

Anketirance sem razdelila še na en način, in sicer glede na pogostost prakticiranja meditacije/joge ali katere druge sprostitvene tehnike (Q5). S tem sem želela ugotoviti predvsem, ali morda redno izvajanje omenjenih tehnik še bolj odločilno vpliva na znižanje stresa kot dolgoletne izkušnje prakticiranja. Skupini sta naslednji:

1. skupina: anketiranci, ki so podali odgovor št. 1 (v SPSS izpisu skupina prikazana pod oznako < 2), kar pomeni, da izvajajo sprostitvene tehnike redno, tj. vsak dan.
2. skupina: anketiranci, ki izvajajo tehnike manj pogosto (v SPSS izpisu skupina prikazana pod oznako ≥ 2), najpogosteje nekajkrat na teden do celo manj kot enkrat na mesec.

Skupaj sem torej statistično preverjala naslednjih osem podhipotez, pri čemer sta pri vsaki v oklepaju navedeni uporabljeni spremenljivki (prva za razdelitev vzorca anketirancev v dve skupini in druga za preverjanje prisotnosti stresa):

- $H_{1,0}$ (Q1, Q2a): Dolgoletne izkušnje prakticiranja sprostitvenih tehnik ne vplivajo na stres pri delu.
- $H_{2,0}$ (Q1, Q3j): Dolgoletne izkušnje prakticiranja sprostitvenih tehnik ne vplivajo na prenašanje časovnih pritiskov na delovnem mestu.
- $H_{3,0}$ (Q1, Q4): Dolgoletne izkušnje prakticiranja sprostitvenih tehnik ne vplivajo na pogostost občutenja stresa na delovnem mestu.
- $H_{4,0}$ (Q1, Q6a): Dolgoletne izkušnje prakticiranja sprostitvenih tehnik ne vplivajo na težave s koncentracijo pri opravljanju dela.
- $H_{5,0}$ (Q5, Q2a): Pogostost prakticiranja sprostitvenih tehnik ne vpliva na stres pri delu.
- $H_{6,0}$ (Q5, Q3j): Pogostost prakticiranja sprostitvenih tehnik ne vpliva na prenašanje časovnih pritiskov na delovnem mestu.

- $H_{7,0}$ (Q5, Q4): Pogostost prakticanja sprostivnih tehnik ne vpliva na pogostost občutenja stresa na delovnem mestu.
- $H_{8,0}$ (Q5, Q6a): Pogostost prakticanja sprostivnih tehnik ne vpliva na težave s koncentracijo pri opravljanju dela.

Za preverjanje hipotez sem uporabila t-test za primerjavo povprečnih vrednosti (odgovorov) dveh neodvisnih vzorcev (Welch, 1938). Enakosti varianc vzorcev nisem privzela, kar sem upoštevala pri izbiri testa. Testna statistika je izračunana po enačbi (1):

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{N_1} + \frac{s_2^2}{N_2}}}, \quad (1)$$

pri čemer predstavljata $\bar{X}_1$ in $\bar{X}_2$ vzorčni povprečji, s_1^2 in s_2^2 pa varianci vzorcev velikosti N_1 in N_2 . Neodvisnost vzorcev sem zagotovila s tem, da sem vsakega od anketirancev anketirala le enkrat, kar pomeni, da celoten vzorec predstavlja 146 anketirancev, pri čemer je vsak izmed njih anketo reševal samostojno. Pri razdelitvi anketirancev v dva vzorca glede na bodisi odgovore na vprašanje Q1 bodisi Q5 je bil vsak od anketirancev razvrščen le v eno skupino, zato lahko trdim, da sem neodvisnost vzorcev zagotovila. Statistični test pove, ali lahko statistično značilno trdimo, da obstaja razlika med povprečnima vrednostma dveh neodvisnih vzorcev, ki ju primerjamo. V mojem primeru sem primerjala povprečni vrednosti odgovorov na različna vprašanja Q2a, A3j, Q4 in Q6a, pri čemer sem neodvisna vzorca oblikovala na podlagi odgovorov na vprašanja Q1 in Q5. V kolikor je obstajala statistično značilna razlika med vzorcema, tj. če je bila p-vrednost (v tabelah v stolpcu, imenovanem »Sig. (2-tailed)«) nižja od 5 %, sem lahko ničelno hipotezo zavrnila in sprejela sklep iz alternativne hipoteze. V primeru zavrnitve ničelne hipoteze sem pri interpretaciji rezultatov upoštevala sklepe iz naslednjih alternativnih hipotez:

- $H_{1,A}$ (Q1, Q2a): Dolgoletne izkušnje prakticanja sprostivnih tehnik vplivajo na stres pri svojem delu.
- $H_{2,A}$ (Q1, Q3j): Dolgoletne izkušnje prakticanja sprostivnih tehnik vplivajo na prenašanje časovnih pritiskov na delovnem mestu.
- $H_{3,A}$ (Q1, Q4): Dolgoletne izkušnje prakticanja sprostivnih tehnik vplivajo na pogostost občutenja stresa na delovnem mestu.
- $H_{4,A}$ (Q1, Q6a): Dolgoletne izkušnje prakticanja sprostivnih tehnik vplivajo na težave s koncentracijo pri opravljanju dela.
- $H_{5,A}$ (Q5, Q2a): Pogostost prakticanja sprostivnih tehnik vpliva na stres pri svojem delu.
- $H_{6,A}$ (Q5, Q3j): Pogostost prakticanja sprostivnih tehnik vpliva na prenašanje časovnih pritiskov na delovnem mestu.

- $H_{7,A}$ (Q5, Q4): Pogostost prakticanja sprostitvenih tehnik vpliva na pogostost občutenja stresa na delovnem mestu.
- $H_{8,A}$ (Q5, Q6a): Pogostost prakticanja sprostitvenih tehnik vpliva na težave s koncentracijo pri opravljanju dela.

Izkaže se, da so povprečni odgovori na vprašanja, kako sprostitvene tehnike vplivajo na stres pri delu (Q2a), prenašanje časovnih pritiskov na delovnem mestu (Q3j) ter na vprašanje glede občutenja stresa na delovnem mestu (Q4), zelo blizu, ne glede na to, koliko let se že ukvarja anketiranec s sprostitvenimi tehnikami (Q1). Ugotavljam (Tabela 8), da odgovori vseh treh vprašanj nakazujejo prisotnost stresa pri obeh skupinah. Izkaže se tudi (Tabela 9), da se ničelnih hipotez pri nobenem od omenjenih treh vprašanj ne da zavrniti pri stopnji značilnosti 5 %. Številke, ki so odebeljene, predstavljajo p-vrednosti t-testa, pri čemer enakosti varianc niso privzete. Vse tri p-vrednosti omenjenih testov (0,950, 0,701, 0,646) močno presegajo vrednost 0,050, kar pomeni da ničelne hipoteze ni možno zavreči. Povprečni odgovori na vprašanje Q6a se precej bolj razlikujejo. Anketiranci, ki prakticirajo jogo več kot dve leti, imajo precej manj težav s koncentracijo, vendar kljub temu ne zadosti različno, da bi lahko statistično značilno (5 %) lahko zavrnili ničelno hipotezo. Pri stopnji značilnosti 10 % bi hipotezo sicer lahko zavrnili (p-vrednost je namreč 0,076). Kot kaže, leta izkušenj prakticanja sprostitvenih tehnik ne vplivajo bistveno na obvladovanje stresa, delno pa vplivajo na boljšo koncentracijo.

Tabela 8: SPSS izpis opisnih statistik vzorcev odgovorov na vprašanja, Q2a, Q3j, Q4 in Q6a, razdeljenih na 2 skupini glede na odgovore na vprašanje Q1

	Q1	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka aritmetične sredine
Q2a	>= 3	92	3,4	1,284	0,134
	< 3	54	3,39	1,22	0,166
Q3j	>= 3	92	3,51	1,288	0,134
	< 3	54	3,59	1,206	0,164
Q4	>= 3	92	3,51	1,86	0,194
	< 3	54	3,37	1,73	0,235
Q6a	>= 3	92	2,67	1,335	0,139
	< 3	54	3,06	1,188	0,162

Tabela 9: SPSS izpis rezultatov t-testa za primerjavo povprečij dveh neodvisnih vzorcev, izdelanih pri stopnji značilnosti 5 %. Primerjani skupini sta bili oblikovani na podlagi odgovorov na vprašanje Q1

		Levano test za primerjanje varianc		t-test za primerjanje vzorčnih povprečij						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečje razlik	Standardna napaka razlik	95% interval zaupanja razlik povprečij vrednosti vzorca	
									Nižji	Višji
Q2a	Privzetost enakih varianc	0,63	0,429	0,061	144	0,951	0,013	0,216	-0,414	0,441
	Neprivzetost enakih varianc			0,062	115,867	0,95	0,013	0,213	-0,409	0,436
Q3j	Privzetost enakih varianc	1,022	0,314	-0,379	144	0,705	-0,082	0,216	-0,508	0,345
	Neprivzetost enakih varianc			-0,385	117,178	0,701	-0,082	0,212	-0,502	0,338
Q4	Privzetost enakih varianc	0,427	0,514	0,452	144	0,652	0,14	0,311	-0,474	0,755
	Neprivzetost enakih varianc			0,461	117,781	0,646	0,14	0,305	-0,464	0,745
Q6a	Privzetost enakih varianc	3,445	0,065	-1,735	144	0,085	-0,382	0,22	-0,816	0,053
	Neprivzetost enakih varianc			-1,789	121,724	0,076	-0,382	0,213	-0,804	0,041

Pri oblikovanju vzorcev (skupin anketirancev) na podlagi pogostosti prakticiranja sprostitev tehnik so razlike očitne že iz preprostih opisnih statistik (Tabela 10). Anketiranci, ki prakticirajo jogo/meditacijo oziroma druge sprostitevne tehnike vsakodnevno, imajo veliko manj težav s stresom oziroma se s stresom soočajo bolj redko. Prav tako se izkaže, da ima omenjena skupina anketirancev boljšo koncentracijo. Pri vprašanjih Q2a in Q3j lahko opazimo, da je povprečen odgovor pravzaprav nevtralen, medtem ko je pri preostali skupini pozitiven. Skupina, ki prakticira tehnike vsakodnevno, se glede prisotnosti stresa ni opredelila niti v negativno niti v pozitivno smer, medtem ko je prestala skupina odgovorila pozitivno. Vse štiri ničelne hipoteze $H_{5,0}$, $H_{6,0}$, $H_{7,0}$ in $H_{8,0}$ lahko zavrnemo (Tabela 11), saj so p-vrednosti pri vseh štirih testih nižje od 5 % (0,000, 0,010, 0,003, 0,002) in sprejmemo sklepe iz alternativnih hipotez $H_{5,A}$, $H_{6,A}$, $H_{7,A}$ in $H_{8,A}$:

- $H_{5,A}$ (Q5, Q2a): Pogostost prakticiranja sprostitev tehnik vpliva na stres pri delu.
- $H_{6,A}$ (Q5, Q3j): Pogostost prakticiranja sprostitev tehnik vpliva na prenašanje časovnih pritiskov na delovnem mestu.
- $H_{7,A}$ (Q5, Q4): Pogostost prakticiranja sprostitev tehnik vpliva na pogostost občutenja stresa na delovnem mestu.

- H8,A (Q5, Q6a): Pogostost praktificiranja sprostitvenih tehnik vpliva na težave s koncentracijo pri opravljanju dela.

Tabela 10: Opisne statistike vzorcev odgovorov na vprašanja, Q2a, Q3j, Q4 in Q6a, razdeljenih na 2 skupini glede na odgovore na vprašanje Q5

	Q5	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Standardna napaka povprečja
Q2a	>= 2	78	3,73	1,213	0,137
	< 2	68	3,01	1,203	0,146
Q3j	>= 2	78	3,79	1,061	0,12
	< 2	68	3,25	1,397	0,169
Q4	>= 2	78	3,05	1,728	0,196
	< 2	68	3,93	1,798	0,218
Q6a	>= 2	78	3,12	1,269	0,144
	< 2	68	2,47	1,24	0,15

To pomeni, da obstaja statistično značilna razlika med povprečnim odgovorom na vprašanja o stresu skupin anketirancev, razdeljenih na podlagi pogostosti izvajanja sprostitvenih tehnik. Ker sama zavrnitev ničelne hipoteze sama po sebi še ne pomeni, da se povprečna odgovora razlikujeta res v pričakovani smeri (t.j. da npr. pogostost praktificiranja sprostitvenih tehnik znižuje stres), je treba v Tabeli pogledati še območja 95 % intervalov zaupanja razlik povprečnih vrednosti vzorcev (Tabela 11, odebeljene številke). Izkaže se, da pri stopnji značilnosti 5 % lahko trdimo, da se povprečna odgovora v eno ali drugo smer po posameznih vprašanjih razlikujeta za najmanj:

- Q2a: 0,320 (tj. skupina z manj pogostim praktificiranjem sprostitvenih tehnik se v povprečju počuti bolj pogosto pod stresom na delu);
- Q3j: 0,134 (tj. skupina z manj pogostim praktificiranjem sprostitvenih tehnik se v povprečju na delovnem mestu v času časovnih pritiskov pogosteje počuti pod stresom);
- Q4: -0,296 (tj. skupina z manj pogostim praktificiranjem sprostitvenih tehnik se v povprečju bolj pogosto na delovnem mestu kot tudi izven njega počuti pod stresom. V povprečju kar nekajkrat na teden);
- Q6a: 0,234 (tj. skupina z manj pogostim praktificiranjem sprostitvenih tehnik se v povprečju pogosteje sooča s stresom na način, da se težje skoncentrira).

Sklepe iz sprejetih alternativnih hipotez lahko tako nadgradimo s smerjo vplivanja praktificiranja sprostitvenih tehnik:

- $H_{5,A}$ (Q5, Q2a): Pogostost prakticanja sprostitutvenih tehnik vpliva na **zmanjšanje pogostosti** stresa pri delu.
- $H_{6,A}$ (Q5, Q3j): Pogostost prakticanja sprostitutvenih tehnik vpliva na **bolj uspešno** prenašanje časovnih pritiskov na delovnem mestu v smislu stresa.
- $H_{7,A}$ (Q5, Q4): Pogostost prakticanja sprostitutvenih tehnik vpliva na **manj pogosto** občutenje stresa na delovnem mestu.
- $H_{8,A}$ (Q5, Q6a): Pogostost prakticanja sprostitutvenih tehnik vpliva na **zmanjšanje** težav s koncentracijo pri opravljanju dela.

Tabela 11: SPSS izpis rezultatov t-testa za primerjavo povprečij dveh neodvisnih vzorcev, izdelanih pri stopnji značilnosti 5 %. Primerjani skupini sta bili oblikovani na podlagi odgovorov na vprašanje Q5

		Levano test za primerjanje varianc		t-test za primerjanje vzorčnih povprečij						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Povprečje razlik	Standard na napaka razlik	95% interval zaupanja razlik povprečij vrednosti	
									Nižji	Višji
Q2a	Privzetost enakih varianc	0,836	0,362	3,571	144	0	0,716	0,201	0,32	1,112
	Neprivzetost enakih varianc			3,573	141,611	0	0,716	0,2	0,32	1,112
Q3j	Privzetost enakih varianc	11,208	0,001	2,672	144	0,008	0,545	0,204	0,142	0,948
	Neprivzetost enakih varianc			2,623	124,054	0,01	0,545	0,208	0,134	0,956
Q4	Privzetost enakih varianc	0,366	0,546	-2,996	144	0,003	-0,875	0,292	-1,453	-0,298
	Neprivzetost enakih varianc			-2,988	139,572	0,003	-0,875	0,293	-1,454	-0,296
Q6a	Privzetost enakih varianc	0,002	0,964	3,096	144	0,002	0,645	0,208	0,233	1,056
	Neprivzetost enakih varianc			3,101	142,122	0,002	0,645	0,208	0,234	1,056

Statistično je torej dokazano, da je za pozitivne učinke, ki so v tem primeru zmanjševanje pogostosti doživljanja stresa, torej bistveno čim bolj pogosto prakticirati sprostitutvene tehnike. Zanimivo je, da lahko pričakujemo pozitivne rezultate že kmalu po začetku prakticanja joge/meditacije oziroma drugih sprostitutvenih tehnik. Slednje je moč sklepati iz

dejstva, da ničelnih hipotez od 1 do 4 nismo mogli zavreči; z njimi smo želeli preveriti, ali dolgoletne izkušnje prakticiranja sprostitvenih tehnik vplivajo na znižanje soočanja s stresom. Statistično značilno lahko torej trdimo, da ni pomembno le, koliko časa določeno sprostitveno tehniko že poznamo, pač pa le, da jo čim pogosteje prakticiramo. Statistični testi so pokazali tudi, da je meditacija učinkovita metoda za odpravljanje stresa na delovnem mestu, kar pomeni, da našo temeljno domnevo oziroma hipotezo, ali je meditacija učinkovita metoda za odpravljanje stresa na delovnem mestu, lahko potrdimo.

6.3 Razprava

Glavni cilj raziskave je bil ugotoviti, ali prakticiranje meditacije, joge ali katere druge sprostitvene tehnike pozitivno vpliva na zmanjšanje stresa na delovnem mestu. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepamo, da meditacija, joga ali katera druga sprostitvena tehnika pozitivno vplivajo proti stresu.

Podatki, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom, so zaskrbljujoči, saj več kot polovica vprašanih občuti stres vsak dan (18 %), vsaj nekajkrat na teden (18 %) ali vsaj enkrat na teden (17 %). Najbolj stresna dejavnika sta odnosi z nadrejenimi in s sodelavci, najmanj pa so spremembe delovnega mesta, nove zadolžitve oziroma naloge ter strah pred odpustitvijo. Glede na rezultate lahko sklepamo, da v današnjem času ljudem ne predstavlja stres misel, da bi izgubili službo, saj jim trg dela ponuja veliko možnosti zaposlitve in so se pripravljani prilagoditi brez velikega stresa. Večji stres jim predstavljajo dejavniki na delovnem mestu. Ko so pod stresom, večina ljudi občuti psihično in fizično izčrpanost, ki jo v danem trenutku občuti samo posameznik in ne delodajalec.

Čeprav je več kot polovica anketirancev pogosto pod stresom, je bilo zaradi stresa odsotnih z dela le 2 % anketirancev in 13 % vprašanih trdi, da se pri svojem delu počutijo izčrpane v takšni meri, da ne morejo opraviti svojega dela. Iz tega lahko sklepamo, da se anketiranci zavedajo, da so pod stresom, vendar ne želijo ali ne smejo prenehati z delom oziroma biti bolniško odsotni.

Pozitivni učinki meditacije/joge ali katere druge sprostitvene tehnike so vidni pri posameznikih, ki prakticirajo eno od tehnik manj kot leto dni (20 %), kot tudi pri tistih, ki prakticirajo več kot štiri leta (42 %). Pri več kot 70 % vprašanih so vidni pozitivni učinki, ki so vidni pri čustvenih spremembah (83 %), kognitivnih spremembah (76 %), telesnih spremembah (74 %), in spremembe pri opravljanju dela (72 %). Ni pa zamerljiv podatek, da 69 % vprašanih poleg joge/meditacije ali katere druge sprostitvene tehnike izvaja tudi športne aktivnosti. To dokazuje, da meditacija/joga ali katera druga sprostitvena tehnika pozitivno vplivajo na vsa življenjska področja v že zelo kratkem času od pričetka prakticiranja.

6.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri raziskovanju sem se srečala z določenimi omejitvami:

- težava, ki se je pojavila med raziskavo, je pridobitev vzorca ljudi v relativno kratkem času, ki bi zadostovala kriterijema anketnega vprašalnika (practiciranje meditacije, joga ali katere druge sprostivne tehnike in biti zaposlen). Zaradi te omejitve sem prosila dr. Andreja Rusa, ki poučuje transcendentalno meditacijo v Sloveniji, če lahko posreduje vprašalnik svojim tečajnikom. Posledično je velika večina anketirancev praktikantov transcendentalne meditacije in ne ostalih tehnik, zato rezultatov ankete ne moremo popolnoma posplošiti na ostale alternativne tehnike.
- Dr. Andrej Rus mi je posredoval podatek, da tečaje meditacije obiskuje približno 50 % moških in 50 % žensk, kar pomeni, da je pri moji raziskavi prišlo do demografske omejitve pri neenakosti med spoloma (38 % moških in 62 % žensk). Razlog zanjo je kratek čas odprtosti ankete za javnost in s tem število anketnih udeležencev (v celoti sem prejela 146 izpolnjenih anketnih vprašalnikov). To pomeni, da rezultatov ne morem popolnoma posplošiti na celotno populacijo.

Priporočilo za nadaljnje raziskave je, pridobiti čim bolj reprezentativen vzorec iz različnih centrov, društev ali zavodov, ki se ukvarjajo s katero od sprostivnih tehnik. Pri anketnem vprašalniku bi bilo tudi smiselno dodati vprašanje o hierarhičnem položaju posameznika v podjetju, saj bi s tem pridobili informacijo, katere skupine ljudi so glede na delovno mesto bolj pod stresom. Poleg kvantitativne metode zbiranja podatkov so za razumevanje stanja pomembne tudi kvalitativne metode, kot so intervjuji ali fokusne skupine, kjer bi se lahko še bolj podrobno pridobili mnenja, izkušnje in vedenja posameznikov.

Možnost je tudi nadgradnja raziskave z namenom ugotoviti, kako praticiranje alternativnih aktivnosti vpliva na zaposlene. Izvedli bi randomizirano raziskavo, kjer bi se ustvarili dve skupini ljudi, in sicer skupino, ki bi praticirala eno izmed tehnik, in kontrolno skupino. Nato bi izvedli analiziranje pred in po raziskavi. S takšnim načinom raziskovanja bi še bolj razumeli vzroke, posledice, simptome stresa in kako posamezniki skrbijo za odpravljanje stresa.

SKLEP

Lindemann (1974) je že v zgodnjih sedemdesetih letih 20. stoletja dejal, da je stres bolezen sodobnega časa, s katerim se srečujemo v službi in izven nje (Lindemann, 1974). Tako poznamo: akutni, ponavljajoč se, kronični, notranji in zunanji, psihični in telesni stres ter realni in imaginarni (Starč, 2007, str. 66). Treba se je zavedati, da ne obstaja samo slab stres, ki kratkoročno in dolgoročno negativno vpliva na posameznikovo telesno, vedenjsko ali

psihično stanje. Obstajajo tudi nasprotni učinki, ki so posledice pozitivnega stresa. Lahko bi rekli, da je pozitiven stres nujen za preživetje, saj nam omogoča, da se na določene situacije lažje prilagodimo. Takrat občutimo večjo motiviranost, smo bolj ustvarjalni, učinkoviti itd. (Looker & Gregson, 1993).

Čeprav je tematika že dobro poznana, sem želela v magistrskem delu s pomočjo relevantne literature in virov domačih in tujih avtorjev ponuditi še bolj podroben pregled stresa, torej njegovo definicijo, vrste, vzroke, simptome in posledice stresa. V nadaljevanju je bolj podrobno opisan stres na delovnem mestu ter vzroki in posledice. Za lažjo predstavbo o razširjenosti stresa na delovnem mestu je v poglavju Empirične študije pojavnosti stresa na delovnem mestu opisano dejansko stanje stresa na delovnem mestu v Sloveniji, Evropi in Ameriki. Nato sledi poglavje Pravni vidik preprečevanja stresa na delovnem mestu ter opis različnih metod za obvladovanje stresa na delovnem mestu.

Temeljni cilj magistrske naloge je bil pregled razširjenost stresa na delovnem mestu v Sloveniji, Evropi in Ameriki ter podrobnejša preučitev metod za obvladovanje stresa na delovnem mestu. Podjetjem, katerim namen je omiliti in preprečiti razvoj nadaljnjega stresa ali ga celo odpraviti, je ponujena podrobna obrazložitev različnih metod, ki bodo omogočile spremembe na nivoju posameznika, podjetja ter na nivoju države. Delegiranje oziroma pooblašcanje je metoda, ki omogoča zmanjšanje stresa pri vodilnih, saj se naloge in odločitve prenesejo iz višjih na nižje nivoje. Naslednja metoda se imenuje stili vodenja, ki lahko omogoča vodji, timu in podjetju, obvladovanje stresa in s tem vpliva na počutje posameznikov, stopnjo absentizma, dobiček in na ostale poslovne rezultate. Metoda usklajevanja poklicnega in družinskega časa je v današnjem načinu življenja zelo pomembna, saj omogoča, da lahko zaposleni živi manj stresno življenje, kar vpliva na večjo posameznikovo pripadnost podjetju, boljšo produktivnost, manjšo fluktuacijo kadra in manj bolniških odsotnosti. Kadrovske programi za obvladovanje stresa, ki se lahko izvajajo v službi in izven delovnega časa, kot so športne aktivnosti, spodbujanje zdravih prehranskih navad in različne aktivnosti, ki omogočajo posameznikom boljše duševno zdravje, so eden izmed načinov, ki so opisani v magistrskem delu. Joga, dihalne vaje, meditacija, čuječnost in druge alternativne tehnike so del sodobnega kadrovskega programa za obvladovanje stresa, ki še niso dodobra poznane in razširjene metode, ki omogočajo znižanje in odpravljanje stresa. Opisanih je le nekaj metod, katere podjetje lahko izbere in prilagodi glede na njegove potrebe in želje.

Preveriti sem želela zastavljeno hipotezo, da je meditacija učinkovita metoda za odpravljanje stresa na delovnem mestu. Za pridobitev primarnih podatkov sem uporabila anketni vprašalnik, ki je bil dostopen na spletu. Za tolmačenje pridobljenih podatkov sem sestavila osem podhipotez, s katerimi sem lahko lažje potrdila temeljno hipotezo, kar sem preverjala s pomočjo izbranih šestih vprašanj iz anketnega vprašalnika. Anketirance sem razdelila v dve skupini, glede na to, koliko časa se že ukvarjajo z meditacijo, jogo oziroma drugimi

sprostitutvenimi tehnikami in kako pogosto prakticirajo meditacijo, jogo ali katero drugo sprostitevno tehniko.

Statistični testi so pokazali, da je meditacija učinkovita metoda za odpravljanje stresa na delovnem mestu. S pomočjo osmih podhipotez lahko tudi potrdim, da ne glede to, koliko časa posameznik prakticira katero od sprostitevskih tehnik, so vidni pozitivni učinki. Pogostost prakticiranja katere od alternativnih tehnik pa vpliva na zmanjšanje pogostosti pojava stresa.

Poleg zgoraj omenjenih ugotovitev sem s pomočjo anketnega vprašalnika pridobila presenetljive podatke o stresu na delovnem mestu, in sicer da je 18 % anketirancev vsak dan pod stresom, 22 % anketirancev je pod stresom nekajkrat na mesec in 19 % anketirancev nekajkrat na teden. Glavi stresni dejavniki so slabi odnosi s sodelavci in nadrejenim ter časovni pritiski.

Omejitev raziskave se je pojavila pri pridobitvi primerne vzorca ljudi v relativno kratkem času. Zaradi te omejitve, sem prosila dr. Andreja Rusa, ki poučuje transcendentalno meditacijo, za posredovanje anketnega vprašalnika svojim tečajnikom. Posledično večina anketirancev prakticira transcendentalno meditacijo in ne tudi ostalih alternativnih tehnik, kar pomeni, da rezultatov raziskave ne morem popolnoma posplošiti na ostale alternativne tehnike za odpravljanje stresa na delovnem mestu. S tem razlogom, je eno od možnih priporočil za nadaljnjo raziskavo pridobitev vzorec ljudi iz različnih centrov, društev ali zavodov, ki se ukvarjajo s katero od sprostitevskih tehnik.

Namen teoretičnega in praktičnega dela je, da pomagam posameznikom, ki se soočajo s stresom, stroki, ki se ukvarja s kadrovskimi dejavnostmi, ter podjetjem pri odločanju za vpeljavo metod za preprečevanje stresa na delovnem mestu. Podjetja želim opozoriti, da ni dobro zanemariti pojavnosti stresa na delovnem mestu, ampak se morajo soočiti z njim in ponuditi zaposlenim različne možnosti za odpravo in preprečitev razširitve le-tega. Pred uvedbo katerega od ukrepov za zmanjšanje oziroma preprečevanje stresa na delovnem mestu, morajo podjetja najprej ugotoviti vzroke in posledice stresa na delovnem mestu, pri tem lahko uporabijo različne instrumente in orodja za ocenjevanje psihosocialne ravni in počutje delavcev. Na podlagi rezultatov, podjetje prilagodi metode, ki bodo dolgoročno in kratkoročno vplivale na stres na delovnem mestu. Poleg tega je potrebno, da podjetje spremlja in vrednoti rezultate uvedenih metod in jih po potrebi spremeni.

Treba se je zavedati, da se lahko stres pojavi na vseh nivojih v podjetju, pri vodjih, menedžerjih, posameznikih in pri vseh vrstah poklicev. Posledic ne utрпи samo oseba, ki je pod stresom, ampak tudi ožji družinski člani, delodajalec, vlada, ki krije plačilo za socialno pomoč in družba, ki občuti skupen učinek poškodb ali bolezni. Samo motiviran in zdrav delavec v zdravem delovnem okolju je lahko uspešen, učinkovit ter prinaša kratkoročne in dolgoročne uspehe podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Albrecht, K. (1979). *Stress and the manager: making it work for you*. Englewood Clift: Prentice-Hall.
2. American Psychological Association. (b.l.). *2015 Stress in America*. Najdeno 26. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2015/snapshot.aspx>
3. ATMA center. (b.l.). *Življenje brez stresa*. Najdeno 20. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.atma.si>
4. Bass, M. B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
5. Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
6. Bennis, W. (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. Cambridge: Perseus Publishing.
7. Benson-Henry Institute for Mind Body Medicine. (b.l.). *Dr. Herbert Benson*. Najdeno 20. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://www.bensonhenryinstitute.org/>
8. Božič, M. (2003). *Stres pri delu*. Ljubljana: GV izobraževanje.
9. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalenga dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. London: SAGE.
11. Certo, S. C. (1999). *Modern Management*. New Jersey: Prentice Hall.
12. Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). *Understanding executive stress*. London: Macmillan.
13. Cordon, F. (2009). *Policy issues for reconciling work and the family*. Doha: Center for Humanities and Social Sciences.
14. Cox, T., Griffiths, A. J., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress. Report to the European Agency for safety and health at work*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
15. David Lynch Foundation. (b.l.). *Research*. Najdeno 10. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.davidlynchfoundation.org/>
16. Dernovšek, M., Tavčar, R., Orel, D., Muhič Gorše, M., & Pečenik, S. (2006). *Prepoznavanje in premagovanje stresa in travme*. Ljubljana: Sinapsa.
17. Doorne-Huiskes, A., Remercy, C., & Schippers, J. (2003). *Family-friendly policies in the Netherlands*. Utrecht: Utrecht University.
18. Ekvilib inštitut. (b.l.). *Katalog ukrepov*. Najdeno 1. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/katalog-ukrepov/>
19. Elkin, A. J., & Rosch, P. J. (1990). Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management. *Occupational medicine (Philadelphia, Pa.)*, 5(4), 739-754.
20. Eurofound. (2007). *Fourth European working conditions survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

21. Eurofound. (2016). *Sixth European working conditions survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
22. European Agency for Safety and Health at Work. (2009). *OSH in figures: stress at work – facts and figures*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
23. European Agency for Safety and Health at Work. (2013). *Panevropska javnomnenjska raziskava o varnosti in zdravju pri delu - Rezultati po Evropi in v Sloveniji - Maj 2013*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
24. European Agency for Safety and Health at Work. (2014a). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
25. European Agency for Safety and Health at Work. (2014b). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risk*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
26. European Commission. (2004). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions on the practical implementation of the provisions of the Health and Safety at Work Directives 89/391 (Framework), 89/654 (Workplaces), 89/655 (Work Equipment), 89/656 (Personal Protective Equipment), 90/269 (Manual Handling of Loads) and 90/270 (Display Screen Equipment)*. Brussels: Commission of the European Communities.
27. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2007). *Fifteen years of working conditions in the EU: Charting the trends*. Dublin: Publications Office.
28. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2010). *Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce*. Bilbao: Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu.
29. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2014). *Ocena stroškov nezgod in bolezni pri delu*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
30. Geržević, M., Dobnik, M., & Plevnik, M. (2016). *Vaje in vadba v okviru in izven delovnega časa, usmerjene v opravljanje negativnih posledic sedečega dela*. Ljubljana: Zdravju prijazna organizacija.
31. Godshalk, J. J. & Sosik, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received and job related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behaviour*, str. 365-390.
32. Gorratt, Z. (2016). Can you work yourself to death? *BBC*. Najdeno 10. marca 2017 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/capital/story/20160912-is-there-such-thing-as-death-from-overwork>
33. 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.

34. Looker, T., & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
35. International Labour Organization. (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. Switzerland: International Labour Organization.
36. Jenks, J. M., & Kelly, J. M. (1990). *Don't do; Delegate!: The secret power of successful managers*. London: Kogan Page.
37. Joga v vsakdanjem življeju (b.l.). O jogi. Najdeno 1. junij 2016 na spletnem naslovu <https://www.jvvz.org/izvor/o-jogi>
38. Knez, B. (2008). *Delegiranje zadolžitev, odgovornost in avtoriteta v podjetju*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
39. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Ljubljana: Moderna organizacija.
40. Kvas, A., Đurda, S., & Kaučič, B. M. (2009). *Preprečimo, da nas strese stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov.
41. Lansisalmi, H., Peiro, J. M., & Kivimaki, M. (2002). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, str. 527-559.
42. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
43. Levi, L., & Levi, I. (1999). *Guidance on work-related stress: Spice of life - or kiss of death?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
44. Lindemann, H. (1974). *Premagati stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
45. Maslach, C., & Leiter, P. M. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
46. Matrix Insight. (2012). *EU level collaboration on forecasting health workforce needs, workforce planning and health workforce trends - A feasibility study*. B.k.: European Commission.
47. The Meditation Trust (b.l.). *9 business leaders who meditate and why it's essential to success*. Najdeno 20. oktobra 2016 na spletnem naslovu <http://www.meditationtrust.com/9-business-leaders-who-meditate-and-why-its-essential-to-success/>
48. Michie, S. (2002). Causes and Management of Stress at Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59, str. 67-72.
49. The Mindfulness All-Party Parliamentary Group. (2015). *Mindful nation UK*. B.k.: The Mindfulness All-Party Parliamentary Group.
50. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2008). *Smernice zdravega prehranjevanja delavcev v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije.
51. Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije. (2014). *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje.

52. Možina, S., Rozman R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivano, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
53. Musek, J. (1993). *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
54. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
55. Novak, M., Poljanšek, K., & Sajovic, M. (2014). *Učinkovito usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja zaposlenih v javni upravi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
56. Online Master of Business Administration. (b.l.). *10 Big companies that promote employee meditation*. Najdeno 1. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.onlinemba.com/blog/10-big-companies-that-promote-employee-meditation/>
57. Peteh, T. (2009). *Fluktuacija in absentizem v podjetju Delo revije d.o.o.* Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
58. Pezdir, M. (2012). *Povezanost stilov vodenja z nekaterimi dejavniki delovnega okolja in spoprijemanjem s stresom zaposlenih*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
59. Podjed, K., & Jeriček Klanšček, H. (2016). Koliko nas stane slabo počutje delavcev? *HR&M*, str. 51-55.
60. Luban-Plozza, B. L., & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
61. Polajnar, A., Verhovnik, V., Sabadin, A., & Hrašovec, B. (2003). *Ergonomija*. Fakulteta za strojništvo.
62. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
63. Shaw, J. B., & Riskind, J. H. (1983). Predicting job stress using data from the position analysis questionnaire. *Journal of Applied Psychology*, str. 253-261.
64. Spielberger, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
65. Starc, R. (2007). *Stres in bolezen*. Ljubljana: Sirius AP.
66. The Statistics Portal. (2017). *Sources of stress at work reported by employees in North America as of 2016*. Najdeno 15. marca 2017 na spletnem naslovu <https://www.statista.com/statistics/315848/employee-stress-sources-at-work-in-north-america/>
67. Strmec, M. (2012). Absentizem (preprečevanje, obvladovanje in zmanjšanje). *Absentizem-preprečevanje, obvladovanje in zmanjšanje, priručnik s primeri dobrih praks*. Novo mesto: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine.
68. Tomaževič, T., & Kozjek, N. (2011). *Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
69. Treven, S., & Sriča, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
70. Welch, B. L. (1938). The significance of the difference between two means when the population variances are unequal. *Biometrika*, 29(3/4), str. 350-362.

71. Zavod za varstvo pri delu. (2013). Stres na delovnem mestu (v EU in Sloveniji). *Delo in varnost*. Najdeno 10. aprila 2017 na spletnem naslovu http://www.zvd.si/media/medialibrary/2014/05/RDV_2013_02_05_Stres_na_delovnem_mestu.pdf

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Seznam kratic omenjene v magistrskem delu.....	4

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

1. Spol:

- a.) ženski
- b.) moški

2. Starost:

- a.) do 30 let
- b.) od 31 do 40 let
- c.) od 41 do 50 et
- d.) nad 51 let

3. Delovna doba:

- a.) do 5 let
- b.) od 5 do 10 let
- c.) od 10 do 20 let
- d.) od 20 do 30 let
- e.) nad 30 let

4. Koliko časa se že ukvarjate z meditacijo/jogo oziroma drugimi sprostitvenimi tehnikami?

- a.) Manj kot leto dni
- b.) Od 1 do 2 leti
- c.) Od 2 do 4 leta
- d.) Več kot 4 leta

5. Povejte, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami: '1' pomeni 'sploh ne drži', '5' pomeni 'povsem drži'.

Trditev	1	2	3	4	5
Pri svojem delu se počutim pod stresom.					
Pri svojem delu se počutim tako izčrpan/-a, da ne morem redno opraviti svojega dela.					
Z dela sem večkrat odsoten/-na zaradi stresa.					

6. Kako zelo spodaj navedeni poklicni dejavniki stresno vplivajo na Vas? '1' pomeni 'sploh ne', '5' pomeni 'zelo'.

Poklicni dejavnik	1	2	3	4	5
Slabe delovne razmere (fizično okolje).					
Sprememba delovnega mesta.					
Nadure.					
Slabi odnosi s sodelavci.					
Slabi odnosi z nadrejenimi.					
Nove naloge oziroma zadolžitve.					
Nazadovoljstvo s plačilom.					
Nazadovoljstvo s plačilom.					
Nejasne možnosti napredovanja.					
Strah pred odpustitvijo.					
Časovni pritiski.					

7. Kako pogosto občutite stres na delovnem mestu in izven delovnega mesta? Prosim, obkrožite en odgovor.

- a.) Vsak dan
- b.) Vsak teden
- c.) Nekajkrat na teden
- d.) Nekajkrat na mesec
- e.) Enkrat na mesec
- f.) Vsake toliko časa
- g.) Nikoli

8. Kako pogosto prakticirate meditacijo/jogo ali katero drugo sprostitveno tehniko?

- a.) Vsak dan
- b.) Nekajkrat na teden
- c.) Enkrat na teden
- d.) Do trikrat na mesec
- e.) Enkrat na mesec
- f.) Manj kot enkrat na mesec

9. Ali kdaj pri opravljanju dela občutite : '1' pomeni 'sploh ne drži', '5' pomeni 'povsem drži'.

Posledice stresa	1	2	3	4	5
Težko se skoncentriram.					
Imam težave pri sprejemanju novih nalog.					

Za dokončanje nalog potrebujem več časa kot običajno.					
Občutim psihično izčrpanost (npr. slaba koncentracija, razdražljivost, nespečnost).					
Občutim fizično izčrpanost (npr. glavobol, povišan krvni pritisk, utrujenost)					

10. Na kakšen način se spoprijemate s stresom: '1' pomeni 'sploh ne drži', '5' pomeni 'povsem drži'.

Načini za spoprijemanje s stresom	1	2	3	4	5
Vzamem si odmor med delovnim časom.					
Izvajam telesne aktivnosti med službenim časom (vaje za moč, gimnastične vaje itd.).					
Izvajam jogo, meditacijo ali katero drugo sprostitveno tehniko med službenim časom.					
Izvajam športne aktivnosti izven službenega časa.					
Izvajam jogo, meditacijo ali katero drugo sprostitveno tehniko izven službenega časa.					

11. Kakšne koristi meditacije/joge oziroma druge sprostitvene tehnike se odražajo pri Vašem delu: '1' pomeni 'sploh ne drži', '5' pomeni 'povsem drži'.

Vpliv meditacije/joge oziroma druge sprostitvene tehnike	1	2	3	4	5
Čustvene spremembe (manj razdražljiv/-a, bolje razpoložen/-a, boljši odnosi s sodelavci ipd.).					
Telesne spremembe (manj utrujen/-a, z več moči ipd.)					
Kognitivne spremembe (boljša koncentracija, večja učljivost, večja odločnost ipd.).					
Spremembe pri načinu dela (delo opravi hitreje, bolj učinkovito, bolj produktivno ipd.)					

Če na Vas kako drugače vpliva meditacija/joga oziroma druga sprostitvena tehnika, prosim navedite kaj:

PRILOGA 2: SEZNAM KRATIC OMENJENE V MAGISTRSKEM DELU

- EUR15 - 15 držav v Evropski uniji, in sicer Avstrijo, Belgijo, Dansko, Finsko, Francijo, Nemčijo, Grčijo, Irsko, Italijo, Luksemburg, Nizozemsko, Portugalsko, Španijo, Švedsko, Veliko Britanijo;
- EU – Evropska unija;
- ILO – Mednarodne organizacije za delo;
- OSHA – Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu.