

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA STRESA IN MOTIVACIJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU
IZBRANE SREDNJE ŠOLE**

Ljubljana, september 2025

SIMONA RUPNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Simona Rupnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza stresa in motivacije zaposlenih na primeru izbrane srednje šole, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 13. 11. 2025

Podpis študentke: Simona Rupnik

POVZETEK

Magistrsko delo obravnava stres in motivacijo zaposlenih učiteljev na izbrani srednji šoli. V izobraževalnem sistemu imajo učitelji ključno vlogo, saj poučujejo učence, zato je potrebno poskrbeti za njihovo dobro počutje, motiviranost in priznanje poklica učitelja. Namen magistrskega dela je pomagati vodstvu organizacije razumeti, kako prepoznati in obvladovati stres svojih zaposlenih oziroma pedagoškega osebja ter kako motivirati zaposlene.

V teoretičnem delu je predstavljen stres, vzroki stresa, znaki in simptomi stresa ter njegove vrste in izgorelost. Med dejavnike stresa na delovnem mestu spadajo vrsta zaposlitve, organizacija, delovne razmere, vloga zaposlenega in drugi. Obvladovanje stresa je mogoče na ravni posameznika in na ravni organizacije. V teoretičnem delu je predstavljena tudi motivacija, tradicionalne teorije motivacije, teorija samoodločanja, model značilnosti dela in zadovoljstvo. Za organizacijo je pomembno, da ugotovi, kateri motivacijski dejavniki delujejo in kako pomembni so. Med motivacijske dejavnike spadajo zanimivo delo, delovno okolje, možnost napredovanja, medsebojni odnosi, plača, priznanje in zanesljivost zaposlitve. Oba konstrukta sta povezana v poglavju Stres in motivacija v katerem je predstavljen stres pri učiteljih, raziskave, dejavniki in obvladovanje stresa.

Empirična raziskava vključuje analizo stresa in motivacije med zaposlenimi na izbrani srednji šoli. Pri čemer ugotavlja, da je stres na izbrani srednji šoli. Zaposlenim največ stresa predstavljajo dejavniki konec šolskega leta, reševanje zahtev staršev in odgovornost za učni uspeh učencev. Učitelji so motivirani za delo. Na njihovo motivacijo v največji meri vpliva avtonomija pri delu. Stres negativno vpliva na motivacijo. Statični rezultati študije tega niso dokazali ampak so pokazali nasprotno šibko povezavo med stresom in motivacijo, ki pa ni statistično značilna, zato ne trdi, da obstaja.

KLJUČNE BESEDE: stres, motivacija, zaposleni, stres na delovnem mestu, učitelji, motivacija za delo, počutje.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines stress and motivation among teachers employed at a selected secondary school. Within the educational system, teachers play a pivotal role as they are directly responsible for educating students; consequently, ensuring their well-being, motivation, and professional recognition is of great importance. The purpose of this thesis is to assist school leadership in understanding how to identify and manage stress among teaching staff and how to effectively enhance their motivation.

The theoretical framework provides an overview of stress, its causes, signs and symptoms, types, and manifestations such as burnout. Workplace stress factors include the type of employment, organizational structure, working conditions, and the employee's role, among others. Stress management can occur at both the individual and organizational levels. The theoretical part also explores motivation, including traditional motivation theories, self-determination theory, the job characteristics model, and job satisfaction. It is crucial for organizations to identify which motivational factors are most influential and to what extent they affect employee performance. These factors include engaging work, a supportive work environment, opportunities for career advancement, interpersonal relationships, salary, recognition, and job security. The relationship between stress and motivation is examined in the chapter Stress and Motivation, which discusses teacher stress, relevant empirical findings, contributing factors, and strategies for coping with stress.

The empirical section of the study analyzes stress and motivation among employees at the selected secondary school. The findings indicate that stress is indeed present within the institution. The primary sources of stress among teachers include the end of the academic year, interactions with demanding parents, and the responsibility for students' academic achievement. Teachers are generally motivated in their work, with autonomy identified as the most significant motivational factor. Although stress is found to have a negative impact on motivation, the statistical results of the study did not confirm this relationship; instead, they revealed a weak negative correlation between stress and motivation, which was not statistically significant and therefore cannot be substantiated.

KEY WORDS: stress, motivation, employees, workplace stress, teachers, motivation for work, well-being.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	STRES	3
2.1	Opredelitev stresa	3
2.2	Vzroki stresa	5
2.2.1	Zunanji vzroki za stres.....	8
2.2.1.1	<i>Družina in odnosi</i>	<i>8</i>
2.2.1.2	<i>Ločitev in izguba.....</i>	<i>8</i>
2.2.1.3	<i>Spremembe</i>	<i>9</i>
2.2.1.4	<i>Zdravje.....</i>	<i>9</i>
2.2.1.5	<i>Denarne težave</i>	<i>10</i>
2.2.1.6	<i>Brezposelnost ali upokožitev.....</i>	<i>10</i>
2.2.1.7	<i>Nesreče in svetovni problemi.....</i>	<i>11</i>
2.2.1.8	<i>Zaposlitev</i>	<i>11</i>
2.2.2	Notranji vzroki za stres.....	12
2.2.2.1	<i>Zaskrbljenost in občutek krivde</i>	<i>12</i>
2.2.2.2	<i>Vzkipljivost in strah</i>	<i>12</i>
2.2.2.3	<i>Podoživljanje</i>	<i>12</i>
2.2.2.4	<i>Perfekcionizem ali slaba podoba.....</i>	<i>12</i>
2.3	Znaki in simptomi stresa.....	13
2.4	Vrste stresa	13
2.5	Faze stresa	14
2.6	Izgorelost	15
2.6.1	Opredelitev izgorelosti	15
2.6.2	Vzroki za izgorelost.....	16
2.6.2.1	<i>Delo</i>	<i>16</i>
2.6.2.2	<i>Odnosi.....</i>	<i>18</i>
2.6.2.3	<i>Bolezen</i>	<i>18</i>
2.6.2.4	<i>Notranji vzroki.....</i>	<i>19</i>
2.6.3	Simptomi izgorelosti	19
2.6.4	Stopnje izgorelosti	19
2.6.5	Posledice in preprečevanje izgorelosti	20
2.7	Stres na delovnem mestu.....	21
2.7.1	Opredelitev	21
2.7.2	Dejavniki stresa na delovnem mestu	22
2.7.2.1	<i>Vrsta zaposlitve</i>	<i>22</i>
2.7.2.2	<i>Organizacija</i>	<i>23</i>
2.7.2.3	<i>Vloga zaposlenega.....</i>	<i>23</i>
2.7.2.4	<i>Obremenjenost zaposlenega.....</i>	<i>23</i>
2.7.2.5	<i>Delovne razmere.....</i>	<i>24</i>
2.7.2.6	<i>Razmejitev med delom in zasebnim življenjem.....</i>	<i>24</i>

2.7.2.7	<i>Ustrahovanje, nadlegovanje in nasilje</i>	25
2.8	Posledice stresa	25
2.8.1	Posledice stresa za posameznika	25
2.8.2	Posledice stresa za organizacije	26
2.9	Obvladovanje stresa	26
2.9.1	Obvladovanje stresa na ravni posameznika	27
2.9.2	Obvladovanje stresa na ravni organizacije	27
3	MOTIVACIJA	28
3.1	Opredelitev motivacije	28
3.2	Motivacija za delo	30
3.2.1	Opredelitev delovne motivacije	30
3.2.2	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	31
3.2.2.1	<i>Motivacijski dejavnik – plača</i>	32
3.2.2.2	<i>Motivacijski dejavnik – zanimivo delo</i>	32
3.2.2.3	<i>Motivacijski dejavnik – delovno okolje</i>	32
3.2.2.4	<i>Motivacijski dejavnik – medosebni odnosi</i>	33
3.2.2.5	<i>Motivacijski dejavnik – pohvala</i>	33
3.3	Tradicionalne teorije motivacije	33
3.3.1	Teorija hierarhije potreb po Maslowu	33
3.3.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	35
3.3.3	McClellandova teorija pridobljenih potreb	35
3.3.4	Adamsova teorija enakosti	36
3.3.5	Vroomova teorija pričakovanj.....	36
3.3.6	Teorija postavljanja ciljev	37
3.3.7	Skinnerjeva teorija okrepitve	37
3.4	Teorija samoodločanja	37
3.4.1	Opredelitev teorije samoodločanja	38
3.4.2	Teorija samoodločanja na delovnem mestu	39
3.5	Model značilnosti dela	40
3.6	Zadovoljstvo	41
4	STRES IN MOTIVACIJA PRI PEDAGOŠKEM OSEBJU (UČITELJIH)	42
4.1	Stres pri učiteljih	42
4.1.1	Opredelitev stresa učiteljev	42
4.1.2	Raziskave stresa med učitelji	43
4.1.3	Dejavniki stresa pri učiteljih	43
4.1.4	Obvladovanje stresa učiteljev.....	44
4.2	Motivacija pri učiteljih	45
4.2.1	Opredelitev motivacije učiteljev	45
4.2.2	Dejavniki motivacije pri učiteljih.....	45
4.2.3	Teorija samoodločanja pri učiteljih.....	46
4.3	Stres in motivacija pri učiteljih	47
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	47
5.1	Zasnova raziskave, predstavitev raziskovalnih vprašanj in metodologija ..	47

5.1.1	Zasnova raziskave.....	48
5.1.2	Raziskovalni cilji in raziskovalna vprašanja	48
5.1.3	Metodologija.....	49
5.2	Analiza in rezultati raziskave	50
5.2.1	Opis vzorca ankete.....	50
5.2.2	Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj	52
6	DISKUSIJA.....	64
6.1	Odgovori na raziskovalna vprašanja in njihova interpretacija	64
6.1.1	Prisotnost stresa med zaposlenimi na šoli	64
6.1.2	Počutje zaposlenih na šoli in njegov vpliv na uspešnost zaposlenih pri delu ..	69
6.1.3	Načini obvladovanja stresa med zaposlenimi na šoli	70
6.1.4	Motivacija med zaposlenimi na šoli in dejavniki, ki vplivajo nanjo	71
6.1.5	Vpliv motivacije na stopnjo stresa.....	75
6.1.6	Vpliv stresa na motivacijo	76
6.2	Teoretični prispevki.....	78
6.3	Omejitve raziskave	78
6.4	Priporočila za vodstvo šole – ravnateljico	79
6.5	Predlogi za nadaljnje raziskave.....	80
7	SKLEP	81
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	84
	LITERATURA IN VIRI	84
	PRILOGE.....	91

KAZALO SLIK

Slika 1:	Pogostost srečavanja s stresom na delovnem mestu	52
Slika 2:	Počutje na delovnem mestu.....	53
Slika 3:	Dejavniki, ki povzročajo stres (prvi sklop)	54
Slika 4:	Dejavniki, ki povzročajo stres (drugi sklop)	55
Slika 5:	Občutenje znakov in simptomov stresa v zadnjih treh mesecih	56
Slika 6:	Občutenje znakov ali simptomov izgorelosti v zadnjem letu	57
Slika 7:	Načini zmanjševanja in obvladovanja stresa (posameznik).....	58
Slika 8:	Načini zmanjšanja in obvladovanja stresa (organizacija)	59
Slika 9:	Motiviranost za delo učitelja	59
Slika 10:	Vpliv dejavnikov na motivacijo pri delu.....	60
Slika 11:	Pomembnost dejavnikov pri delu	61
Slika 12:	Vpliv stresa na motivacijo.....	63
Slika 13:	Verjetnost zamenjave zaposlitve učitelja	63
Slika 14:	Spol in dejavnik ustrahovanje s strani učencev	66
Slika 15:	Spol in dejavnik administrativno delo.....	67
Slika 16:	Pogostost srečavanja s stresom na delovnem mestu po spolu.....	68
Slika 17:	Pogostost srečavanja s stresom na delovnem mestu po starostnih skupinah	68

Slika 18: Pogostost srečevanja s stresom na delovnem mestu po stanu.....	69
Slika 19: Raztresni grafikon o pogostosti srečevanja s stresom na delovnem mestu in motiviranosti za delo učitelja	77

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Stresnost življenjskih dogodkov	1
Priloga 2: Stresnost zaposlitve	2
Priloga 3: Informacije o spletni anketi v orodju Ika	3
Priloga 4: Anketni vprašalnik za zaposlene	4
Priloga 5: Demografska vprašanja ankete	11
Priloga 6: Vsebinska vprašanja ankete	13
Priloga 7: Statistična analiza v excelu	29

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

1KA – EnKlikAnketa, spletno orodje za izdelavo in izvedbo anket

COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

E-P – (angl. Effort – Performance); Trud – Dosežek

GAS – (angl. General Adaptation Syndrome); Splošni prilagoditveni sindrom

ILO – (angl. International Labour Organization; Mednarodna organizacija dela

P-O – (angl. Performance – Outcome); Dosežek – Rezultat

SDT – (angl. Self-Determination Theory); Teorija samoodločanja / samodeterminacije

TALIS – (angl. Teaching and Learning International Survey); Mednarodna raziskava o poučevanju in učenju, ki jo izvaja OECD

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

1 UVOD

V današnjem času je služba najpomembnejši povzročitelj stresa. Uvedba nove informacijske tehnologije, vedno večja tekmovalnost ter zmanjšanje potreb po delovni sili zmanjšujejo občutek socialne varnosti pri zaposlenih, ki morajo, da obdržijo službo, za nižje plače delati vedno več in dlje. Služba postaja sinonim za stres. Ta pojav se opaža na svetovni ravni (Powell, 1999). Zaposleni v izobraževanju so pri poučevanju podvrženi številnim dejavnikom, ki jim povzročajo stres, anksioznost, izgorelost in depresijo (Agyapong in drugi, 2022). V raziskavi, ki je bila izvedena v okviru projekta Evalvacija in spreminjanje kakovosti vzgojno-izobraževalnega sistema, so povprašali slovenske učitelje o njihovem občutenju stresa. Ugotovili so, da skoraj vsi slovenski učitelji zaradi svoje službe doživljajo stalni stres na delovnem mestu (TALIS, 2018). Zelo pomembna je tudi motivacija za delo, saj posamezniku pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije (Lipičnik in Možina, 1994). Učitelji so pri svojem delu nemotivirani in nezadovoljni, zato ne morejo dobro delati (Mertler, 2002).

Selye (1976a) je ugotovil, da je stres pri posamezniku prisoten celotno obdobje izpostavljenosti nespecifični zahtevi. Razlikoval je akutni stres od celotnega odziva na kronično uporabljene stresorje; tako stanje je poimenoval »splošni prilagoditveni sindrom«, znan tudi kot Selyejev sindrom. Sindrom deli celotni odziv na stres na naslednje tri faze: alarmno reakcijo, stopnjo odpornosti in stopnjo izčrpanosti.

Stres predstavlja poimenovanje številnih telesnih reakcij, ki se zgodijo, ko telo išče obrambne možnosti pred bližajočo nevarnostjo. Telo se na dva načina upira stresu, in sicer z bojem ali z begom. Stres je fizična, telesna, duševna in kemična reakcija na okoliščine, ki povzročijo zmedenost in nejevoljo. Te reakcije izhajajo tudi iz zaznave dogodka in reakcije nanj. Stres ima lahko pozitiven ali negativen naboj (Youngs, 2001).

Za organizacijo so najdragocenejši vir zaposleni. Zato je pomembno, da se ti v organizaciji počutijo motivirano, zadovoljno in čim manj pod stresom, saj so motivirani in zadovoljni zaposleni ključni dejavnik za uspešno delovanje organizacije (Hobson, 2019).

Stresu se dandanes ne moremo več izogniti. Obvladovanje stresa, predvsem na delovnem mestu, zahteva vse večjo pozornost. Vsak posameznik na delovnem mestu doživlja določene frustracije, napetosti in tesnobe, povezane z delom, ki mu je bilo dodeljeno, ali s splošnim delovnim okoljem. Stres lahko definiramo kot dinamično stanje posameznika, v katerem se sooči s priložnostjo, izzivom, omejitvijo ali zahtevo, ki se lahko nanaša na to, za kar si prizadeva, ali na pričakovanja, ki jih mora izpolniti. Stres je postal zelo razširjen in se nagiba k pojavu epidemije. Na tisoče delodajalcev ne razume, da so ljudje glavni trajnostni vir konkurenčne prednosti. Zaposleni, ki zaradi stresa svojega dela ne morejo opravljati uspešno, so večkrat deležni groženj, ustrahovanja ali pa jih delodajalec celo odpusti (Swaminathan in Rajkumar, 2010).

Lipičnik in Možina (1994) opredeljujeta motivacijo kot tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in tudi ne zadovoljiti svojih potreb. Deci in Ryan (1995) opredeljujeta motivacijski proces kot razvijanje posameznika skozi organsko integracijo. Duševno in medosebno se posameznik integrira, da bi postal avtonomen, kompetenten in povezan. Tako obnašanje, ki izhaja iz smisla sebe, je avtonomno oziroma samodeterminacijsko.

Po vsem svetu sta stres in izgorelost še vedno velik problem učiteljev, ki vodita v anksioznost in depresijo. Izgorelost lahko negativno vpliva na zdravje učiteljev in je dejavnik tveganja za slabo telesno in duševno počutje. Poučevanje je zahteven in eden izmed najbolj nagrajujočih poklicev, vendar je vse več dejavnikov, povezanih s stresom, izgorelostjo, anksioznostjo in depresijo med učitelji (Agyapong in drugi, 2022). Han in Yin (2016) sta izvedla študijo, v kateri sta predstavila celovit pregled raziskav motivacije učiteljev ter identificirala pet raziskovalnih področij, povezanih z raziskovanjem motivacije učiteljev. V študiji, ki je proučevala zadovoljstvo učiteljev z njihovim delom in dojemanje motivacije, je bilo ugotovljeno, da v učiteljskem poklicu obstajajo težave z motivacijo in zadovoljstvom. Številni učitelji niso sposobni delovati dobro, saj so nemotivirani, verjetno zaradi nezadovoljstva z izbrano kariero (Mertler, 2002).

Med pregledano domačo literaturo še nisem opazila proučitve stresa in motivacije zaposlenih v izobraževanju. Tudi v tuji literaturi ni veliko člankov, kjer bi bila hkrati proučena tako stres kot motivacija pri učiteljih. V okviru svoje empirične študije bom proučila stres in motivacijo zaposlenih (učiteljev) na primeru izbrane organizacije.

Načrtovana študija je pomembna za prepoznavanje težave, s katero se soočajo zaposleni v izobraževanju. Na osnovi izvedene študije bom oblikovala priporočila za vodstvo organizacije v povezavi z obvladovanjem stresa in spodbujanjem motivacije pedagoškega osebja.

Namen magistrskega dela je pomagati vodstvu organizacije razumeti, kako prepoznati in obvladovati stres svojih zaposlenih oziroma pedagoškega osebja ter kako motivirati zaposlene. **Temeljni cilj magistrskega dela** je podrobno proučiti in analizirati znanstvenostrokovno literaturo na področju stresa in motivacije, natančneje zaposlenih v izobraževanju, ter predstaviti ugotovitve. Pomožni cilji magistrskega dela so:

- poglobiti in razširiti znanje s področja stresa in motivacije zaposlenih,
- na praktičnem primeru organizacije poskušati povezati konstrukta stresa in motivacije,
- s pomočjo kvantitativne raziskave ugotoviti prisotnost in vpliv stresa ter motivacije med zaposlenimi (pedagoškim osebjem),
- na osnovi ugotovitev empirične raziskave oblikovati priporočila za vodstvo organizacije (šole) v povezavi z obvladovanjem stresa in spodbujanjem motivacije pedagoškega osebja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da stres negativno vpliva na motivacijo zaposlenih, kar pomeni, da je motivacija zaposlenih nižja, če je bolj prisoten stres. V magistrskem delu želim odgovoriti tudi na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali in v kolikšni meri je stres prisoten med zaposlenimi (učitelji) na šoli?
- Kakšno vlogo ima počutje zaposlenih (učiteljev) in kako to vpliva na njihovo uspešnost pri delu?
- Na kakšen način zaposleni (učitelji) na proučevani šoli obvladujejo stres?
- Kakšna je motivacija učiteljev na šoli in kateri dejavniki vplivajo nanjo?
- Kako motivacija vpliva na stopnjo stresa?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični del in raziskovalni del. Sestavljeno bo iz štirih poglavij, pri čemer bodo prva tri poglavja temeljila na teoriji, četrto poglavje pa bo temeljilo na uporabi teorije v praksi pri raziskovanju v izbrani organizaciji. V prvem vsebinskem poglavju bom proučila stres, v drugem vsebinskem poglavju pa motivacijo. Oba konstrukta stresa in motivacije bom povezala v tretjem vsebinskem poglavju, kjer bom proučila študije stresa in motivacije pri zaposlenih oziroma pedagoškem osebju. Pri teoretičnem delu dela bom uporabila metode deskripcije, kompilacije ter komparacije. Pri raziskovanju teoretičnega dela bom uporabila sekundarne vire, in sicer tuje in domače znanstvene ter strokovne članke, ki jih bom pridobila s pomočjo iskanja v spletnih znanstvenih zbirkah, ter relevantno literaturo, ki jo bom našla v knjižnici. Pri proučevanju teorije se bom navezovala na starejše temeljne vire, drugače pa bom osredotočena na novejša vire. V magistrskem delu bom uporabila deduktivni pristop, saj bom na osnovi teoretičnega ozadja oblikovala raziskovalna vprašanja.

V empiričnem delu raziskave bom vpliv stresa in motivacije zaposlenih preverila na praktičnem primeru z izvedbo primarne raziskave v izbrani organizaciji. Za raziskovanje bom uporabila kvantitativno metodo dela, in sicer anketo med zaposlenimi. Pričakovana velikost vzorca je približno 50 anketiranih. Anketo bom oblikovala na spletu s pomočjo orodja Ika. Anketni vprašalnik bo vseboval vprašanja s področja stresa in motivacije zaposlenih. Pri oblikovanju si bom pomagala z literaturo in viri s tega področja. Pridobljene podatke bom analizirala s pomočjo deskriptivne statistike in tehnik za proučevanje povezanosti med konstrukti (korelacije).

2 STRES

2.1 Opredelitev stresa

Stres je bil skozi leta definiran na različne načine. Splošna definicija stresa je interakcija med situacijo in posameznikom. To je duševno in fizično stanje, ki je posledica posameznika in njegove nezmožnosti spoprijemanja z zahtevami ter pritiskom situacije, s katero je soočen. Znaki stresa se pri ljudeh odražajo predvsem v spremembi njihovega obnašanja. Reakcija na

stres se kaže v čustvih, obnašanju ali prisotnosti fizičnih simptomov pri posamezniku, kot sta slabost in glavobol. V primeru, da stres vztraja dlje časa, to vodi do sprememb v kardiovaskularnih, avtonomnih in imunoloških funkcijah v telesu, slednje pa pripelje do duševnih in fizičnih bolezni, kot so depresija, bolezni srca in ožilja ter anksioznost (Michie, 2002).

Situacije, ki povzročajo stres, so po navadi nepredvidljive, nekontrolirane, neznane in vključujejo konflikt. Stres lahko povzročijo časovno omejeni dogodki, kot sta pritisk ob končnem roku ali negotova (neredna) zaposlitev. Pri obvladovanju stresa imajo veliko vlogo dejavniki, kot so primerna organizacija dela, ustrezno delovno okolje ter usposabljanje zaposlenih. Organizacijam je v ekonomskem interesu zmanjšati stres, saj se zaradi njega povečata fluktuacija zaposlenih in absentizem, zmanjša se delovna učinkovitost zaposlenih, poleg tega pa se zaposleni prej upokojujejo (Michie, 2002).

Stres ima različne pomene za različne ljudi v različnih okoliščinah. Definicija stresa, ki naj bi ustrezala večini ljudi, je, da je stres stanje, v katerem se posameznik počuti anksiozno zaradi nekontroliranih dejavnikov. Stres vodi do občutka strahu in anksioznosti. Glede na okoliščine lahko odziv na strah vodi do boja ali bega (Fink, 2016). Stres je nespecifični odziv telesa na katero koli zahtevo (Selye, 1973).

Hans Selye je leta 1935 odkril stres kot sindrom, ki se je pojavil pri laboratorijskem poskusu s podganami. V sodobnem svetu je stres postal univerzalna razlaga za človeško vedenje v industrijski družbi. Čeprav je bil Selye uspešen pri uresničevanju stresa kot znanstvenega dejstva, pa ni mogel ustanoviti svojega inštituta za raziskave stresa. Selyejev pojem univerzalne nespecifične reakcije je postal sprejet v skoraj vseh oblikah človeškega diskurza o življenju in zdravju. Fiziologi pa uporabljajo stres kot združujoč koncept za razumevanje interakcije organskega življenja z okoljem (Viner, 1999).

Selye (1976a) je določil, da je stres pri posamezniku prisoten celotno obdobje izpostavljenosti nespecifični zahtevi. Razlikoval je akutni stres od celotnega odziva na kronično uporabljene stresorje; tako stanje je poimenoval »splošni prilagoditveni sindrom«, znan tudi kot Selyejev sindrom. Sindrom deli celotni odziv na stres na naslednje tri faze: alarmno reakcijo, stopnjo odpornosti in stopnjo izčrpanosti.

Na stopnjo stresa in psihološke posledice vpliva posameznikova percepcija njegove sposobnosti spopadanja s stresom. Fink (2016) stres opredeljuje kot percepcijo grožnje, ki jo posameznik zazna in ki vodi do anksioznosti, nelagodja, čustvene napetosti in težke prilagoditve. Stres je izredno stanje, ki ga poleg duševnih stisk sprožijo tudi težje poškodbe, bolezni, napor ali druge nevarnosti. Stresni mehanizem se začne v možganih kot posledica številnih signalov, ki so jih možgani prepoznali kot grožnjo (Ihan, 2004).

Stres predstavlja poimenovanje številnih telesnih reakcij, ki se zgodijo, ko telo išče obrambne možnosti pred bližajočo se nevarnostjo. Telo se na dva načina upira stresu, in sicer z bojem ali z begom. Te napetosti spodbudijo sisteme v telesu, ti pa reagirajo na dejavnike,

ki povzročajo stres – to so tako imenovani stresorji. Stres je fizična, telesna, duševna in kemična reakcija na okoliščine, ki povzročijo zmedenost in nejevoljo. Te reakcije izhajajo tudi iz zaznave dogodka in reakcije nanj. Stres ima lahko pozitiven ali negativen naboj. Oseba lahko sama nadzira doživljanje stresa. V primeru, da oseba stresorjev ne obvladuje, ti začnejo izčrpavati telo, ki se nato težje bori proti boleznim. Če pa je stres obvladovan, lahko povzroči, da možgani oskrbijo telo z energijo, zato to postane močnejše (Youngs, 2001).

Stres je posebno posameznikovo stanje, v katerem posameznik kaže določene fizične, psihične in vedenjske znake, ti pa so posledica prevelike preobremenitve (Možina in drugi, 2002). Looker in Gregson (1993) navajata, da je stres neskladje med dojemanjem zahtev in sposobnostjo za obvladovanje zahtev. Razmerje med dojemanjem in oceno sposobnosti za nasprotovanje pritiskom pa vpliva na doživljanje stresa, tako škodljivega kot prijaznega.

Lazarus in Folkman (1984) opredeljujeta psihološki stres kot poseben odnos med osebo in okoljem, za katerega oseba ocenjuje, da je obremenjujoč in da je prekoračil njena sredstva ter tako ogroža njeno dobro počutje. Ta odnos poteka skozi dve pomembni fazi, in sicer kognitivno ocenjevanje in obvladovanje.

Kognitivno ocenjevanje se nanaša na osebno interpretacijo situacije, ki na koncu vpliva na to, v kolikšni meri se situacija dojema kot stresna. Ocenjevanje poteka skozi dva mehanizma, in sicer primarno in sekundarno ocenjevanje. Primarna ocena se nanaša na to, kaj je za posameznika na kocki – ali je v težavah, ali ima koristi zdaj ali v prihodnosti in na kakšen način. V primeru, da je odgovor na to vprašanje pritrdilen, ljudje situacijo interpretirajo oziroma kategorizirajo kot grožnjo, izziv ali izgubo. Izguba se nanaša na škodo, ki se je že zgodila. Ocena grožnje in izziva pa se lahko nanaša na pretekle ali pričakovane dogodke. Grožnja nakazuje potencialno nevarnost za dobro počutje, izziv pa predstavlja posameznika, ki se osredotoči na uspeh in osebno rast, ki mu jo lahko dana situacija prinese. Ocena grožnje in izziva se ne izključujeta nujno. Sekundarna ocena je ocena sredstev za obvladovanje in odgovarja na vprašanje, ali se posameznik lahko spopade s situacijo. Obvladovanje se nanaša na prizadevanje za obvladovanje, zmanjšanje ali toleriranje zahtev, ki jih ustvari stresna situacija (Lazarus in Folkman, 1984).

2.2 Vzroki stresa

Holmes in Rahe (1967) sta izvedla študijo, v kateri sta proučevala pomembne življenjske dogodke in s stresom povezane zdravstvene težave. Oblikovala sta lestvico stresnosti življenjskih dogodkov oziroma ocenjevalno lestvico socialne prilagoditve. Vsakemu izmed 43 življenjskih dogodkov sta določila število točk, pri čemer je višje število pomenilo bolj stresen dogodek. Anketiranci so morali za vsak dogodek vpisati število točk od 0 do 100 glede na svojo prilagoditev dogodku. Nekateri izmed dogodkov, na primer bolezen ali izguba svojcev, so bolj tragični in povzročajo več škodljivega stresa kot dogodki, kot sta poroka ali rojstvo otrok, kljub temu pa se jim je treba prilagoditi. Anketiranci so v povprečju

največ točk (100 točk) določili dogodku smrt zakonca, nato razvezi (73 točk), najmanj pa praznovanju božiča (12 točk) in manjšim kršitvam zakona (11 točk).

Avtorja Holmes in Rahe (1967) sta ugotovila, da imajo ljudje, ki v posameznem letu dosežejo več kot 300 točk na lestvici (vpliv dogodkov se sešteva), kar 80 % večje možnosti, da v naslednjih dveh letih zbolijo za resno boleznijo, povezano s stresom. Pri 150 do 299 točkah je možnost, da zbolijo, polovična, pri manj kot 150 točkah pa zgolj 30 % (McLeod, 2023).

V prilogi 1 tabela 1 prikazuje razvrstitev življenjskih dogodkov od najbolj stresnega do najmanj stresnega. Na prvem mestu lestvice stresnosti življenjskih dogodkov je smrt zakonca, v povprečju ocenjena s 100 točkami. Na drugem mestu je razveza s povprečjem 73 točk. Na tretjem mestu je ločeno zakonsko življenje s povprečjem 65 točk. Sledi zaporna kazen s povprečjem 63 točk. Na petem mestu je smrt ožjega člana družine prav tako s povprečjem 63 točk. Na šestem mestu je telesna poškodba ali bolezen s povprečjem 53 točk. Na sedmem mestu je poroka s povprečjem 50 točk. Sledi odpustitev z delovnega mesta s povprečjem 47 točk (Holmes in Rahe, 1967).

Na devetem mestu je zakonska sprava s povprečjem 45 točk. Na desetem mestu je upokojitev, prav tako s povprečjem 45 točk. Na enajstem mestu so zdravstvene težave družinskega člana s povprečjem 44 točk. Na dvanajstem mestu je nosečnost s povprečjem 40 točk. Na trinajstem mestu so težave v spolnosti s povprečjem 39 točk, enako tudi prihod novega družinskega člana in večje spremembe, ravno tako s povprečjem 39 točk. Na šestnajstem mestu so spremembe finančnega stanja s povprečjem 38 točk. Na sedemnajstem mestu je smrt bližnjega prijatelja s povprečjem 37 točk. Na osemnajstem mestu je prilagoditev drugačnemu načinu dela s povprečjem 36 točk. Na devetnajstem mestu so nesoglasja s partnerjem s povprečjem 35 točk. Na dvajsetem mestu je visok znesek hipoteke s povprečjem 31 točk. Na enaindvajsetem mestu je zaplenitev hipoteke ali posojila s povprečjem 30 točk. Na dvaindvajsetem mestu je sprememba odgovornosti na delovnem mestu s povprečjem 29 točk, enako tudi odhod otrok od doma in težave s sorodniki (Holmes in Rahe, 1967).

Na petindvajsetem mestu je izrazit osebni dosežek s povprečjem 28 točk. Na šestindvajsetem mestu je zaposlitev žene ali njeno prenehanje z delom s povprečjem 26 točk. Na sedemindvajsetem mestu je začetek ali končanje šolanja otrok s povprečjem 26 točk. Sledi sprememba stanovanjskih razmer s povprečjem 25 točk. Na devetindvajsetem mestu je sprememba življenjskih navad s povprečjem 24 točk. Na tridesetem mestu so težave z delodajalcem s povprečjem 23 točk. Sledi sprememba delovnega časa ali razmer s povprečjem 20 točk, enako tudi sprememba bivališča in sprememba šolanja otrok. Na štirinintridesetem mestu je sprememba športnih aktivnosti s povprečjem 19 točk, enako tudi sprememba cerkvenih aktivnosti. Na šestintridesetem mestu je sprememba družabnega življenja s povprečjem 18 točk. Na sedemintridesetem mestu je nižji znesek hipoteke s povprečjem 17 točk. Sledi sprememba spalnih navad s povprečjem 16 točk. Na

devetintridesetem mestu je sprememba števila družinskih srečanj s povprečjem 15 točk, enako tudi sprememba prehranskih navad. Na enainštiridesetem mestu so počitnice s povprečjem 13 točk. Na dvainštiridesetem mestu je božič s povprečjem 12 točk. Na zadnjem, trinštiridesetem mestu, so manjše kršitve zakona s povprečjem 11 točk (Holmes in Rahe, 1967).

Stresu se v življenju ne moremo izogniti, saj je posledica doživljanja in dojemanja pojavov v našem okolju. Nekatere okoliščine so neodvisne od naše presoje in so zato objektivni vzroki stresa. Hudim življenjskim preizkušnjam se ne moremo izogniti, zato se jim moramo prilagoditi ter jih poskušati premagati. Najpogostejše stresne okoliščine nastanejo v odnosu z ljudmi, predvsem na delovnem mestu in doma (Looker in Gregson, 1993).

Stresor je vsako dogajanje v okolju, ki sproži stresno reakcijo. Stresna reakcija je zaporedje različnih telesnih odzivov na zahteve, s katerimi je posameznik soočen. Vsi ljudje doživljamo fizične stresorje, saj ti ogrožajo naš obstoj. Življenjska ogroženost zahteva ukrepanje, to pa sproži preplah. Nove in neznane razmere za večino ljudi predstavljajo vir stresa, saj z njimi nimajo preteklih izkušenj. Od našega dojemanja položaja sta odvisni stopnja in vrsta stresa. Trajanje stresorja zelo vpliva na ohranjanje ravnovesja stresa in na stopnjo stresne reakcije. Glede na pomen, ki ga pripišemo stresorju, je odvisna tudi burnost stresne reakcije. Največji stresor je pogosto negotovost morebitnih posledic (Looker in Gregson, 1993).

Možina in drugi (2002) opredeljujejo stresor kot kateri koli dejavnik, ki preobremenjuje posameznika ter škoduje njegovemu normalnemu delovanju. Zunanji stresorji so (Irišič, 2021):

- nevarnost (lahko gre za zaznano nevarnost ali pa si jo posameznik le domišlja),
- spremembe (predstavljajo izvor stresa, saj se mora posameznik prilagoditi novim razmeram),
- naloge, ki presegajo posameznikove sposobnosti,
- neprijetne okoliščine (nanje lahko vplivamo tako, da se jim umaknemo, če se le da),
- nestimulativno okolje ali delo (odpor do opravljanja dela oziroma nalog je lahko velik dejavnik stresa),
- medosebni konflikti (dlje trajajoči in ponavljajoči se konflikti),
- trenja v odnosih na delovnem mestu (nerazrešeni konflikti na delovnem mestu),
- težave v partnerskih ali drugih odnosih.

Powell (1999) med vzroke za stres navaja: spremembe, odnos s zakoncem, starševstvo, družino in otroke, odraščanje, spremembe v telesu, kronične bolečine, ločitev ali razvezo, počitniški stres, izgubo in žalovanje, nesreče, strah pred izpiti, finančne težave, skrb za ostarele, nastopanje v javnosti, stres v službi ter izgubo službe ali upokojitev. Vzroki za stres so lahko zunanji ali notranji. Zunanji dejavniki, ki vplivajo na stres, so na primer finančne težave in težave v odnosih. Notranji dejavniki pa izhajajo iz posameznika; primeri takih

stresorjev so občutek neuspeha, občutek negotovosti, občutek brezupnosti ter občutek preobremenjenosti. Notranji stres izhaja tudi iz nevednosti, kaj se bo zgodilo v prihodnosti (Pedersen, 2022). V naslednjem podpoglavju bom podrobneje razčlenila in opisala najprej zunanje vzroke za stres, nato pa še notranje.

2.2.1 Zunanji vzroki za stres

2.2.1.1 Družina in odnosi

Stres, ki ga povzročajo bližnji, je lahko zelo težak. V družini je stres lahko posledica številnih stresnih dogodkov, ki se navezujejo drug na drugega, ali pa ene same okoliščine. Te se lahko pojavijo v družini ali zunaj nje. Tak stres se odraža v konfliktih v družini, zamujanju z obveznostmi in boleznih (Lamoreux, 2022).

Stres je lahko posledica prenatrpanega urnika, zdravstvenih težav otrok ali težav otrok v šoli. V letu 2020, ko se je začela pandemija koronavirusa, so družinske težave postale še večje, saj so morali starši usklajevati službo s šolanjem otrok od doma (Pedersen, 2022). Za starše rojstvo otroka predstavlja veliko spremembo v življenju. Sooča jih z neprespanimi nočmi, kronično utrujenostjo, pomanjkanjem prostega časa in obilico dela. Skrb za otroka je lahko eden izmed virov stresa, saj si večina staršev prizadeva ustvariti urejeno in srečno družinsko okolje (Powell, 1999).

Stres povzročajo tudi težave v partnerskem odnosu, saj je ta pogosto pomembnejši kot delo. Takšen stres še bolj vpliva na druga področja življenja, vključno z uspešnostjo pri delu (Irišič, 2021). Stres v partnerskem odnosu lahko nastane zaradi slabe komunikacije, nezaupanja, pomanjkanja truda ali slabega zdravstvenega stanja partnerja. Konec partnerskega odnosa lahko negativno vpliva na duševno stanje posameznika (Pedersen, 2022).

2.2.1.2 Ločitev in izguba

Na lestvici stresnih življenjskih dogodkov sta ločitev in razveza v samem vrhu, takoj za smrtjo življenjskega partnerja. Ločitev je stresna tako za oba neposredno vpletena kot za celotno družino, zlasti za otroke. Predstavlja velik čustven stres, hkrati pa je treba urediti tudi pravne zadeve. Občutki pri ločitvi so podobni občutkom ob smrti ljubljene osebe. Na začetku ločitev za osebo predstavlja šok, nato sledi protest in oseba občuti krivdo, jezo ter na koncu upanje (Powell, 1999).

Izgubo ljubljene osebe je najtežje preboleti. Žalovanje je proces navajanja na izgubo; največkrat je povezano z žalovanjem za umrlo osebo, lahko pa žalujemo tudi zaradi ločitve, bolezni ali izgube službe. Žalovanje je naraven proces, ki ga je treba preživeti, in lahko traja

tudi več let. Vsak človek žaluje drugače. Nekateri ljudje se poglobijo v delo, drugi pa se umaknejo iz družbe oziroma izolirajo (Powell, 1999).

2.2.1.3 Spremembe

Izvor stresa predstavljajo tudi spremembe, saj se mora posameznik nanje prilagoditi. Splošno velja: večja kot je sprememba, bolj je za posameznika stresna (Irišič, 2021). Posameznik se na majhne vsakodnevne spremembe kmalu navadi, pomembni dogodki pa so lahko velik vir stresa. Spremembe, ki so načrtovane, na primer selitev ali sprememba službe, so v določeni meri obvladljive. Nenadna huda bolezen pa je ena izmed nepredvidljivih sprememb, na katero posameznik nima vpliva (Powell, 1999).

2.2.1.4 Zdravje

Bolezen ali poškodba imata neposreden fiziološki vpliv na stres posameznika (Irišič, 2021). Med stresorje na področju zdravja lahko uvrstimo: kronične bolezni (avtoimunske bolezni, sladkorna bolezen in bolezni srca), zasvojenost (odvisnost od različnih snovi in alkohola), motnje duševnega zdravja (npr. bipolarna motnja) ter akutne bolezni, kot je pljučnica (Pedersen, 2022). Kronične bolečine izčrpavajo telo, povzročajo nespečnost in napetost v mišicah. Vse to negativno vpliva na splošno počutje osebe. Dolgotrajen stres tako posameznikom povzroča depresijo, ti pa nenehno iščejo način za lajšanje svojih bolečin (Powell, 1999).

Med stresom in uživanjem snovi obstaja dvosmerna povezava. Kronični stres lahko povzroči, da posameznik za obvladovanje uporabi različne snovi. Uživanje drog in alkohola pa na drugi strani prav tako lahko povzročata stres. Dolgotrajna uporaba drog ali alkohola je povezana z določenimi spremembami v možganih. Postopoma lahko posameznik zaradi teh sprememb izjemno težko preneha uporabljati te snovi, tudi če si to zelo želi (Guarnotta, 2023).

Za duševne motnje so značilne znatne motnje mišljenja, čustvene regulacije ali vedenja posameznika. Obstaja več vrst duševnih motenj, na primer anksiozne motnje, bipolarna motnja, posttravmatska stresna motnja, depresija, shizofrenija in druge. Večjemu tveganju za razvoj duševnih motenj so izpostavljeni ljudje, ki živijo v neugodnih okoliščinah, kot sta revščina in nasilje (World Health Organization, 2022).

Odnos med boleznijo in stresom je zelo zapleten. Dovzetnost za stres se razlikuje od osebe do osebe. Med dejavniki, ki vplivajo na dovzetnost za stres, so genetska ranljivost, obvladovanje stresa, tip osebnosti in socialna podpora. Študije so pokazale, da kratkotrajni stres lahko okrepi imunski sistem, kronični stres pa pomembno vpliva nanj, saj ta na koncu pokaže bolezen (Salleh, 2008).

2.2.1.5 Denarne težave

Denarne skrbi so zelo stresne. Pomanjkanje denarja v družini povzroča prepire in napetost. Brezposelnost, nizki dohodki in nepredvideni izdatki so le nekateri izmed vzrokov za denarne težave, na katere posameznik nima vpliva (Powell, 1999). Finančni stres je čustvena napetost, ki je povezana z denarjem. Vsakdo ga lahko doživi, vendar se ta pogosteje pojavlja v gospodinjstvih z nizkimi dohodki (Scott, 2023). Raziskava, ki so jo leta 2018 izvedli v Združenih državah Amerike, je pokazala, da so posamezniki, ki so bili zaposleni, imeli višji dohodek in so imeli v lasti stanovanje, v povprečju poročali o nižji psihološki stiski in finančnih skrbih v primerjavi z drugimi (Ryu in Fan, 2023).

2.2.1.6 Brezposelnost ali upokojitev

Izguba službe ali upokojitev sta zelo stresna dogodka, ki lahko povzročata simptome stresa, kot sta visok krvni tlak in depresija. Brezposelna oseba večino časa preživi doma, kar je naporno tako zanjo kot za ljudi okoli nje. Izguba službe je povezana še z drugimi izgubami, kot so izguba zaslužka, družbenega položaja, občutka uspešnosti in smisla v življenju. Ko je izguba službe nenadna in nepričakovana, sledi proces prilagajanja osebe, ki je sestavljen iz šoka, zanikanja, jeze, dezorganizacije, depresije, reorganizacije in sprijaznjenja osebe s situacijo (Powell, 1999).

Brezposelnost slabo vpliva na duševno zdravje posameznika, prav tako kot neakovostna zaposlitev. Zdravju lahko škoduje na več načinov (Wilson in Finch, 2021):

- povečan stres in zmanjšana samozavest posameznika zaradi izgube vsakodnevne rutine dela ali stigme, ki je povezana z brezposelnostjo,
- povečana finančna stiska in negotovost posameznika ter zmanjšan potencial za prihodnji zaslužek,
- velik stres lahko predstavlja tudi postopek iskanja zaposlitve in preverjanja delovne sposobnosti osebe.

Zdravstvene posledice brezposelnosti se s trajanjem povečujejo tako za duševno zdravje in zadovoljstvo z življenjem kot tudi za fizično zdravje osebe. V času pandemije koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) so raznovrstne omejitve privedle do daljših obdobj zmanjšane zaslužke ter izgube zaposlitve oziroma brezposelnosti. Zaskrbljujoča je bila predvsem dolgotrajnost teh omejitev (Wilson in Finch, 2021).

Stresno je lahko tudi upokojevanje po dolгих letih trdega dela. V obdobju upokojitve ima oseba več časa, in če se je celo življenje posvečala predvsem službi, se lahko počuti depresivno in dolgočasno. Prednost upokojitve pred izgubo službe je, da se nanjo oseba lahko pripravi (Powell, 1999).

2.2.1.7 Nesreče in svetovni problemi

Nesreče se dogajajo vsakodnevno, vendar večinoma nimajo velikega vpliva na posameznika. Ko pa se posamezniku zgodi nekaj hudega in to pretrese njegov organizem, gre za travmo ali šok, ki ima velike posledice in vpliva na psihološko obrambo telesa. Dogodki, ki pustijo travmatične posledice, so prometne in letalske nesreče, naravne nesreče, hude telesne poškodbe, ropi, zlorabe, vojne in druge nesreče. Oseba, ki je doživela travmatično izkušnjo, občuti strah, krivdo, jezo ali razdražljivost (Powell, 1999). Svetovni in nacionalni problemi, kot so pandemija covid-19, slabo gospodarstvo, podnebne spremembe, nasilje in diskriminacija, prav tako vplivajo na doživljanje stresa (Pedersen, 2022).

2.2.1.8 Zaposlitev

Na delu smo podvrženi visoki stopnji stresa. Nekateri najpogostejši viri stresa na delu so slabi delovni pogoji, neučinkovito vodstvo, nizka plača, nestabilna zaposlitev, nerazumna pričakovanja in neprijazni sodelavci. Slabo plačana služba, dolgovi, visoki računi, inflacija in nepričakovano veliki stroški so nekateri dejavniki, ki prav tako povzročajo stres (Pedersen, 2022).

Služba je v razvitem svetu daleč najpomembnejši povzročitelj stresa. Uvedba nove informacijske tehnologije, vedno večja tekmovalnost ter zmanjšanje potreb po delovni sili zmanjšujejo občutek socialne varnosti pri zaposlenih, ki morajo, da obdržijo službo, za nižje plače delati vedno več in dlje. Služba postaja sinonim za stres, ta pojav se opaža na svetovni ravni. Ljudje krivdo pogosto prelagajo nase, redkeje pa podvomijo o primernosti službe (Powell, 1999).

Stres na delovnem mestu se lahko pojavi kot posledica narave dela (delovne obremenitve in dolgotrajni delovnik), odnosov na delovnem mestu, kariernega razvoja, odgovornosti (konfliktnost vlog), organizacijske kulture in klime ter uravnavanja ravnotežja med delom in družino (Bončina, 2019).

Rezultati panevropske javnomnenjske raziskave o varnosti in zdravju pri delu iz leta 2013 so pokazali, da so v Sloveniji najpogostejši vzroki stresa v povezavi z delom naslednji (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, brez datuma):

- obseg opravljenih ur in delovne obremenitve,
- reorganizacija,
- negotovost zaposlitve,
- nadlegovanje, ustrahovanje ali druga nesprejemljiva vedenja,
- pomanjkanje podpore nadrejenih in sodelavcev,
- omejeno vplivanje na način dela in
- pomanjkanje jasnosti pri določanju vlog in odgovornosti.

2.2.2 Notranji vzroki za stres

2.2.2.1 Zaskrbljenost in občutek krivde

Zaskrbljenost prispeva k slabemu počutju in je povezana z doživljanjem negativnih posledic. Je nasprotje skrbnosti, ki prispeva k temu, da nekaj opravimo. Občutek krivde je povezan s slabim počutjem ob določenih dogodkih, na katere bi lahko vplivali ali pa tudi ne. Ti občutki hromijo in preprečujejo delovanje posameznika (Irišič, 2021). Krivda je običajno odziv ali nedejavnost. Kompleks krivde lahko povzroči intenzivne in pogoste občutke krivde, ki niso povezani s specifičnimi dogodki. Nekdo s kompleksom krivde lahko doživlja eno ali več vrst krivde. Znaki kompleksa krivde so tesnoba, težave s spanjem, razdražen želodec in jok (Chung, 2023).

2.2.2.2 Vzkipljivost in strah

Nagnjenost k odzivanju z jezo ali vzkipljivost je čustvena navada posameznika, ki poveča stresnost dogodka. Pretiran odziv posameznika opazijo vsi v njegovi okolici, le on sam ne. Strah je čustvena navada posameznika, ki je boječ – vsake stvari ga je strah ali pa se hitro prestraši. To navado je zelo težko spremeniti (Irišič, 2021).

2.2.2.3 Podoživljanje

Podoživljanje in ponavljanje stresnega dogodka, ki ga posameznik ni predelal, sproža stresni odziv, čeprav se je dogodek zgodil v preteklosti. V tem primeru sta možni dve smeri: predelava stresnega dogodka ali pa ponavljanje dogodka in nadaljnje doživljanje stresa (Irišič, 2021).

2.2.2.4 Perfekcionizem ali slaba podoba

Težnja posameznika k temu, da bi bile stvari kar se da dobre, sama po sebi ne predstavlja slabosti. Težava pri perfekcionizmu je, da posameznik negativno ovrednoti in kritizira vse, kar ni popolno. Popolnih stvari pa ni veliko. Zato je posameznik nezadovoljen z rezultati svojega dela in še bolj podvržen stresu (Irišič, 2021). Perfekcionizem je predvsem posledica notranjih pritiskov, kot je želja po izogibanju neuspeha. Perfekcionisti postavljajo nerealno visoka pričakovanja tako, do sebe, kot do drugih. Iščejo napake in so do pretirano kritični do sebe. Imajo strah pred neuspehom (Psychology Today, brez datuma).

Nizko samovrednotenje oziroma slaba samopodoba povzročata velik stres. Posamezniki s slabo samopodobo določene situacije doživljajo kot bolj stresne kot ostali. Za obvladovanje stresa je ključno zaupanje vase in v svoje sposobnosti, tega pa imajo posamezniki s slabo samopodobo malo (Irišič, 2021).

2.3 Znaki in simptomi stresa

Powell (1999) navaja, da se ob porušenem ravnotežju med posameznikovimi vsakodnevnimi dolžnostmi in njegovo sposobnostjo izpolnjevanja teh v veliki meri pojavijo naslednji telesni ali čustveni simptomi stresa: glavobol, napetost v mišicah, depresija, utrujenost, motnje v prehranjevanju, fobije, povečano uživanje alkohola, obsesivno vedenje, nespečnost, panični napadi in drugi.

Irišič (2021) navaja, da se simptomi lahko pojavijo posamezno ali v skupini, in sicer v blažji ali težji obliki. Navedeni simptomi že sami po sebi predstavljajo dodaten vir stresa oziroma težavo, zato je pomembno njihovo prepoznavanje. Razlikuje med telesnimi in duševnimi simptomi. Med telesne simptome uvršča: glavobol, vrtoglavico, slabost, bolečine v mišicah, povišan srčni utrip, bolečine v prsni in pri srcu, krče, prebavne težave, zgago, spremembe v apetitu, povečano uživanje alkohola in kajenja, povečano znojenje, stalno utrujenost in izčrpanost itd. Duševni simptomi stresa so: izguba smisla za humor, živčnost in vznemirjenost, žalost, strah in zaskrbljenost, izguba motivacije, površnost, občutek manjvrednosti, nekoristnosti in nezaželenosti, slabša koncentracija, slabši spomin in pozabljivost itd.

2.4 Vrste stresa

Stres je lahko kratkotrajen in intenziven ali pa dolgotrajen oziroma kroničen. Dolgotrajni stres traja daljše obdobje in vključuje številne stresne situacije (Irišič, 2021). Looker in Gregson (1993) razlikujeta med naslednjimi tremi vrstami stresa: škodljivim stresom, normalnim stresom in prijaznim stresom. Za večino ljudi predstavlja stres nekaj slabega, saj se ga spomnijo kot grenko izkušnjo. To je tako imenovani škodljivi oziroma negativni stres. V primeru neobvladovanja lahko tak stres povzroči upad učinkovitosti in nastanek bolezni. Škodljivi stres je tudi vzrok glavobolov, bolečin v vratu, prebavnih motenj in pogostih prehladov. Povzroča porušeno ravnovesje med dojemanjem zahtev in sposobnostmi, ki so manjše od zahtev. Značilne preobremenitve so: opravljanje zahtevnih nalog, napredovanje na delovno mesto, ki presega posameznikove sposobnosti, nesorazmerje med dohodki in izdatki, zaskrbljenost zaradi brezposelnosti ter težave v zasebnem življenju in na delovnem mestu. V gospodarstvu se posledice škodljivega stresa kažejo v povečani odsotnosti zaposlenih z dela, izgubi proizvodnje, zmanjšani produktivnosti, večjem številu nezgod in zmanjšani ustvarjalnosti. Škodljivi stres lahko napreduje do oblike, ki povzroči telesno oslabeledost ali celo smrt zaradi srčnega infarkta, raka ali živčnega zloma.

Normalni stres predstavlja nihanja med dojemanjem zahtev in sposobnostmi, pri katerih je ravnovesje v mejah normale. Posameznik se dobro počuti in ni pod stresom. Vsakdanje probleme obvladuje ter se zaveda, da ga ti ne ogrožajo. Stresni odziv telesa je ves čas v stanju zmanjšane pripravljenosti, vendar je pripravljen na odziv (Looker in Gregson, 1993).

Prijazni oziroma pozitivni stres se pojavi, kadar so sposobnosti posameznika za obvladovanje večje od zahtev. Posameznik ga občuti kot lahko obvladovanje nalog in zahtev ter se pri tem počuti samozavestno. Stresna reakcija povzroči prijetno stanje pripravljenosti, kar pozitivno vpliva na telesne in duševne sposobnosti ter na produktivnost (Looker in Gregson, 1993).

Selye (1976b) je razlikoval med dobrim in slabim stresom oziroma stisko. Prvi je prijeten in zdrav, slednji pa neprijeten ter ima patološke značilnosti in posledice. Stresa v vseh njegovih oblikah ne smemo potlačiti, temveč zmanjšati stisko oziroma slabi stres in ga lajšati. To nam daje občutek zadovoljstva, ki nastane ob uresničevanju in doseganju za nas pomembnih nalog.

Stres je naravni odziv telesa na izzive ali zahteve, ki sproži vrsto fizioloških in psiholoških reakcij. Je mehanizem preživetja. Niso vsi stresni enaki. Obstaja dober stres oziroma evstres in slab stres oziroma stiska. Evstres je pozitivna oblika stresa, ki posameznika motivira. Razlika med eustresom in stisko je v zaznavanju in odzivu na stres (Cohen, 2024). Pozitivni stresorji imenovani evstres izboljšujejo energijo, zdravje srca in ožilja, povečujejo vzdržljivost in izostrujejo kognitivne funkcije. Evstres spodbuja duševno motivacijo, Za stisko so značilni negativni učinki na telo (Chu in drugi, 2024).

Odnos med stresom in učinkovitostjo zaposlenih lahko opišemo kot narobe obrnjeno črko U. Na začetku je stres do določene točke pozitiven, saj izboljšuje učinkovitost zaposlenega in ga motivira. Ko pa zaposleni doseže svojo optimalno točko učinkovitosti, se pozitiven stres spremeni v negativnega, saj nadaljnje povečanje stresa škoduje in ovira njegovo učinkovitost (George in Jones, 2012).

2.5 Faze stresa

Celotni stresni sindrom oziroma tako imenovani Splošni prilagoditveni sindrom (angl. General Adaptation Syndrome – GAS), kot ga je poimenoval Selye, ima naslednje tri stopnje (Selye, 1965):

- Faza alarma, v kateri se v telesu pojavijo spremembe, značilne za prvo izpostavljenost stresorju.
- Faza odpornosti, ki pomeni celotno prilagoditev stresorju.
- Faza izčrpanosti, ki je zadnja faza odziva na stres. Dolgotrajen in kroničen stres izčrpa telo, kar lahko vodi tudi v smrt.

V prvi fazi alarma zunanji stresor sproži notranji stresni sistem. V telesu se pojavijo številne fiziološke in kemične reakcije, kot so izločanje adrenalina, pospešen srčni utrip in hitrejše dihanje. V drugi fazi pride do odziva na stres. Če stresor vztraja dlje časa, to vodi v tretjo fazo, imenovano izčrpanost, v kateri lahko prilagoditveni mehanizem odpove. To lahko

povzroči vrnitev v prvo fazo in ponovni začetek cikla z obremenitvijo drugega organa oziroma sistema ali pa smrt posameznika (Treven, 2005).

2.6 Izgorelost

V nadaljevanju bom predstavila definicije izgorelosti, vzroke za izgorelost, simptome izgorelosti in stopnje izgorelosti. Podrobneje bom opisala posledice izgorelosti in pristope za preprečevanje izgorelosti.

2.6.1 Opredelitev izgorelosti

Ameriški psiholog Freudenberg (1974) je prvi opisal in analiziral izgorelost. Zaposlen je bil kot prostovoljni psihiater zaposlen v newyorški brezplačni kliniki za odvisnike od drog. V tej kliniki so bili zaposleni mladi, visoko motivirani prostovoljci. Med osebjem klinike oziroma prostovoljci je opazil zmanjšano energijo, pomanjkanje motivacije in zavzetosti ter druge psihične in fizične simptome. Z namenom, da bi označil to stanje izčrpanosti, ki se je med osebjem največkrat pojavilo leto po začetku dela na kliniki, je izbral izraz izgorelost (angl. burnout), ki je v pogovornem jeziku pomenil izraz za uničujoče posledice kronične zlorabe drog.

Freudenberg (1974) je izgorelost definiriral kot stanje izčrpanosti ali frustracije, zlasti kadar posameznikova predanost cilju, načinu življenja ali odnosom ni prinesla pričakovanih nagrad. Izgorelost se odraža v različnih simptomatskih načinih, ki varirajo od posameznika do posameznika. Fizični znaki izgorelosti so: izčrpanost, prebavne težave, glavoboli, nespečnost in pomankanje sape. Vedenjska znaka izgorelosti sta jeza in frustracija. Izgorela oseba težko zadržuje svoja čustva. Pogosto joka in najmanjši pritisk, ji da občutek preobremenjenosti.

Sindrom izgorelosti je občutek izčrpanosti človeka zaradi delovnih pogojev, v katerih je pod velikimi neizogibnimi pritiski, pri tem pa se počuti nezadovoljnega. Ljudje, ki so bolj dovzetni za izgorelost, čutijo močno potrebo po odobravanju in imajo povečana pričakovanja do sebe. Zanašajo se na delo kot na vir, ki bo izboljšal njihov samokoncept. Večino časa in energije posvetijo raje delu kot ostalim zunanjim aktivnostim, ki bi jim prinesle veselje in zadovoljstvo (Moss, 1981).

Izgorelost je sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšanega občutka osebne izpolnitve, ki se najpogosteje pojavi pri posameznikih, ki delajo z ljudmi (Maslach in Jackson, 1981). Po Maslach in Leiter (2002) je izgorevanje razkroj vrednot, dostojanstva, duha in volje. Pomeni razkroj človeške duše. Izgorelost je bolezen, ki se postopoma in nenehno širi ter vodi človeka v propad. Posledice izgorelosti so vidne v kronični izčrpanosti posameznika, njegovem cinizmu, odtujenosti od dela in neučinkovitosti.

V Ameriškem psihološkem združenju opredeljujejo izgorelost kot stanje, za katero je značilna čustvena izčrpanost, negativni odnosi ter slabi občutki do sodelavcev in delovne vloge. Izgorelost je povezana z nezadovoljstvom pri delu, nizko predanostjo in odsotnostjo z njega (Wilson, 2011).

Inštitut za razvoj človeških virov sindrom izgorelosti opredeljuje kot kronično stanje psihične, fizične in čustvene izčrpanosti človeka zaradi dolgotrajnega izčrpavanja z delom ali čustvenim angažiranjem. Gre za proces, v katerem posameznik prestopi vse meje, da bi zadovoljil tako svoja pretirana pričakovanja kot pričakovanja okolice (Inštitut za razvoj človeških virov, 2023).

2.6.2 Vzroki za izgorelost

2.6.2.1 Delo

Svetovna zdravstvena organizacija je izgorelost vključila v Mednarodno klasifikacijo bolezni kot poklicni pojav in ne kot zdravstveno stanje. Izgorelost je definirala kot sindrom, povezan s poklicem, ki je posledica kroničnega stresa na delovnem mestu, ki ni bil uspešno obvladan. Vključuje naslednje tri dimenzije: občutek izčrpanosti, distanco do dela in zmanjšano učinkovitost pri delu (World Health Organization, 2019).

Vzroke za izgorelost pogosteje najdemo na delovnem mestu kot pri posamezniku. Maslach in Leiter (2002) vzroke za izgorevanje na delovnem mestu razvrščata v naslednjih šest kategorij:

1. Preobremenjenost z delom

Preobremenjenost z delom je zelo pomemben dejavnik v organizaciji. Organizacija obremenjenost z delom enači s produktivnostjo. Za delavca pa slednja pomeni njegov vložen čas in energijo. Organizacije v želji po povečani produktivnosti delavce potiskajo čez meje njihove vzdržljivosti. Delo postaja bolj intenzivno. Organizacije povečujejo produktivnost na račun večjih naporov zaposlenih. Zaposleni se od teh naporov ne uspejo odpočiti. Delovne obveznosti se nalagajo ena na drugo

2. Pomanjkanje nadzora pri delu

Možnost posameznika, da si pri opravljanju dela sam določi, kaj mu je najbolj pomembno, kakšen pristop k delu bo izbral in kako bo uporabil vire, je zanj ključnega pomena. Organizacija, ki se vmešava v to, zmanjšuje avtonomijo posameznika. Brez nadzora zaposleni ne morejo uresničevati svojih interesov in interesov organizacije. Če zaposleni nimajo nobenega nadzora nad svojim delom, jih zaradi izgorevanja na delovnem mestu lahko doleti izčrpanost, cinizem in neučinkovitost.

3. Nezdostno nagrajevanje

Čeprav zaposleni delajo več, jim zaposlitev prinaša vedno manj tako materialnih kot nematerialnih nagrad, na primer ugleda ali varnosti. Ključni dejavnik pri izgorevanju na delovnem mestu je izguba notranje nagrade – izguba zadoščenja zaposlenega, da opravlja delo, ki mu je v veselje. Zaradi varčevanja v organizacijah je prisotno tudi zmanjšano nagrajevanje. Kljub temu so učinkoviti zaposleni z visoko storilnostjo osredotočeni na delo in ne na materialno nagrajevanje.

4. Pomanjkanje poštenosti

Zaupanje, odkritost in spoštovanje so trije elementi poštenega dela. Vsi ti elementi so ključnega pomena za človekovo predanost delu. Odsotnost teh pripomore k izgorevanju na delovnem mestu. Zaposleni dobi občutek, da je pomemben, kadar organizacija ceni vsakega posameznika in deluje pošteno. Številni zaposleni varčevanje in preoblikovanje organizacije dojemajo kot nepošteno, saj organizacije večkrat odpustijo ustvarjalne ljudi, ki so bili zaposleni nedavno, medtem ko manj učinkoviti zaposleni obdržijo svoja delovna mesta.

5. Razpad delovne skupnosti

Odnosi v delovni skupnosti razpadajo zaradi izgube varnosti zaposlitve in večjega posvečanja kratkoročnim dobičkom. Za organizacijo in skupinsko delo predstavljajo odnosi temeljni element. Skupnost v organizaciji razpada. Prisotni so spori med zaposlenimi, podpora in spoštovanje upadata, narašča pa izolacija ljudi. Ko ljudje delajo sami zase namesto skupaj, občutek pripadnosti izgine. Posameznik skozi medsebojne odnose znotraj delovne skupine doživlja organizacijo. Ko se posameznik na delovnem mestu ne počuti varno, se ti odnosi pretrgajo.

6. Nasprotujoče si vrednote

Na odnos do dela zaposlenih vplivajo tudi vrednote. Vrednotenje, ki temelji na preživetju in ustvarjanju dobička organizacije, je v nasprotju z vrednotami delu najbolj predanih zaposlenih. Visokokakovostno delo zahteva popolno predanost zaposlenih. Ukrepi za zmanjševanje stroškov organizacije so pogosto v nasprotju s prizadevanji za izboljšanje socialnega varstva in blaginje zaposlenih. Za neskladje med sredstvi in cilji organizacije so krive nejasno določene vrednote. Medsebojno prilagajanje vrednot različnim delovnim okoljem je nujno za povezovanje organizacije in pospeševanje predanosti delu.

2.6.2.2 *Odnosi*

Odnosi z bližnjimi naj bi nas izpopolnjevali. Kljub temu pa nas bližina z določenimi osebami ne napolni, ampak izčrpa. Takrat posameznik občuti dolžnost in odgovornost do te osebe. Čuti, da je odgovoren za finance, hrano in topel dom. S takim delovanjem želi ugajati drugim, pri tem pa pozabi na svoje lastne potrebe (Bončina, 2019).

2.6.2.3 *Bolezen*

Kronična bolezen bližnjega – pa naj bo to otrok, starš ali zakonec – zelo poseže v življenje vseh vpletenih. Skrb za bližnjega tako prevzame posameznika, da mu ne ostane več časa zase. V takem primeru je treba poiskati podporo prijateljev ali sorodnikov. Ni nujno, da posameznik sam nosi celotno odgovornost in bolečino za nego bližnjega. To vodi v izgorevanje, saj posameznik dela vse več in se z žalostjo zapira vase (Bončina, 2019).

2.6.2.4 Notranji vzroki

Bončina (2019) med notranje vzroke za izgorelost uvršča avtoriteto, deloholizem in perfekcionizem. Način, kako je bil posameznik vzgojen, močno vpliva na njegovo poznejše življenje. Starše otrok ponotranji kot notranjo avtoriteto. Če je avtoriteta z otrokom ravnala spoštljivo, bo ta do sebe spoštljiv; če pa je bila stroga in zahtevna, bo otrok ravno takšen tudi do sebe. Vse to vpliva na odraščanje in poznejše razmišljanje. Podjetja se zavedajo, da je zaposlene strah avtoritete, in to izkoriščajo ter ustvarjajo nevzdržne razmere, saj menijo, da so ljudje nadomestljivi. Zaposleni zaradi nestabilnosti težko razvijejo pripadnost in se zavzamejo za delo. Obenem pa v sebi čutijo, da morajo opraviti delo in izpolniti vse zahteve nadrejenih, saj jih lahko ti nadomestijo z novimi zaposlenimi.

Deloholizem je posledica notranjega sporočila iz otroštva, da je človek vreden samo, če dela, in ne, če počiva. Velike zahteve, pretirana odgovornost in samokritičnost povzročajo veliko obremenitev, ki je škodljiva za zdravje. Za perfekcionizem je značilno, da je oseba dobra le, če je vse opravila dobro in natančno. Takšna oseba tudi najhitreje izgori (Bončina, 2019).

2.6.3 Simptomi izgorelosti

Bončina (2019) med telesne simptome izgorelosti uvršča bolečine v križu, glavobole, nespečnost, utrujenost, anksioznost, okužbe, tresenje, srčno aritmijo in povišan krvni tlak. Začetne spremembe, ki nakazujejo na izgorelost, lahko opazimo pri posamezniku v njegovem vedenju, saj se izmika obveznostim, čezmerno uživa alkohol ali kadi; v njegovih telesnih spremembah, saj ima bolečine v križu in pogoste prehlade; ter pri psiholoških simptomih, ki se kažejo v odporu do dela in razdražljivosti. V delovnem okolju se izgorelost izraža z nezadovoljstvom pri delu, povečanjem absentizma, konflikti in zmanjšano kakovostjo dela.

2.6.4 Stopnje izgorelosti

Miller in drugi (1993) so proces izgorevanja razvrstili v naslednjih pet stopenj:

1. Stopnja »medenih tednov«

Za posameznika, ki je na stopnji medenih tednov, je služba čudovita. Ima veliko energije in je navdušen. Obožuje svojo službo ter verjame, da bo ta zadovoljila vse njegove potrebe in želje. Posameznik občuduje tudi svoje sodelavce in organizacijo, v kateri je zaposlen.

2. Stopnja »prebujenja«

Stopnja medenih tednov se konča. V stopnji prebujenja se posameznik zave, da so bila njegova pričakovanja nerealistična. Služba ne zadovolji vseh njegovih potreb in želja, sodelavci pa niso tako popolni. Nagrade ali priznanja so redka, razočaranje raste.

Posameznik začne še bolj trdo delati, pri čemer postane utrujen in z dolgočasen. Začne dvomiti o svojih sposobnostih.

3. Stopnja »porjavitve«

Na tej stopnji posameznikovo navdušenje upade, pojavita se kronična utrujenost in razdražljivost. Spremembe so vidne v načinu prehranjevanja in spalnih navadah. Posameznikovo vedenje se spremeni – zateka se k uporabi drog ali pitju alkohola. S tem upade tudi njegova delovna produktivnost. Posameznik postaja vse bolj jezen, ciničen, odmaknjen in kritičen do organizacije ter svojih nadrejenih in sodelavcev. Pojavita se lahko tudi depresija, anksioznost ali druge bolezni.

4. Stopnja »popolne izgorelosti«

Ko se stopnja »porjavitve« ne prekine pravočasno, to vodi v stopnjo popolne izgorelosti. Posameznik je obupan, kar lahko traja tudi več let. Prisotna sta občutek neuspeha ter predvsem depresija in praznina. Življenje postane brezupno in nesmiselno. Posameznik je fizično in psihično izčrpan. Doživi lahko tudi možgansko kap ali srčni infarkt, saj je to zadnja stopnja oziroma zaključek vseh njegovih začetnih optimističnih upov, navdušenja in želja v povezavi z njegovo službo.

5. Stopnja »fenomena Feniks«

Iz pepela izgorelosti je možno vstati, vendar je za to potreben čas. Potrebna sta tudi počitek in sprostitev. Delovnih obveznosti se ne nosi domov. Po izgorelosti je nujen realističen pogled na želje, pričakovanja in cilje v službi. Sprejeti je treba svoje občutke jeze ali razočaranja zaradi izgorelosti in se o njih pogovoriti z bližnjimi ali pa poiskati ustrezno strokovno pomoč oziroma svetovanje. Posameznik si mora na novo zastaviti svoje vrednote, namene, želje in cilje v službi. Slediti mora svojim lastnim željam in ne željam drugih, da ga to ne bi ponovno pripeljalo do frustracij in izgorelosti.

2.6.5 Posledice in preprečevanje izgorelosti

Izgorevanje ima lahko usodne posledice tako za posameznika kot za ljudi okoli njega, bodisi doma ali na delovnem mestu. Zaradi izgorelosti je posameznik deležen manjše podpore v osebnem življenju in zato težje premaguje težave v službi. Posameznik, ki izgoreva na delovnem mestu, se psihično in fizično umika od dela ter mu posveča vedno manj energije. Z delovnega mesta je pogostejše odsoten, delo pa opravi slabše. Zmanjša se njegova kakovost in količina opravljenega dela. Sčasoma to lahko privede tudi do odpovedi delavca. Izgorelost za delavca pomeni zmanjšanje kakovosti življenja, za organizacijo pa predstavlja težavo v delovni sili, saj ta ni več produktivna, ustvarjalna in predana svojemu delu, kot je bila prej (Maslach in Leiter, 2002).

Maslach in Goldberg (1998) sta predlagala dva pristopa k preprečevanju izgorelosti, ki se osredotočata na interakcijo med osebnimi in situacijskimi dejavniki. Prvi pristop je osebno usmerjen in temelji na posamezniku, ki ima glavno vlogo pri preprečevanju izgorelosti. Obstajajo naslednje strategije, ki jih posameznik lahko uporablja za preprečevanje izgorelosti:

- sprememba delovnih navad,
- razvijanje sposobnosti obvladovanja,
- uporaba socialnih virov,
- razvijanje sproščujočega življenjskega sloga,
- skrb za telesno zdravje,
- samoanaliza.

Drugi pristop je situacijsko usmerjen in izhaja iz literature. Osredotoča se na dojetje tveganja za izgorelost, ki lahko vodi do neoptimalnih odločitev, te pa povečujejo verjetnost za izgorelost. Organizacije imajo moč in vire ter lahko pri obravnavanju in spopadanju z izgorevanjem storijo veliko. Uporabijo lahko različne organizacijske pristope (Maslach in Leiter, 2002):

- organizacijski pristop, ki se osredotoča na vsakega delavca posebej ter s tem povečuje podporo,
- pristop k izboljšanju menedžmenta človeških virov, saj ta spodbuja produktivnost in kakovost zaposlenih,
- posredovanje na organizacijski ravni, s katerim se poveča posameznikova povezanost z delom.

2.7 Stres na delovnem mestu

V nadaljevanju bom opredelila stres na delovnem mestu. Podrobneje bom predstavila dejavnike stresa na delovnem mestu.

2.7.1 Opredelitev

Mednarodna organizacija dela stres, povezan z delom, opredeljuje kot psihosocialna tveganja v organizaciji dela, oblikovanju dela, delovnih pogojih in delovnih razmerjih. Pojavi se, ko znanje in sposobnosti posameznega delavca ali skupine niso usklajeni z zahtevami delovnega mesta in pričakovanji organizacijske kulture podjetja (International Labour Organization, brez datuma).

Spremembe na področju dela in gospodarska kriza postavljajo delavce pred vse večje zahteve. Dejavniki, kot so razdrobljenost trga dela, zmanjševanje števila zaposlenih, večja uporaba začasnih pogodb, večja negotovost zaposlitve, večja delovna obremenitev in pritiski

ter slabo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, prispevajo k stresu, povezanemu z delom (International Labour Organization, brez datuma). Delovno mesto je pogosto izvor škodljivega stresa, ki ga povzroča preplet naslednjih dejavnikov (Looker in Gregson, 1993):

- preobremenjenost zaposlenih,
- pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov,
- pomanjkanje priložnosti,
- nejasna vloga in pomen delovnega mesta,
- slaba obveščenost in
- spreminjanje navad.

V nekaterih organizacijah so zaposleni pri opravljanju svojega dela podvrženi večjim stresnim obremenitvam, v drugih pa manjšim (Treven, 2005). Cooper in Marshall (1976) sta odkrila pet glavnih vzrokov za poklicni stres oziroma stres na delovnem mestu, in sicer: značilnosti dela, vloga posameznika v organizaciji, razvoj kariere, odnosi na delovnem mestu ter organizacijska struktura in klima.

2.7.2 Dejavniki stresa na delovnem mestu

2.7.2.1 Vrsta zaposlitve

Med različnimi vrstami zaposlitve, na primer direktor, gasilec, kirurg, računovodja in profesor, obstajajo velike razlike pri stresu, ki ga doživljajo zaposleni pri določenem poklicu. V prilogi 2 so v tabeli 2 prikazane vrste zaposlitve glede na njihovo stresnost. Na prvem mestu lestvice po stresnosti zaposlitve se nahaja predsednik države s 176,6 točke stresa. Sledi mu gasilec s 110,9 točke stresa. Na tretjem mestu je direktor s 108,6 točke stresa. Naslednji na lestvici je kirurg z 99,5 točke stresa. Na petem mestu je kontrolor zračnega prometa s 83,1 točke stresa. Na šestem mestu je vodja stikov z javnostjo z 78,1 točke stresa. Sledi mu borzni posrednik z 71,7 točke stresa. Na osmem mestu se nahaja pilot z 68,7 točke stresa. Sledi mu arhitekt s 66,9 točke stresa. Na desetem mestu je odvetnik s 64,3 točke stresa. Na enajstem mestu je zdravnik s 64,0 točke stresa. Sledi mu zavarovalni zastopnik s 63,3 točke stresa. Na trinajstem mestu se nahaja univerzitetni profesor s 54,2 točke stresa. Na štirinajstem mestu je analitik z 42,1 točke stresa. Sledi mu ekonomist z 38,7 točke stresa. Na šestnajstem mestu se nahaja računovodja z 31,1 točke stresa. Sledi mu nabavni referent z 28,9 točke stresa. Na zadnjem, osemnajstem mestu na lestvici, pa je zavarovalni statistik z 20,2 točke stresa (Greenberg in Baron, 2000). Med dejavniki, ki vplivajo na stresnost zaposlitve, so tudi zahtevne odločitve, nadzorovanje naprav ali materiala, neugodne delovne razmere, nestrukturirano delo, delo z ljudmi in izmenjava informacij z drugimi (Treven, 2005).

2.7.2.2 Organizacija

Zaposleni lahko občutijo stres tudi zaradi različnih dejavnikov v organizaciji. Na ravni organizacije prihaja pri zaposlenih na vodilnih položajih do konflikta, negotovosti vloge in prevelike obremenjenosti. Zaposleni na nižjih delovnih mestih so izpostavljeni stresu zaradi prevelike ali premajhne obremenjenosti vloge. Organizacijska kompleksnost je stresna zaradi številnih pravil in zahtev ter zapletene organizacijske mreže, zlasti v velikih organizacijah. Organizacijske spremembe so tudi eden izmed dejavnikov, ki povzročajo stres. Organizacijska mejna vloga je lahko za zaposlene stresna, saj je zaposleni razpet med zahtevami stranke in organizacije (Treven, 2005).

2.7.2.3 Vloga zaposlenega

Zaposleni delajo učinkoviteje, če se zavedajo, kaj se od njih pričakuje in če med njihovimi različnimi vlogami na delu ni nasprotovanja. Konflikt vlog se zgodi, ko bi moral zaposleni upoštevati več različnih in nedoslednih zahtev. Tako z namenom, da bi ugodil eni zahtevi, na drugi strani ne more hkrati ugoditi tudi drugi zahtevi (Treven, 2005). Kahn in drugi (1964) razlikujejo med štirimi različnimi konflikti vlog:

- Konflikt med osebo in vlogo. Do tega konflikta pride, ko je prisotno razhajanje med osebnimi standardi in vrednotami osebe ter vlogo.
- Konflikt znotraj pošiljatelja. Pri tem konfliktu oseba, ki ji je dodeljena določena naloga, zanjo nima ustreznih sposobnosti, časa ali virov za dokončanje.
- Konflikt med vlogami. Slednji se pojavi, ko se oseba sooči z več nasprotujočimi si vlogami.
- Konflikt vlog med pošiljatelji. Ta se pojavi, ko pride do konflikta med posameznikovimi pričakovanji in zahtevami organizacije.

Konflikt negotovosti vloge nastane, ko posameznik občuti negotovost v povezavi z dejavnostjo pri delu, ki naj bi jo opravil, da uresniči zahteve na tem delovnem mestu. Zaposleni so po navadi negotovi glede odgovornosti pri delu, še posebej, če je njihov opis dela premalo specifičen (Treven, 2005).

2.7.2.4 Obremenjenost zaposlenega

Stresu pri delu so po navadi podvrženi zaposleni, ki imajo več dela, kot so ga zmožni opraviti v krajšem času. Kljub temu poznamo dve vrsti preobremenjenosti zaposlenega. Kvantitativna preobremenjenost zaposlenega nastane, ko zaposleni opravi več dela, kot ga je sposoben v določenem času. Pri kvalitativni preobremenjenosti zaposlenega pa je zaposleni prepričan, da ima premalo potrebnih sposobnosti, da bi opravil svoje delo. Tudi premajhna obremenjenost zaposlenega lahko povzroča stres, saj je zaposleni lahko na

delovnem mestu zaradi premajhnega obsega dela zdolgočasen ali pa mu manjka spodbuda, da bi bolje delal (Treven, 2005).

Ključni pokazatelj neskladja med posameznikom in njegovim delom je preobremenjenost z delom. Zaposleni v organizacijah v krajšem času opravijo več, kot zmorejo, z manj sredstvi, pri tem pa so podvrženi velikemu naporu. Z vedno hitrejšim delovnim ritmom narašča preobremenjenost zaposlenih z delom, kar vpliva tudi na slabšo kakovost dela (Maslach in Leiter, 2002).

2.7.2.5 Delovne razmere

Delovne razmere, ki so neprimerne ali nevarne, lahko stresno vplivajo na posameznikovo počutje. Čutila so za ljudi zelo pomembna, saj z njimi zaznavamo dogajanje v okolici. Med dejavnike, ki povzročajo stres, uvrščamo hrup, prah, neugodno toplotno okolje, nevarne snovi, svetlobo in vibracije (Treven, 2005).

Hrup je vsak nezaželen zvok, ki neprijetno vpliva na počutje in zdravje ljudi. Moti njihovo koncentracijo, zmanjšuje njihovo delovno zmožnost ter sposobnost sprejemanja informacij. Posledice hrupa so odvisne od dolžine izpostavljenosti, individualne občutljivosti, frekvence hrupa, ravni ter oblike zvoka. Prah lahko deluje kot stresni dejavnik, saj je škodljiva snov v zraku in je lahko nevaren. Povzroča lahko tudi bolezni dihal. Neugodno toplotno okolje lahko deluje na zaposlenega stresno, saj neprimerna temperatura slabo vpliva na zmožnost za delo, povečuje število nesreč pri delu in ogroža zdravje zaposlenih. Na toplotno obremenjenost vplivajo temperatura, zrak, vlažnost ter psihični in fizični napor (Treven, 2005).

Nevarne snovi zajemajo snovi, ki so eksplozivne, lahko vnetljive, zelo strupene, oksidativne ali zdravju škodljive. Vplivajo na zdravje zaposlenih, ki so v stiku z njimi. Učinki nevarnih snovi različno vplivajo na zdravje, od blažjih pa vse do hujših bolezni. Svetloba ljudem omogoča varno opravljanje nalog na delovnem mestu in vpliva na njihovo počutje. Hitrost zaznavanja raste s povečano svetlobo. Delovni prostor mora biti razsvetljen tako z umetno kot z dnevno svetlobo. Vibracije, ki so jim zaposleni podvrženi dlje časa, lahko povzročijo vibracijsko bolezen. Posledice vibracij pri delu so slabše zaznavanje bolečin, temperature in zvoka. Zmanjša se lahko tudi psihična zmogljivost (Treven, 2005). Kornhauser (1965) je ugotovil neposredno povezavo med neugodnimi delovnimi pogoji, potrebo po hitrem opravljanju dela, velikim vlaganjem napora in neugodnimi delovnimi urami ter slabim psihičnim zdravjem.

2.7.2.6 Razmejitev med delom in zasebnim življenjem

Nenehno iskanje ravnovesja med delom in zasebnim oziroma družinskim življenjem je prav tako izvor stresa. Zaposleni se zaradi razdvojenosti med odgovornostjo do dela in na drugi

strani družine sooča že z zgoraj pojasnjenim konfliktom vloge. V tem primeru je konflikt vloge posledica nasprotnih pričakovanj med družino in organizacijo, kar pa je lahko zelo stresno (Treven, 2005).

Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem (angl. work-life balance) je opredeljeno kot sposobnost posameznika, da izpolnjuje službene in družinske obveznosti ter druge dejavnosti, ki niso povezane z delom (Hill in drugi, 2001). Talukder (2019) je v študiji ugotovil, da podpora nadrejenega ublaži konflikt med delom in družinskim življenjem. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem je višje pri tistih zaposlenih, ki delajo manj ur. Zaposleni, ki so v organizaciji zaznali, da ta z njimi ravna dobro z zagotavljanjem družini prijaznih programov, na primer ureditev fleksibilnega dela ali varstva otrok, so izkazali višjo stopnjo predanosti organizaciji. Rezultati te študije so prav tako potrdili pozitivno povezavo med zadovoljstvom pri delu in organizacijsko predanostjo.

2.7.2.7 Ustrahovanje, nadlegovanje in nasilje

Ustrahovanje (angl. bullying) na delovnem mestu vključuje disfunkcionalno vedenje, kot je zmerjanje, obrekovanje, socialna izključenost, fizični napadi in spolno nadlegovanje. Kot posledico ustrahovanja posamezniki doživljajo stres ter druge psihične in fizične posledice. Za organizacijo pa to predstavlja nižjo produktivnost, večji absentizem in fluktuacijo zaposlenih. K zmanjšanju ustrahovanja na delovnem mestu lahko pripomore tudi dobra organizacijska kultura (O'Farrell in Nordstrom, 2013).

Nadlegovanje na delovnem mestu (angl. mobbing) je opredeljeno kot ponavljajoče se neprimerno ravnanje z zaposlenimi, ki ogroža njihovo zdravje in varnost. Zloraba moči pogosto privede do nadlegovanja. Nadlegovanje na delovnem mestu predstavljajo fizični ali besedni napadi na zaposlenega, lahko pa se kaže tudi kot pritisk na zaposlene z določitvijo neizvedljive naloge. Nasilje na delovnem mestu se kaže v nekulturnem vedenju, verbalnem in fizičnem nasilju. Te vrste nasilja so pogosto deležni zaposleni v storitvenih dejavnostih. Izpostavljeni so mu medicinske sestre, vozniki avtobusov, policisti, socialni delavci, učitelji in zaposleni v gostinstvu (Treven, 2005).

2.8 Posledice stresa

V nadaljevanju bom opisala posledice stresa za posameznika in za organizacijo. Predstavila bom tudi oceno stroškov zaradi stresa.

2.8.1 Posledice stresa za posameznika

Različne posledice stresa pri posamezniku uvrščamo v tri različne skupine, in sicer fiziološke posledice, psihične posledice in vedenjske posledice. Med fiziološke posledice uvrščamo naslednje simptome: bolezni srca, težave s hrbtenico, glavobol, kožne bolezni, visok krvni

tlak, rane na želodcu in rak. Za slednjega obstaja prepričanje, da na njegov nastanek vpliva stres. Zlasti pri kadilcih se ob naraščanju stresa povečuje tudi poraba cigaret, kar vpliva na večjo verjetnost za nastanek pljučnega raka ali drugih oblik raka (Treven, 2005).

Psihične posledice stresa se izražajo v družinskih težavah, nespečnosti, fobijah, sindromu izgorevanja in depresiji. Slednja predstavlja resno psihološko stanje, v katerem se znajde človek, ki ni sposoben premagati stresa in pogosto občuti strah. Različne stopnje depresije pri ljudeh lahko povzročijo različni stresni dogodki, kot so neuspešen posel, premestitev na drugo delovno mesto ali dogodki v družini, kot je smrt partnerja. Vedenjske posledice se pojavijo pri ljudeh, ki so zelo obremenjeni s stresom, kar se odraža v spremembah vedenja, kot so kajenje, pretirano uživanje alkohola in drog ter spremembe v prehranjevanju (Treven, 2005).

2.8.2 Posledice stresa za organizacije

Na produktivnost dela zaposlenih vpliva več dejavnikov, med njimi usposobljenost, motivacija, osebnostne lastnosti, ustvarjalnost in vrednote. V današnjem času je stres v delovnem okolju pogost. Zaposleni zaradi vedno več stresa začnejo delovati pod optimalno ravno, kar pa vpliva tudi na uspešnost organizacije (Treven, 2005).

Pri ocenjevanju stroškov zaradi stresa se ugotavlja delež bolezenske odsotnosti, ki je posledica stresa glede na celotni absentizem na določeni ravni. To ocenjevanje izvaja Mednarodna organizacija dela na treh ravneh: individualni, ravni organizacije in ravni države. Na individualni ravni se upošteva predvsem izguba dohodka in stroški zdravljenja. Nekje te stroške krije delodajalec, drugod država. Na ravni organizacije nastanejo izgube zaradi stroškov absentizma, prezgodnjih upokojitev, nadomeščanj, sodnih stroškov in manjše produktivnosti. Na ravni države pa stroški nastajajo zaradi plačevanja zdravljenja, absentizma in prezgodnjih upokojitev (Treven, 2005).

V Evropi je stres druga najpogostejše prijavljena zdravstvena težava, povezana z delom. Kar od 50 % do 60 % vseh izgubljenih dni je posledica stresa na delovnem mestu. Število ljudi, ki trpijo za stresom, povezanim z delom, pa se bo najverjetneje še povečalo. To predstavlja velik strošek tako za ljudi in njihovo stisko kot tudi za gospodarsko uspešnost (International Labour Organization, brez datuma).

2.9 Obvladovanje stresa

V nadaljevanju bom opisala obvladovanje stresa na ravni posameznika in na ravni organizacije. Predstavila bom strategije za zmanjševanje stresa zaposlenih in raziskavo prisotnosti psov na delovnem mestu.

2.9.1 Obvladovanje stresa na ravni posameznika

Stres je prisoten tako v družinskem kot v delovnem okolju, zato se ga je treba naučiti učinkovito obvladovati. Med individualne strategije za obvladovanje stresa lahko uvrstimo (Treven, 2005):

- fizične aktivnosti, kot so telesna vadba, plavanje, tek in kolesarjenje; te izboljšujejo počutje ljudi ter zmanjšujejo vpliv stresa na človeka;
- meditacijo, ki človeku omogoča sprostitev, zmanjšuje čustvene težave in povečuje sposobnost koncentracije;
- jogo, ki zajema telo, um in duha človeka; pri tej metodi se združijo fizično gibanje, dihalne in meditacijske tehnike, kar na človeka deluje sproščujoče;
- organiziranje časa, pri katerem je pomembno, da si ljudje postavijo prioritete, se ne ustrašijo ovir in ne prelagajo odgovornosti na druge;
- zdrav življenjski slog, za katerega je treba skrbeti z redno telesno vadbo in zdravo prehrano z veliko zelenjave in sadja.

Looker in Gregson (1993) med načine za premagovanje in obvladovanje stresa naštevata zmanjšanje zahtev, določanje prednostnih nalog in ciljev, izogibanje perfekcionizmu, iskanje pomoči, telesne aktivnosti, izogibanje alkoholu in kajenju, zagotavljanje dovolj spanja in počitka ter izvajanje dihalnih vaj.

2.9.2 Obvladovanje stresa na ravni organizacije

Za premagovanje in obvladovanje stresa svojih zaposlenih se organizacije lahko odločijo za dva načina, in sicer z vpeljavo strategije za nadzor nad stresorji na delovnem mestu ter z raznolikimi programi za skrb in dobro počutje zaposlenih. Strategije nadzora nad dejavniki, ki povzročajo stres, se izvajajo z namenom zmanjšanja in odprave izvora stresa. Za različne stresorje, kot so vrsta zaposlitve, razmejitve med delom in zasebnim življenjem, konflikt, negotovost in obremenjenost vloge, organizacijski dejavniki ter nadlegovanje na delovnem mestu, obstajajo različne strategije obvladovanja (Treven, 2005).

Strategije za zmanjšanje stresa pri zaposlenih po Treven (2005) so:

- Preoblikovanje dela. Zaposlenim preoblikovano delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, opravljanje raznovrstnih nalog, ustrezno samoupravljanje ter povratne informacije o opravljenem delu.
- Fleksibilen delovni čas. Zaposleni sami določijo svoj delovni čas znotraj predpisanih omejitev v organizaciji. Namen tega je, da imajo več samonadzora v organizaciji in pri izrabi svojega časa. Fleksibilen delovni čas ni primeren za vsa delovna opravila.
- Opredelitev vloge. Delovne dolžnosti zaposlenih so opisane kot delovne funkcije z določeno odgovornostjo.

- Ugodna organizacijska klima. Za zmanjševanje stresa zaposlenih v delovnem okolju lahko uporabimo naslednje tri strategije: decentralizacijo, participativno odločanje zaposlenih in skrb za dobro klimo v organizaciji.
- Razvijanje in načrtovanje kariere zaposlenih. Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije dale zaposlenim možnost za razvoj, združile osebne cilje zaposlenih z organizacijskimi ter jim pomagale pri ugotavljanju njihovih zmožnosti (Lipičnik in Mežnar, 1998).
- Delovne razmere. Urejanje delovnih razmer, na primer zmanjševanje hrupa in nudenje zaščitnih sredstev.
- Različni programi za obvladovanje stresa, krepitev zdravja in pomoč zaposlenim.

Za obvladovanje stresa zaposlenih se lahko uporabijo tudi nekoliko drugačni pristopi, kot je prisotnost domače živali na delovnem mestu. Študija, izvedena v podjetju v Severni Karolini v Združenih državah Amerike, kjer je zaposlenih več kot 550 ljudi, je potrdila, da prisotnost psov na delovnem mestu pozitivno vpliva na zaposlene. Podjetje že 15 let dovoljuje, da zaposleni na svoje delovno mesto pripeljejo svoje hišne ljubljence – pse. Na dnevni ravni se je v prostorih podjetja nahajalo med 20 in 30 psov. Rezultati študije so pokazali, da je bila skupina zaposlenih, ki je na delovno mesto pripeljala psa, pod vplivom manjšega stresa kot skupina, ki svojega psa ni pripeljala na delo, in skupina brez domačih živali (Barker in drugi, 2012).

3 MOTIVACIJA

3.1 Oprelitev motivacije

Beseda motivacija izhaja iz latinskega glagola gibati se (lat. movere). Motivacija se uporablja za opis nečesa, kar ljudi spravi v gibanje. V središču motivacijskih raziskav je človek in to, kar ga poganja k določenim odločitvam, vlaganju njegovega truda in vztrajanju v dejanjih (Dörnyei in Ushioda, 2011).

Kompleksno problematiko človekove motivacije je prvi poskušal znanstveno raziskati Sigmund Freud. Pri raziskovanju se je osredotočal predvsem na nezavedno motivacijo. Kot prvotni vir nezavedne motivacije je opredelil nagonske težnje in impulze. Nagonski impulzi so neposredni in usmerjeni k takojšnji zadovoljitvi. Njegov naslednik Alfred Adler je v znanstvenem raziskovanju človekovih gibal zaznal dvojnost v motivaciji. Ugotovil je razliko med motivi, ki delujejo kot sile (na primer nagoni in potrebe), ki človeku dajo zagon in ga potiskajo k ciljem, ter motivi, ki delujejo kot magneti (na primer cilji in ideali), ki človeka pritegnejo (Musek, 1993).

V strokovni literaturi so poleg izrazov motiv, motivacija in motivirati uporabljeni še podpomenski izrazi, kot sta delovna motivacija in motivacija za delo. Različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, slednje pa se kaže tudi v številnih motivacijskih

teorijah. Motivacija in motiv imata zato več definicij in se opredeljujeta na več načinov. Motiv je opredeljen kot razlog in hotenje, da človek deluje (Uhan, 2000).

Obstaja več klasifikacij motivov. Avtorji so s pomočjo določitve kriterijev opredelili vrsto posameznega motiva (Lipičnik in Možina, 1993):

- Glede na pomen motiva v človekovem življenju so motivi razvrščeni na primarne in sekundarne. Primarni motivi vključujejo biološke in socialne motive, ki, če niso zadovoljeni, ogrožajo človekov obstoj. Sekundarni motivi za človeka predstavljajo zadovoljstvo in, če niso zadovoljeni, ne ogrožajo njegovega obstoja.
- Glede na nastanek motivov jih razvrščamo na podedovane in pridobljene. Podedovane človek prinese na svet, pridobljene pa si oblikuje v življenju.
- Glede na razširjenost motiva med ljudmi razlikujemo med univerzalnimi (ti se pojavljajo pri vseh ljudeh), regionalnimi (značilni so za določeno skupino ljudi na določenem območju) ter individualnimi motivi (značilni za posameznika).

Splošna opredelitev motivacije je »usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov«. Motivacija je zbujanje motivov v človekovi notranjosti ali v okolju na osnovi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Potreba predstavlja razliko med želenim in dejanskim stanjem (Uhan, 2000).

Motivacija je dejavnost ali pritisk na posameznika oziroma skupino ljudi, da naredijo najboljše tisto, kar se od njih pričakuje. Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma motivacijski dejavniki. Motivacija je tudi pripravljenost posameznika, da vложи svoj trud, da bi dosegel svoj cilj, pri tem pa njegov vloženi napor zadovolji nekatere njegove potrebe (Uhan, 2000).

Možina in drugi (2002) opredeljujejo motivacijo kot proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ga ni možno v celoti pojasniti. Motivacija ima dve pomembni lastnosti, in sicer smer ter intenziteto. Posameznik, ki je za nekaj motiviran, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Intenzivnost motivacije pa se kaže v tem, kako močno posameznik želi to doseči.

Daft in Marcic (2009) sta opredelila motivacijo kot notranje in zunanje sile, ki v osebi spodbudijo neko željo, navdušenje in vztrajnost za njegovo delovanje. Koncept motiviranja sta pojasnila kot sestavljen model iz osnovnih potreb ljudi, te pa sprožijo določeno obnašanje, da bi zadovoljili te potrebe. Povratna informacija jim pove, ali je bila ta potreba zadovoljena. Če se ljudje počutijo zadovoljne, so nagrajeni in bodo to dejanje v prihodnosti ponovili. Razlikujeta med dvema vrstama nagrad, in sicer notranjimi in zunanjimi nagradami. Pri prvih gre za zadovoljstvo, ki ga posameznik doživi ob izvajanju dejanja, pri drugih pa za nagrade od vodij, kot sta na primer višja plača ali napredovanje.

Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z določenimi sredstvi, da bodo ti učinkovito opravili določene naloge in uresničili zadane cilje. Za motiviranje se uporabljajo različne

spodbude zaposlenih, kot so nagrade in priznanja, ki pozitivno vplivajo na zaposlene. Negativno spodbujanje, kot so kazni ali grožnje, pa zaposlene odvrča od ciljev in njihovih dejanj (Turk, 1987).

3.2 Motivacija za delo

V nadaljevanju bom predstavila definicije delovne motivacije ter pojasnila razliko med motiviranjem odnosa zaposlenih in motiviranjem s spodbudami. Podrobneje bom razčlenila in predstavila tudi dejavnike, ki vplivajo na motivacijo.

3.2.1 Opredelitev delovne motivacije

Katzell in Thompson (1990) sta opredelila delovno motivacijo kot širok konstrukt, ki se nanaša na pogoje in procese, ki so podlaga za smer, razsežnost in ohranjanje človekovega truda pri njegovem delu. Delovna motivacija je skupek energetske sil, ki imajo izvor tako zunaj kot znotraj posameznika in spodbujajo z delom povezano vedenje ter določajo njegovo obliko, smer, intenzivnost in trajanje (Pinder, 1998). Motivacija za delo je nenehni spodbujevalni proces osmišljanja osebnega delovnega življenja posameznika in njegovega zadovoljstva ob ustvarjalnem delu v podjetju, ki je naravnano k uspešnosti in rasti svojih zaposlenih (Mayer, 1994).

Katzell in Thompson (1990) sta teorije delovne motivacije razvrstila v dve skupini. V prvo skupino sta uvrstila teorije, ki temeljijo na eksogenih vzrokih, v drugo pa teorije, ki temeljijo na endogenih vzrokih. Eksogene teorije se osredotočajo na motivacijsko pomembne neodvisne spremenljivke. Zaradi zunanjega vpliva se lahko spremenijo. Eksogene spremenljivke, kot so organizacijske spodbude, nagrade in družbeni dejavniki, predstavljajo vzvode za ukrepanje. Oblikovalci politike lahko te vzvode uporabijo za spreminjanje motivacije zaposlenih. Endogene teorije pa se, v nasprotju z eksogenimi, ukvarjajo s procesi oziroma posredniškimi spremenljivkami, kot so pričakovanja in stališča. Ta se spreminjajo kot odziv na spremembe v eksogenih spremenljivkah.

Na vprašanje, kaj ljudi spodbuja k delu, obstaja več odgovorov. Številni ljudje delajo, da bi sebi priskrbeli sredstva za življenje. Spet drugi delajo zato, da bi se uveljavili. Strokovnjaki so tako zaključili, da nobena človekova dejavnost ni spodbujena zgolj z enim dejavnikom, temveč z več kompleksnimi dejavniki (Lipičnik in Mežnar, 1998).

Pomembno je razlikovanje med motiviranjem odnosa zaposlenih in motiviranjem s spodbudami. Odnos se kaže v načinu mišljenja ljudi, medtem ko pri motiviranju s spodbudo posameznik prejme nagrado za svoje delo (Uhan, 2000). Težave pri motiviranju lahko nastanejo, ko vodje namesto spodbujanja dušijo in uničujejo motivacijo zaposlenih. To se zgodi, ko ne zaupajo idejam svojih zaposlenih, jih kritizirajo, informacije ne krožijo prosto med zaposlenimi, vodje menijo, da vedno vse vedo, ter z nepravičnim sistemom plač.

Motivacija je nestabilno stanje, ki se hitro spreminja, zato bi morali vodje vedno misliti na motivacijo svojih zaposlenih (Lipičnik in Možina, 1993). Med načela vodenja z motivacijo spadajo: določanje ciljev, postavitev zgleda, izpopolnjevanje, vodenje brez prisile, pričakovanje kritike in načrtovanje prihodnosti. Tri največje spodbude zaposlenih so njihovo zadovoljstvo, priznanje in denar (Uhan, 2000).

3.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Na motivacijo vplivajo številni dejavniki, med katerimi so tudi (Lipičnik in Mežnar, 1998):

- Individualne razlike med posamezniki. Individualne značilnosti, kot so potrebe, vrednote in stališča, človek prinese s seboj na delo. Te lastnosti se razlikujejo od posameznika do posameznika, s tem pa se razlikuje tudi njihova motivacija. Nekatere zaposlene motivira denar, druge varnost, tretje pa izzivi in priložnosti.
- Značilnosti dela. To so dimenzije dela, ki ga določajo in omejujejo. Vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih zaposlenih, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo in povratne informacije o delu.
- Organizacijska praksa. To sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika opredeljuje nekatere ugodnosti za zaposlene, kot so plačilo počitnic ali skrb za otroke in ostarele. Nagrade, kot so bonitete, privlačijo nove zaposlene in starejšim preprečujejo odhod. Nagrade, ki temeljijo na uspešnosti, lahko motivirajo zaposlene.

Manager mora biti pri ravnanju z ljudmi in njihovo motivacijo pozoren na delovanje teh dejavnikov, saj vplivajo tudi na uspešnost zaposlenih pri delu. Pravila ali nagrade, ki jih managerji uporabijo, lahko na zaposlene delujejo kot motivatorji ali demotivatorji (Lipičnik in Mežnar, 1998).

Motivacijski dejavniki oziroma motivatorji so primarni, sekundarni, podedovani, pridobljeni, univerzalni, regionalni ali individualni, kot sem že omenila. Motiv človeka spodbudi k določenemu dejanju ali nedelovanju, zato se tudi imenuje motivacijski dejavnik. Za raznolike zaposlene v različnih okoljih so posamezni motivatorji različno pomembni in se med seboj lahko dopolnjujejo, nadomeščajo ali prekrivajo. V organizaciji je v določenem obdobju treba ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki delujejo in v kolikšni meri so pomembni. Tako se lahko določijo ukrepi, ki bodo zagotovili optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov in s tem omogočili maksimalno delovno učinkovitost v danih razmerah. Med motivacijske dejavnike, povezane z delom, spadajo motivatorji, kot so: zanimivo delo, primerno delovno okolje, možnost napredovanja, možnost strokovnega usposabljanja, primerna razporeditev časa, medsebojni odnosi s sodelavci, soodločanje o delu, plača oziroma osebni dohodek, priznanje za uspešnost ter zanesljivost in stalnost zaposlitve (Uhan, 2000).

3.2.2.1 Motivacijski dejavnik – plača

Uhan (2000) na osnovi študij in raziskav ugotavlja, da sta osebni dohodek oziroma plača ter zanimivo delo najpomembnejša motivacijska dejavnika pri zaposlenih. Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s tem, da zagotavlja kupno moč in omogoča premik ravni življenjskega standarda. Nasprotno pa plača kot merilo socialnega statusa deluje že z majhno količino, s katero se zaposleni izenači ali preseže osebo, s katero se primerja. Višja kot je raven življenjskega standarda zaposlenih, bolj celostno je treba obravnavati motivacijske dejavnike in težje je zagotoviti motiviranost vseh zaposlenih za doseganje določenih ciljev. Merila, ki se uporabljajo kot kriterij pri delitvi osebnih dohodkov, delujejo kot motivacijski dejavnik, ki spodbuja zaposlene k določenim aktivnostim. Plača predstavlja najpomembnejši motivacijski dejavnik za večino zaposlenih.

Ljudem denar pomeni različno, za številne pa je zelo pomemben dejavnik. Z motivacijskega vidika je plača pomembna, saj večini zaposlenih predstavlja glavni vir sredstev za preživetje in izboljšanje kakovosti življenja. Zaposleni plačo dojemajo kot nadomestilo za vložen trud in priznanje njihovega prispevka k organizaciji. Svoje vedenje prilagajajo glede na spremembe v plačilnem sistemu, saj vsako spremembo močno občutijo (Zupan in drugi, 2009).

3.2.2.2 Motivacijski dejavnik – zanimivo delo

Kovach (1995) je v študiji raziskoval, kaj si zaposleni želijo od svojih delovnih mest. Tisoč zaposlenih je v različnih časovnih obdobjih v treh anketah razvrstilo deset možnih dejavnikov na delovnem mestu glede na svoje želje. Večina zaposlenih je na prvo mesto lestvice uvrstila dejavnik »zanimivo delo«. Enak vprašalnik so rešili tudi nadrejeni, ki pa so menili, da bodo njihovi zaposleni na prvo mesto uvrstili dejavnik »dobra plača« in ne »zanimivo delo«. Kljub temu niso vse zaposlitve zanimive, poleg tega pa je delo, ki je zanimivo za nekoga, lahko nezanimivo za drugega.

Delo naj bi bilo oblikovano raznoliko, tako da zaposleni uporabljajo različne sposobnosti, orodja in naprave. Enolično delo zaposlene dolgočasi in utruja. Monotonija je značilnost dela, pri katerem se naloge ponavljajo in zaposlene dolgočasijo. Za odpravljanje monotonijske se lahko uporabi kroženje med delovnimi nalogami (Zupan in drugi, 2009).

3.2.2.3 Motivacijski dejavnik – delovno okolje

Delovno okolje ima tako pozitiven kot negativen vpliv na počutje zaposlenih. Delovno okolje je prostor, v katerem zaposleni delajo, in vključuje okolico (temperaturo, opremo), lastnosti dela (delovno obremenjenost in zahtevnost nalog) ter organizacijsko kulturo. Psihološko okolje so značilnosti delovnega okolja, ki so pomembne za vedenje zaposlenih. To zajema njihova čustva, počutje, doživetje, učinkovitost, odsotnost z dela in motivacija.

Dejavniki, kot so vročina, hrup in svetloba, vplivajo na posameznikove psihološke procese. Hrup lahko onemogoča uspešno opravljanje delovnih nalog. Okolje je za zaposlene lahko bolj ali manj varno. Delovno okolje ustvarja značilnosti dela na način, kako je delo oblikovano in organizirano, saj je eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo psihološko dobro počutje (Briner, 2000).

3.2.2.4 Motivacijski dejavnik – medosebni odnosi

Odnosi med sodelavci imajo zelo velik vpliv na življenje ljudi, kljub temu pa so premalo raziskani. Pozitivni odnosi s sodelavci neodvisno povečujejo motivacijo zaposlenih in njihovo namero, da ostanejo v organizaciji. Zaposleni tako z nizkim kot z visokim statusom so poročali o večji motivaciji, ko so bili odnosi s sodelavci dobri. Slabi odnosi delujejo demotivacijsko na vse zaposlene, ne glede na njihov položaj v organizaciji (Bassford in Offermann, 2012).

3.2.2.5 Motivacijski dejavnik – pohvala

Pohvala, priznanje ali nagrada za dobro opravljeno delo zaposlenim veliko pomenijo in jih spodbujajo. Nematerialne nagrade so prav tako učinkovite, saj zaposlenim pokažejo, da so cenjeni. Ustna pohvala zaposlenih nič ne stane, vendar jih spodbuja k boljšemu delu. Še večji učinek ima pisna pohvala ali zahvala za dobro opravljeno delo (Zupan, 2001).

Storilnost zaposlenih je treba spodbujati na različne načine, eden izmed njih je priznanje oziroma pohvala. Pohvala sproži v človeku posebno reakcijo, ga hkrati pomirja in spodbuja. Vedno je primerna in dobrodošla. Moč pohvale je eden najbolj pozitivnih, preprostih in poceni virov, s katerimi razpolagajo vodje. Ti pogosto menijo, da je denar največja spodbuda za zaposlene, vendar ni tako. Denar je sicer pomembna nagrada, a ljudje si želijo biti cenjeni in spoštovani. Pohvala lahko osebo spodbudi bolj kot povišanje plače. Vsak vodja lahko zaposlene nagradi s pohvalo, kadar si jo ti zaslužijo (Twentier, 1999).

3.3 Tradicionalne teorije motivacije

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila naslednje tradicionalne teorije motivacije: Teorija hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija, McClellandova teorija pridobljenih potreb, Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj, Teorija postavljanja ciljev in Skinnerjeva teorija okrepitve.

3.3.1 Teorija hierarhije potreb po Maslowu

Ena najbolj znanih motivacijskih teorij je teorija, ki jo je razvil Abraham Maslow (Daft in Marcic, 2009). Teorija v ospredje postavlja hierarhijo človeških potreb. Po piramidi navzgor se človek premika z motivi in aktivnostmi. Ko so potrebe na nižji stopnji zadovoljene, si

človek prizadeva za zadovoljevanje potreb na višji stopnji. Človek tako najprej zadovolji osnovne fiziološke potrebe, šele nato pa začuti potrebo po zadovoljitvi naslednje ravni potreb, to so potrebe po varnosti in druge. V hierarhiji si potrebe sledijo najprej po pripadnosti, nato po samospoštovanju, najvišjo raven pa predstavljajo potrebe po samopotrjevanju. Na najvišjo raven se človek lahko premakne le, ko so potrebe iz prejšnje ravni že zadovoljene. Vodje bi morale presoditi, kje v piramidi potreb se nahajajo njihovi zaposleni in kaj jih pri tem motivira (Dimovski in drugi, 2014).

Človekova dejavnost je usmerjena po piramidi navzgor k privlačnejšim ciljem. Najprej mora človek zadovoljiti primarne biološke motive, saj mu ti omogočajo preživetje. Nato mora zadovoljiti potrebe po varnosti, pripadnosti in ugledu, kot zadnjo pa potrebo po uresničevanju svojih zmožnosti. Ko je ogrožen človekov obstoj, ta svojo dejavnost začne spet na dnu piramide. V podjetjih želijo s proučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov ugotoviti, kaj želijo zaposleni doseči v prihodnosti, in jim pri tem pomagati (Lipičnik in Možina, 1993).

Maslow je identificiral pet skupin motivacijskih potreb oziroma ravni potreb (Daft in Marcic, 2009):

- Fiziološke potrebe. Predstavljajo osnovno raven človeških fizioloških potreb, vključno s potrebo po hrani, kisiku in vodi. Na organizacijski ravni to predstavljajo pogoji v organizaciji, kot so ustrezno gretje, prezračevanje in osnovna plača za preživetje.
- Potrebe po varnosti. Predstavljajo potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj in nasilja. Na delovnem mestu pa te potrebe vključujejo varno delo, zagotovljeno delovno mesto in dodatne bonuse.
- Potrebe po pripadnosti. Te potrebe odražajo željo človeka po sprejetju v družbo, da bi ta našel svoje mesto, imel prijatelje in bil ljubljen. Na delovnem mestu se te potrebe odražajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, vključitvi v delo skupine in dobrih odnosih z nadrejenimi.
- Potrebe po samospoštovanju. Te potrebe se nanašajo na željo po pozitivni samopodobi ter željo po moči in ugledu, ki se odražajo preko priznanj, pozornosti in spoštovanja drugih. Znotraj organizacije so to želje po priznanju prispevkov organizaciji, povečani odgovornosti in višjem statusu.
- Potrebe po samouresničitvi. Te potrebe predstavljajo najvišjo raven – aktualizacijo polnega potenciala, povečanje kompetentnosti in osebne rasti. V organizaciji se izražajo preko potreb po kreativnosti, rasti, napredovanju in usposabljanju za prihodnje izzive.

Maslow je trdil, da človekove potrebe nastajajo v določenem vrstnem redu. Potreba, ki je bila zadovoljena, človeka ne motivira več. Pojavi se naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen, je po Maslowovi teoriji na prvem mestu. Pri dejavniku, ki je na zadnjem mestu, je potreba že zadovoljena ali pa še ni bila aktivirana (Uhan, 2000).

3.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Frederick Herzberg je razvil tako imenovano dvofaktorsko teorijo. Opravi je intervjuje z več kot 100 delavci in jih spraševal, kaj jih najbolj motivira in o njihovem zadovoljstvu pri delu (Daft in Marcic, 2009). Ugotovil je, da lahko motivacijske dejavnike razdeli na dve skupini, in sicer motivatorje in higienike. Zato se njegova teorija tudi imenuje dvofaktorska teorija. Motivatorji neposredno spodbujajo ljudi k delu. Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti oziroma ustvarjajo pogoje za motiviranje. Herzberg je ugotovil tudi, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Njegova teorija je za managerje uporabna za motiviranje zaposlenih s pomočjo motivatorjev, s katerimi sprožajo aktivnosti pri posameznikih, s higieniki pa povzročajo zadovoljstvo, ki odstranjuje napetosti in usmerja ljudi v delo (Lipičnik in Mrežnar, 1998).

Herzberg je verjel, da dve popolnoma različni skupini dejavnikov prispevata k obnašanju zaposlenih pri delu, in sicer higieniki in motivatorji. Higieniki vplivajo na stopnjo nezadovoljstva in vključujejo dejavnike, kot so delovni pogoji, plačilo, politike podjetja in medosebni odnosi. Ko so higienski dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo. Higienski dejavniki, ki so dobri, zgolj odstranjujejo nezadovoljstvo, vendar sami po sebi ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo ali delo (Daft in Marcic, 2009).

Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo pri delu in se osredotočajo na potrebe višjega ranga. Vključujejo dosežke, priznanja, odgovornost in priložnost za rast. Zaposleni so v odsotnosti motivatorjev do dela neopredeljeni, ko pa so ti prisotni, postanejo visoko motivirani in zadovoljni. Vloga managerjev je, da z uporabo higienikov odpravijo nezadovoljstvo zaposlenih, nato pa z uporabo motivatorjev dosežejo njihovo visoko motivacijo ter jih spodbujajo k večjim dosežkom in zadovoljstvu (Daft in Marcic, 2009).

3.3.3 McClellandova teorija pridobljenih potreb

David McClelland je razvil teorijo pridobljenih potreb, ki temelji na tem, da so določene vrste potreb v življenju pridobljene. Ljudje z njimi niso rojeni, ampak se jih priučijo z življenjskimi izkušnjami. McClelland pridobljene potrebe deli v naslednje tri skupine (Daft in Marcic, 2009):

- Potreba po dosežkih. Je želja, da bi dosegli nekaj zahtevnega, imeli visoke standarde uspešnosti, obvladali zahtevnejše naloge in prehiteli ostale.
- Potreba po vključitvi. Je želja po oblikovanju tesnih osebnih odnosov, vzpostavitvi prijateljskih vezi in izogibanju konfliktov.
- Potreba po moči. Je želja, da bi vplivali na druge ljudi, jih nadzorovali in imeli avtoriteto nad njimi.

3.3.4 Adamsova teorija enakosti

J. Stacy Adams je razvil teorijo enakosti, ki trdi, da so ljudje motivirani za iskanje enakosti z nagradami, ki jih pričakujejo za svoje dosežke. Teorija enakosti se osredotoča na posameznikovo doživetje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi z drugimi. Ljudje menijo, da se z njimi ravna pošteno, če dojemajo svoje nadomestilo oziroma outpute kot enake tistemu, kar dobijo drugi za podobne prispevke oziroma inpute. Ljudje ocenjujejo enakost kot razmerje med inputi in outputi. Inputi vključujejo izobrazbo, trud, sposobnosti in izkušnje, medtem ko outputi vključujejo plačo, napredovanje, priznanja ter bonuse. Posameznik lahko svoje razmerje primerja z razmerji drugih ali s povprečjem skupine. Stanje enakosti obstaja, ko so ta razmerja približno enaka, ko pa med seboj odstopajo, to predstavlja stanje neenakosti. Za odpravljanje neenakosti obstajajo naslednji načini (Daft in Marcic, 2009):

- Spreminjanje inputov. Posameznik lahko poveča ali zmanjša svoje inpute v organizaciji. Na primer: podplačani posameznik se bo pri delu trudil manj ali pa povečal svojo odsotnost.
- Spreminjanje outputov. Posameznik lahko spremeni svoje outpute. Podplačani posameznik lahko zaprosi za višjo plačo.
- Popačenje percepcij. Raziskave kažejo, da ljudje popačijo svojo percepcijo, če ne morejo vplivati na inpute ali outpute.
- Odhod iz službe oziroma odpoved. Posameznik, ki čuti, da se z njim ne ravna pošteno, lahko odide iz službe oziroma poda odpoved.

3.3.5 Vroomova teorija pričakovanj

Vroomova teorija pričakovanj predpostavlja, da je motivacija posameznika odvisna od njegovih pričakovanj glede sposobnosti opravljanja nalog in pridobitve želene nagrade. Teorija se ne osredotoča na prepoznavanje različnih vrst potreb, temveč na proces razmišljanja zaposlenih, kako bodo ti prišli do nagrade. Teorija pričakovanj temelji na naslednjih treh elementih: odnosu med trdom posameznika (angl. E: effort), njegovimi dosežki (angl. P: performance) in željo po rezultatih (angl. O: outcome) v povezavi z dobrimi dosežki (Daft in Marcic, 2009):

- Pričakovanje E-P se nanaša na vprašanje, ali bo vloženi trud privedel do dobrih dosežkov. Da bi bilo pričakovanje močno, mora imeti posameznik sposobnosti, predhodne izkušnje, ustrezno opremo in priložnost, v kateri se lahko dokaže.
- Pričakovanje P-O se nanaša na vprašanje, ali bo dober dosežek vodil do zelenih rezultatov. Če je posameznik motiviran z nagrado, ki je povezana z delom, gre za pričakovanje, da bo dobrim dosežkom sledila nagrada. Posameznik bo bolj motiviran, če je pričakovanje visoko. Če pa pričakuje, da višji dosežki ne bodo prinesli zelenega rezultata, je njegova motivacija nižja.

3.3.6 Teorija postavljanja ciljev

Teorijo postavljanja ciljev sta opisala Edwin Locke in Gary Latham. Teorija pojasnjuje, da specifično določeni cilji, ki zaposlenim predstavljajo izziv, povečujejo uspešnost in motivacijo zaposlenih, ob pogoju, da jih zaposleni sprejmejo in da dobijo povratne informacije na poti do svojih ciljev. Postavljanje ciljev povečuje motivacijo zaposlenih, saj ti osredotočijo svojo energijo v pravo smer. Teorija postavljanja ciljev vsebuje naslednje štiri elemente (Daft in Marcic, 2009):

- Specifičnost ciljev – cilji morajo biti jasni, konkretni in nedvoumni.
- Zahtevnost ciljev – težje dosegljivi cilji delujejo bolj motivacijsko kot lažje dosegljivi cilji.
- Sprejetje ciljev – zaposleni morajo cilje sprejeti in postati zavezani k njim.
- Povratne informacije – zaposleni morajo dobiti povratne informacije o svojem napredku na poti k doseganju ciljev.

3.3.7 Skinnerjeva teorija okrepitve

Nagrada in kazen sta pomembna dejavnika motiviranja. Skinnerjeva teorija okrepitve temelji na spreminjanju vedenja posameznika z nagrado ali kaznijo. Vedenju sledi posledica, ki je nagrada ali kazen. Vrsta posledice vpliva na vedenje posameznika v prihodnosti. Za managerje je Skinnerjeva teorija uporabna, če želijo spreminjati vedenje svojih zaposlenih, saj lahko spremenijo posledice in tako usmerjajo človekove aktivnosti v določeno smer. Spreminjanje nezaželenega vedenja lahko temelji na naslednjih treh predpostavkah: merljivo vedenje, vrste okrepitve in načrtovanje okrepitve. Obstaja več načinov za spreminjanje vedenja, in sicer z njegovo okrepitvijo ali opustitvijo (Lipičnik in Mežnar, 1998):

- Pozitivna okrepitev je tehnika, s katero poskušamo doseči ponavljanje želenega vedenja.
- Kaznovanje je način, s katerim skušamo z neprijetnimi posledicami odvrniti zaposlene od nezaželenega vedenja.
- Ugašanje se pojavi, ko ne uporabimo niti nagrade niti kazni. Določeno vedenje lahko tudi prezremo, zaradi česar sčasoma ugasne.

3.4 Teorija samoodločanja

V nadaljevanju bom opredelila teorijo samoodločanja, predstavila njene začetke razvoja in pojasnila razlike med teorijo samoodločanja in teorijo hierarhije potreb po Maslowu. Opisala bom tudi teorijo samoodločanja na delovnem mestu.

3.4.1 Opredelitev teorije samoodločanja

Teorija samoodločanja oziroma teorija samodeterminacije (angl. Self-determination theory – SDT) je empirično utemeljena teorija človeške motivacije in razvoja. Teorija se osredotoča na vrste motivacije ter na psihološke potrebe po avtonomiji, sposobnosti in povezanosti. Obravnava tudi družbene razmere, proučuje življenjske cilje človeka in njegovo duševno zdravje. Začetki teorije samoodločanja oziroma samodeterminacije segajo v sedemdeseta leta 20. stoletja, obsežnejše raziskave pa so se pojavile sredi 80. let. Leta 2000 se je pojavil razmah študij o teoriji samodeterminacije s področij športa, izobraževanja, zdravstva in drugih (Deci in Ryan, 2008b).

Številne teorije motivacije so se osredotočale na splošno količino motivacije, ki jo imajo ljudje za določeno vedenje ali aktivnost. Teorija samoodločanja pa razlikuje med vrstami motivacije. Prvotna ideja SDT temelji na tem, da je vrsta oziroma kakovost motivacije osebe pomembnejša kot celotna količina motivacije za predvidevanje pomembnih rezultatov, kot so psihološko zdravje osebe, njeno dobro počutje ter učinkovitost in dosežki (Deci in Ryan, 2008b).

Deci in Ryan (1995) motivacijski proces opredeljujeta kot razvijanje posameznika skozi organsko integracijo. Z namenom, da bi posameznik postal avtonomen, kompetenten in povezan, integrira duševno in medosebno. Posameznikovo vedenje, ki izhaja iz njegovega integriranega smisla sebe, je avtonomno oziroma samodeterminacijsko. Biti avtonomen predstavlja vložek v posameznikov razvoj in njegovo samopodobo. Človeška sposobnost samoodločanja se nanaša na motivacijska vedenja, ki izhajajo iz posameznika, ki jih integrira iz samega sebe.

Motivacija se ukvarja s tem, kaj premika ljudi, da se vedejo, mislijo in razvijajo na določen način. Teorija samoodločanja predpostavlja, da so ljudje po naravi aktivni, radovedni, notranje motivirani in si želijo uspeha. Slednji jim predstavlja nagrado, ob njem pa občutijo zadovoljstvo. Ljudje so lahko tudi pasivni ali odtujeni. Upoštevajoč te razlike med različnimi vrstami motivacije teorija predlaga, da se morajo vsi ljudje počutiti kompetentne, avtonomne in povezane z drugimi (Ryan in Deci, 2008a).

Pri teoriji samoodločanja je najpomembnejše razlikovanje med avtonomno in kontrolno motivacijo. Avtonomna motivacija sestoji tako iz intrinzične kot iz ekstrinzične motivacije. Ljudje pri avtonomni motivaciji občutijo notranjo željo po opravljanju aktivnosti, s katero so se poistovetili. Pravo nasprotje pa predstavlja kontrolna motivacija, ki je zunanje regulirana. Vedenje posameznika pri kontrolni motivaciji je pogojeno z nagradami ali kaznimi, ki jih bo prejel. Introjicirana regulacija je del kontrolne motivacije, pri kateri posameznik ponotranji aktivnosti, da bi se izognil neodobravanju okolice, slabi samozavesti in občutkom sramu. Obe motivaciji, tako avtonomna kot kontrolna, usmerjata posameznikovo vedenje in sta v kontrastu z amotivacijo, ki se nanaša na pomanjkanje namena in motivacije (Ryan in Deci, 2008b).

Avtorja Deci in Ryan (2008b) v teoriji samodeterminacije izpostavljata psihološke potrebe posameznika, ki morajo biti zadovoljene za njegovo psihološko zdravje in učinkovito delovanje. V teoriji razlikujeta med naslednjimi psihološkimi potrebami: potreba po avtonomiji, kompetentnosti in povezanosti. Zadovoljitev teh psiholoških potreb pri ljudeh predvideva njihovo dobro počutje v vseh kulturah. Velika uporabnost koncepta psiholoških potreb omogoča razumevanje vpliva družbenih sil in medosebnega okolja tako na avtonomno kot na kontrolno motivacijo. Natančneje teorija upošteva dejavnike, kot so na primer denarna nagrada, možnost odločanja ali ocenjevanje uspešnosti posameznika, ki lahko podprejo ali preprečijo zadovoljitev psiholoških potreb. Ljudje so zmožni predvideti učinke teh dejavnikov na rezultate, kot so motivacija, vedenje in dobro počutje posameznika.

Teorija samoodločanja zagovarja, da so psihološke potrebe po kompetentnosti, avtonomiji in povezanosti osnovne in univerzalne. V teoriji sta dva splošna individualna koncepta razlik, in sicer: vzorčna orientacija in življenjski cilji. Vzorčna orientacija je splošna motivacijska usmerjenost, ki se nanaša na način, kako se ljudje usmerijo glede na okolje. Razlikuje med tremi vrstami orientacije: avtonomno, kontrolno in neosebno. Teorija proučuje tudi dolgoročne življenjske cilje, ki spadajo v dve skupini: intrinzične in ekstrinzične. V prvi skupini se nahajajo cilji, kot sta pripadnost in osebni razvoj, v drugi skupini pa cilji, kot sta bogastvo in slava (Ryan in Deci, 2008b).

Med teorijo samoodločanja in teorijo hierarhije potreb po Maslowu obstajajo tri ključne razlike (Gagné, 2014):

- Pri teoriji samoodločanja niso vse potrebe opredeljene kot osnovne, kakor so v teoriji hierarhije potreb po Maslowu. Primer tega predstavljata potreba po varnosti in samopodobi.
- Teorija samoodločanja ne razporeja potreb v hierarhijo in jih ni treba zadovoljevati po lestvici, saj so psihološke potrebe razvojno naravnane od rojstva naprej.
- Teorija samoodločanja se ne posveča toliko moči potrebe, kakor se ji teorija hierarhije potreb po Maslowu, ampak se osredotoča na stopnjo zadovoljstva psiholoških potreb po kompetentnosti, avtonomiji in povezanosti.

3.4.2 Teorija samoodločanja na delovnem mestu

Teorija samoodločanja se že vrsto let ukvarja s povezavami med motivacijo, dobrim počutjem zaposlenih ter njihovo uspešnostjo v organizaciji. Teorija predlaga spodbujanje pogojev na delovnem mestu, kjer se zaposleni počutijo podprte pri svoji avtonomiji, kar vodi tako k večjemu zadovoljstvu in uspehu zaposlenih kot tudi k boljši organizacijski učinkovitosti. Upoštevanje številnih dejavnikov, vključno s stili vodenja in plačilom, ki podpirajo avtonomijo in usposobljenost zaposlenih pri njihovem delu, predstavlja okvir za večjo angažiranost zaposlenih in njihov razvoj ter uspešnejše delovanje organizacije (Deci in drugi, 2017).

3.5 Model značilnosti dela

Model značilnosti dela, ki sta ga razvila Richard Hackman in Greg Oldham, je eden izmed ključnih pristopov k oblikovanju dela. Model predpostavlja, da več dimenzij kot vključuje delovno mesto, višja je motivacija zaposlenih ter boljša uspešnost, kakovost in zadovoljstvo zaposlenih. Hackman in Oldham sta se pri raziskovanju osredotočila na preoblikovanje dela, ki je opredeljeno kot spreminjanje delovnih mest za povečevanje tako kakovosti delovnih izkušenj zaposlenih kot njihove produktivnosti. Hackmanov in Oldhamov model značilnosti dela je sestavljen iz treh glavnih delov: dimenzij jedrnega dela, kritičnih psiholoških stanj in moči potrebe po rasti zaposlenih (Daft in Marcic, 2009):

- Dimenzije jedrnega dela
- Raznovrstnost spretnosti: predstavlja število različnih aktivnosti, ki sestavljajo neko delovno mesto, in število potrebnih spretnosti za njihovo izvedbo.
- Identiteta nalog: predstavlja stopnjo, do katere zaposleni izvaja celo nalogo z določljivim začetkom in koncem.
- Pomen nalog: predstavlja percepcijo o pomembnosti naloge za organizacijo.
- Avtonomnost: stopnja, do katere ima zaposleni svobodo pri načrtovanju in izvajanju naloge.
- Povratne informacije: stopnja, do katere zaposleni dobi povratne informacije o svoji uspešnosti.
- Kritična psihološka stanja

Model izpostavlja, da so dimenzije jedrnega delovnega mesta bolj zadovoljive, če je uresničeno eno od naslednjih treh psiholoških stanj: raznovrstnost, identiteta nalog in pomen nalog. Omenjena stanja vplivajo na občutek smiselnosti dela. Delo je za zaposlene zadovoljujoče in jim nudi notranje nagrade. Avtonomija vpliva na občutek odgovornosti zaposlenih, medtem ko povratne informacije zaposlenim nudijo znanje o rezultatih.

- Osebni in delovni rezultati

Vpliv petih značilnosti delovnih mest na občutek smiselnosti, odgovornosti in znanja o dejanskih rezultatih vodi k dobrim osebnim in delovnim dosežkom, kot so visoka motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ter nizka stopnja absentizma in menjave zaposlenih.

- Moč potrebe po rasti zaposlenih

Zadnja komponenta modela značilnosti dela se imenuje moč potrebe po rasti zaposlenih. Zaposleni imajo različne potrebe po rasti in razvoju. Model ima manjši učinek, če želi oseba zadovoljiti nižje potrebe, kot sta potrebi po varnosti in pripadnosti. Nasprotno pa je model bolj učinkovit, če želi oseba zadovoljiti višje potrebe, kot so potrebe po dosežkih in delu, ki predstavlja izziv.

Za oblikovanje dela je treba prepoznati, kako v delo vnesti motivacijske prvine. Pomembno je določiti, kakšne lastnosti naj ima delo, da bo zaposlenim nudilo zadovoljstvo oziroma preprečilo nezadovoljstvo. Oblikovanje dela je odvisno od narave dela in zaposlenih, pogojeno pa je tudi z drugimi razmerami, kot so organizacijska kultura, pogoji in pričakovanja zaposlenih. Teorija značilnosti dela navaja, da zaposleni delajo dobro, če so zadovoljni. Izpostavlja naslednja načela (Zupan in drugi, 2009):

- Delo je treba oblikovati raznovrstno iz različnih dejavnosti, da zaposleni pri tem uporabljajo različne sposobnosti in spretnosti.
- Delo naj bo celovito zaokroženo.
- Zaposleni naj vedo, kakšen pomen ima njihovo delo za življenje. Omogočiti je treba stike z drugimi in možnost izbire sodelavca.
- Zaposleni naj sami načrtujejo potek dela in izbirajo metode dela, saj s tem zadovoljijo potrebo po samostojnosti.
- Delo naj bo oblikovano tako, da zaposleni dobijo jasne povratne informacije o svojih rezultatih pri delu.

Pri oblikovanju dela je treba upoštevati tudi moderatorje, kot so obseg znanja, potreba po rasti in razvoju in podobni dejavniki. Pomembni so tudi elementi značilnosti dela, kot so ustrezno fizično ali tehnično delovno okolje, ustrezne razmere za delo, varnost pri delu ter ustrezno organizirano in razporejeno delo. Za oblikovanje dela se uporabljajo načini, kot so poenostavljanje dela, kroženje med nalogami, dodajanje novih nalog, obogatitev dela in razporeditev delovnega časa (Zupan in drugi, 2009).

3.6 Zadovoljstvo

Zupan in drugi (2009) med dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, naštevajo:

- Vsebina dela: razlog za zadovoljstvo zaposlenih je možnost uporabe znanja, strokovna rast in zanimivost dela.
- Samostojnost: zaposleni ima možnost odločanja, kaj in kako bo delal.
- Plača, dodatki in ugodnosti: razlog za zadovoljstvo zaposlenih je ustrezna plača, različne nagrade in priznanja.
- Vodenje in organizacija: zaposleni so deležni priznanj, pohval ali graje.
- Odnosi pri delu: dobra delovna klima, timsko delo in sproščena komunikacija.
- Delovne razmere: razlog za zadovoljstvo zaposlenih je manjši telesni napor, varnost pred poškodbami ter odpravljanje prahu, hrupa in drugih neugodnih dejavnikov.

V primeru nezadovoljstva zaposlenih se lahko pojavijo nezaželene oblike vedenja, kot sta absentizem oziroma izostajanje z dela in fluktuacija oziroma zapuščanje organizacije (Zupan in drugi, 2009). Nizek stres pri delu in visoka motivacija za delo lahko povečata zadovoljstvo pri delu. Ko stres zaposlenih naraste, to zmanjša njihovo motivacijo za delo in posledično

tudi njihovo zadovoljstvo. Stres v povezavi z delom pomembno in negativno vpliva na motivacijo za delo (Putra in Suwandana, 2023).

4 STRES IN MOTIVACIJA PRI PEDAGOŠKEM OSEBJU (UČITELJIH)

4.1 Stres pri učiteljih

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila stres pri učiteljih. Opredelila bom stres med učitelji. Predstavila bom raziskave stresa med učitelji. Pojasnila bom kateri dejavniki predstavljajo učiteljem stres ter navedla načine za obvladovanje stresa učiteljev tako na ravni posameznika, kot na ravni organizacije.

4.1.1 Opredelitev stresa učiteljev

Učiteljski stres je opredeljen kot učiteljeva izkušnja neprijetnih in negativnih čustev, kot so jeza, tesnoba in frustracije, ki izhajajo iz nekega vidika njihovega učiteljskega dela (Kyriacou, 2001). Stres učiteljev predstavlja neravnovesje med dejavniki tveganja in zaščitnimi dejavniki (Prilleltensky in drugi, 2016).

Učiteljev stres je razdeljen na vzroke stresa, odzive na stres in posledice stresa. Vzroki stresa izhajajo iz delovne vsebine in delovne situacije ter vplivajo na zaposlene na kognitivni, motivacijski in čustveni ravni. Odzivi na stres predstavljajo doživetje zaposlenih in njihovih doživljanj stresnih vzrokov, na primer občutek napetosti. Posledice stresa so dlje trajajoči vzroki in odzivi na stres, na primer opustitev učiteljskega poklica zaradi izčrpanosti (Harmsen in drugi, 2019).

V izobraževalnem sistemu vsake države imajo učitelji ključno vlogo, saj je uspeh izobraževalne ustanove v največji meri odvisen od učiteljev, ki izobražujejo največje bogastvo države – učence. Na uspešnost učiteljev negativno vplivajo različni dejavniki znotraj in zunaj izobraževalne ustanove, ki prispevajo k stresu in ovirajo učinkovitost učiteljev. Posledica tega sta tako nižja individualna kot institucionalna produktivnost. Učitelji pod stresom ne morejo delovati uspešno. Njihovo zadovoljstvo in motivacija sta nizka. To se kaže tudi v njihovi odsotnosti z dela, napakah pri delu in spremenjenem vedenju. To vpliva tudi na nižje zadovoljstvo njihovih učencev. Izobraževalne ustanove bi se morale osredotočiti na težave učiteljev pri njihovem delu in jim zagotoviti ustrezno podporo pri obvladovanju stresa ter izboljšanju uspešnosti (Marwat in drugi, 2012).

4.1.2 Raziskave stresa med učitelji

Kyriacou in Sutcliffe (1978) sta v študiji raziskovala vire in simptome stresa med 257 učitelji v 16 šolah v Angliji. Približno ena petina učiteljev je delo učitelja ocenila kot zelo stresno ali izjemno stresno. Med demografskimi značilnostmi in učiteljskim stresom je bilo malo povezave. Ženske učiteljice so v primerjavi z moškimi poročale o večjem stresu, povezanem z neprimernim obnašanjem učencev. Moškim učiteljem so večji stres predstavljali administrativna opravila in papirologija. Mlajši neizkušeni učitelji so se razlikovali pri razvrščanju dejavnikov in so poročali o večjem stresu pri kaznovanju učencev, težavnih razredih, vzdrževanju discipline, slabih možnostih za napredovanje, zmanjšanih možnostih za odločanje in odnosih vodstva. Vseh 51 od 51 proučevanih virov stresa je bilo pozitivno povezanih s poročanjem učiteljev o stresu. Med vire stresa z visokimi povprečnimi ocenami so bili uvrščeni dejavniki: slab odnos učencev do dela, vzdrževanje vrednot in standardov ter nadomeščanje ur za odsotne učitelje. Najpogostejša simptoma stresa med učitelji sta bila izčrpanost in frustracije. Ženske učiteljice so v primerjavi z moškimi pogosteje poročale o simptomih glavobola, jokavosti in frustracij.

Tretja mednarodna raziskava učenja in poučevanja (angl. Teaching and Learning International Survey, v nadaljevanju TALIS), ki je bila izvedena leta 2018, je primerjalna raziskava, ki analizira in razvija politike na področju izobraževanja. V raziskavi so sodelovali tudi učitelji in učiteljice iz Slovenije. Sodelovalo je 136 osnovnih in 122 srednjih šol iz Slovenije. Učiteljski vprašalnik je izpolnilo 2094 slovenskih učiteljev osnovnih šol in 2200 slovenskih učiteljev srednjih šol. V raziskavi se je 5,6 % osnovnošolskih slovenskih učiteljev in 9,8 % srednješolskih slovenskih učiteljev strinjalo z izjavo, da je učiteljski poklic cenjen. Delež učiteljev, ki so izrazili zadovoljstvo s svojim poklicem v izjavah v Sloveniji, je presegal 70 % (TALIS, 2018).

Stresno okolje lahko vpliva na prakse učiteljev, njihovo motivacijo in na dosežke učencev. V raziskavi je 16 % učiteljev iz Slovenije poročalo o zelo velikem stresu, 30 % učiteljev iz Slovenije pa je delo predstavljalo velik dejavnik stresa. Rezultati raziskave so pokazali, da skoraj vsi slovenski učitelji na delovnem mestu doživljajo stalen stres. Pri spolu so bile zaznane razlike pri doživljanju stresa. Ženske učiteljice so o stresu poročale veliko pogosteje kot moški učitelji. Raziskava je pokazala negativno povezavo med občutenim stresom in zadovoljstvom ter oceno samoučinkovitosti (TALIS, 2018).

4.1.3 Dejavniki stresa pri učiteljih

Kyriacou (2001) med glavne pogoste vzroke za stres učiteljev našteva naslednje dejavnike: poučevanje učencev z nizko motivacijo, vzdrževanje discipline, časovni pritisk in preobremenjenost, ocenjevanje drugih, sodelovanje s sodelavci, samozavest posameznika in njegov status, administrativna opravila, vloga konflikta in nejasnosti ter slabe delovne razmere. Pri glavnih pogostih vzrokih za stres učiteljev je poudarjeno, da je vsak učitelj

unikaten in doživlja vire stresa glede na svojo osebnost, sposobnost obvladovanja in dane okoliščine.

V že omenjeni raziskavi TALIS so ugotavljali tudi, kateri dejavniki in v kolikšni meri učiteljem povzročajo stres. Učitelji v vseh državah Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj so v povprečju poročali, da so precejšnji oziroma zelo veliki dejavniki stresa: preveč administrativnega dela, preveč ocenjevanja, preveč priprav na pouk, preveč ur pouka in dodatne obveznosti zaradi odsotnosti drugih učiteljev. Ostali dejavniki stresa so bili še odgovornost učiteljev za učne uspehe učencev, ohranjanje reda in discipline, žaljenje ali ustrahovanje s strani učencev, zahteve občinskih ali državnih organov, reševanje zahtev staršev in prilagajanje ur učencem s posebnimi potrebami. V Sloveniji je 46 % srednješolskih učiteljev poročalo, da jim največji stres predstavlja preveč administrativnega dela. Najmanj stresa pa so jim povzročali reševanje zahtev staršev (30 %) in prilagajanje učnih ur učencem s posebnimi potrebami (24 %) (TALIS, 2018).

Youngs (2001) med najpogostejše dogodke, ki povzročajo stres zaposlenim v vzgoji in izobraževanju, našteva: začetek šolskega leta, pripravo sestankov, nezadovoljive plače, spremembe v načinu vodenja, ohranjanje samokontrole ob občutku jeze, pogovor s starši o težavah njihovih otrok, samoobvladovanje ob verbalnem nasilju s strani učencev, ovrednotenje dela učitelja, nestrinjanje s sodelavci in nadrejenimi, kritiko dela, obvladovanje predsodkov, reorganizacijo programov ter sestanke s starši ali sodelavci.

4.1.4 Obvladovanje stresa učiteljev

Posamezne strategije obvladovanja stresa učiteljev spadajo v dve skupini: neposredne akcijske tehnike in blažilne tehnike. Prve se nanašajo na dejanja, ki jih učitelj lahko naredi, da zmanjša vire stresa. Vključujejo organiziranje posameznikove učinkovitosti, razvijanje znanja in sposobnosti ter sodelovanje s sodelavci, ki mu pomagajo, da se posameznik ne sooča sam z viri svojega stresa. Druga skupina, tako imenovana blažilna sredstva, ne odpravljajo vira stresa, ampak zmanjšujejo občutek stresa. To so lahko mentalne tehnike, kot je učiteljeva presoja stresne situacije, ali fizične tehnike, kot so dejavnosti, ki učitelju omogočajo sproščanje (Kyriacou, 2001).

Po Kyriacou (2001) so najpogostejše strategije obvladovanja stresa učiteljev: soočanje s problemi, razglabljanje o problemih in čustvih z drugimi, načrtovanje in postavljanje prioritet, prepoznavanje lastnih omejitev, kontroliranje svojih čustev, sproščanje po službi in večje posvečanje časa posameznemu opravi. Ukrepi, ki jih lahko sprejme šola, da zmanjša stres učiteljev, so: ustvarjanje pozitivne organizacijske klime, socialna podpora sodelavcev in učinkovito vodenje. Značilnosti dobre organizacijske klime v šoli vključujejo: dobro komunikacijo, kolegialnost, posvetovanje z učitelji, jasno definirano vlogo učiteljev, povratne informacije in pohvalo učiteljev, pomoč pri reševanju problemov, zmanjšanje papirologije in vzdrževanje prijetnega delovnega okolja. Nekatere šole učiteljem ponujajo tudi svetovalne storitve.

4.2 Motivacija pri učiteljih

V nadaljevanju bom definirala motivacijo učiteljev. Predstavila bom dejavnike, ki vplivajo na motivacijo učiteljev in raziskave iz tega področja. Vse skupaj bom povezala z teorijo samoodločanja pri učiteljih.

4.2.1 Opredelitev motivacije učiteljev

Sinclair (2008) opredeljuje motivacijo učiteljev v smislu privlačnosti in zadrževanja kot nekaj, kar pritegne posameznike k poučevanju, kako dolgo ostanejo v učiteljskem poklicu in v kolikšni meri se ukvarjajo s svojimi predmeti. Motivacija učitelja se nanaša na posameznikove razloge, ki izhajajo iz njegovih notranjih vrednot, da se je odločil za poučevanje, ter intenzivnost njegove motivacije, ki se kaže z vloženim trdom v poučevanje (Han in Yin, 2016). Han in Yin (2016) sta opredelila pet glavnih raziskovalnih področij, ki so povezana z motivacijo učiteljev, in sicer: dejavniki, ki vplivajo na motivacijo učiteljev, motivacija učiteljev in učinkovitost njihovega poučevanja, odnos med motivacijo učiteljev in učencev, motivacija učiteljev različnih disciplin in instrumenti za ocenjevanje motivacije učiteljev.

V študiji, v kateri je bila proučevana splošna stopnja zadovoljstva učiteljev pri delu in njihovo dožemanje motivacije, je 710 srednješolskih učiteljev odgovorilo na več sklopov vprašanj. Ugotovitve so pokazale, da je 77 % učiteljev zadovoljnih s svojo službo, 23 % oziroma 160 učiteljev pa nezadovoljnih. Več kot ena tretjina oziroma 36 % vprašanih učiteljev se ne bi ponovno odločila za učiteljski poklic oziroma kariero. Tri četrtine vprašanih učiteljev verjame, da so učitelji v splošnem motivirani. 24 % učiteljev je poročalo, da poznajo ali so delali z več kot 10 učitelji, ki bi jih označili za nemotivirane. V učiteljskem poklicu obstajajo težave z motivacijo in zadovoljstvom pri delu. Učitelji niso sposobni delati dobro, saj so nemotivirani, verjetno zaradi nezadovoljstva z izbrano kariero (Mertler, 2002).

4.2.2 Dejavniki motivacije pri učiteljih

Učitelji imajo veliko vlogo pri procesu učenja učencev in predstavljajo zgled učencem. Motivacija učiteljev je zato zelo pomembna, saj neposredno vpliva na učence. Na motivacijo učiteljev vpliva veliko dejavnikov, med njimi so osebni in socialni dejavniki, delovno okolje (učilnica), socialno-ekonomski status, stres pred ocenjevanjem, vedenje učencev, spodbude in nagrade ter osebnost učitelja in njegova samozavest (Alam in Farid, 2011).

Börü (2018) dejavnike, ki vplivajo na delovno motivacijo učiteljev, razvršča na notranje, kot so uspeh, nematerialni cilji in osebne značilnosti. Med zunanje dejavnike pa navaja učence in njihovo željo po učenju, pravičnost ravnatelja in njegovo komunikacijo z zaposlenimi, sodelavce in njihovo obnašanje ter izobraževalno politiko.

V študiji, ki so jo izvedli na Slovaškem, so analizirali stopnjo motivacije slovaških učiteljev v obdobju od leta 2015 do leta 2020. Avtorji so ugotovili, da sta najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na motivacijo slovaških učiteljev, odnosi in finančni dejavniki. Ostali dejavniki, ki pomembno vplivajo na motivacijo učiteljev, so bili še dobro vzdušje na delovnem mestu, dobro skupinsko delo, osnovna plača, pristop nadrejenega ter pravično ocenjevanje zaposlenih (Javorčíková in drugi, 2021).

Dejavniki, ki preprečujejo nezadovoljstvo učiteljev, niso enaki dejavnikom, ki zadovoljujejo in motivirajo učitelje. To je eden izmed napačno razumljenih konceptov pri preprečevanju izgorelosti učiteljev. Izgorelosti ni mogoče preprečiti s povečanjem higienskih dejavnikov, kot so plača, ugodnosti in dobri odnosi. Povečati je treba motivacijske dejavnike, kot so obogatitev dela, možnost napredovanja, priznanje za dobro opravljeno delo in občutek dosežka. Pri obogatitvi dela gre za povečanje odgovornosti učiteljev za njihovo delo. Učiteljevo odgovornost je mogoče povečati na naslednje načine: z dovoljenjem učiteljem, da sami izbirajo material za poučevanje, sami sprejemajo odločitve v povezavi z učnim načrtom, se sami odločajo o svojih metodah poučevanja ter sami urejajo učilnice in disciplinirajo učence. Ti načini obogatijo delo učiteljev, povečajo njihovo motivacijo in učinkovitost pri delu (Kaiser, 1981).

4.2.3 Teorija samoodločanja pri učiteljih

Motivacija učitelja je tesno povezana z intrinzično motivacijo. Poučevanje izhaja iz notranje želje osebe po izobraževanju drugih ljudi, posredovanju znanja in napredovanju skupnosti. Poučevanje zadovoljuje dve izmed osnovnih človeških potreb, in sicer potrebo po avtonomiji in povezanosti. Učitelj je pri svojem delu precej avtonomen in se počuti povezanega tako z učenci kot z zaposlenimi (Dörnyei in Ushioda, 2011).

Potreba po kompetentnosti oziroma učiteljeva učinkovitost je povezana z njegovimi pričakovanji o sposobnostih, na primer z zavzetostjo učencev in učnimi dosežki. Z vidika teorije samoodločanja so med notranjimi cilji, zakaj nekdo želi postati učitelj, naštetih razlogi, kot so uživanje v poučevanju, želja po pomoči drugim in osebna rast. Med zunanje cilje pa sodijo visoka plača, varnost zaposlitve, kariera in spoštovanje v družbi (Reeve in Su, 2014).

Ravnatelji imajo pomembno vlogo pri motivaciji učiteljev. Različni stili vodenja so povezani z različnimi viri motivacije učiteljev. Rezultati študije so pokazali, da je bilo transformacijsko vodenje preko avtonomne motivacije negativno povezano z izgorelostjo učiteljev. Transakcijsko vodenje preko nadzorovane motivacije pa je bilo pozitivno povezano z izgorelostjo učiteljev. Stil vodenja ravnatelja, kot so ga zaznali učitelji, je napovedoval vrsto motivacije učiteljev in njihovo izčrpanost v šoli. Ravnatelji z zagotavljanjem delovnega okolja, ki podpira avtonomijo, učiteljem pomagajo razumeti njihovo vlogo in poslanstvo. Avtonomno motivirani učitelji svoje naloge dojemajo kot smiselne in zanimive, zato so lahko manj izčrpani. Obenem pa občutek avtonomije učiteljem

dopušča toleriranje neuspehov in tako preprečuje, da bi ti vodili v njihovo izčrpanost (Eyal in Roth, 2011).

4.3 Stres in motivacija pri učiteljih

V študiji, ki je bila izvedena na Tajskem, v kateri so raziskovali stres in motivacijo pri osnovnošolskih in srednješolskih učiteljih, so ugotovili, da je raven stresa povezana z motivacijo. Učitelji v srednjih šolah so poročali o večjem stresu in večji delovni motivaciji kot osnovnošolski učitelji. Avtorji so ugotovili, da so imeli dejavniki, kot so plača, osebno življenje, medosebni odnosi z nadrejenim in napredovanje, vpliv na motivacijo. To je pokazalo, da so imeli higieni dejavniki večji vpliv kot motivacijski. Raven stresa učiteljev se je spreminjala z delovnimi urami in obremenitvijo. Učitelji, ki so bili bolj obremenjeni oziroma so opravili več ur v razredu, so poročali o višji stopnji stresa. Rezultati so pokazali tudi, da so dejavniki, kot so odnosi z nadrejenimi in sodelavci, odnosi z družino, delovno okolje in poklic, povezani s stresom. Demografski dejavniki in motivacijski dejavniki vplivajo na stres učiteljev, pri čemer sta bila pomembna zakonski stan in plača. Rezultati raziskave so pokazali, da so poročeni anketirani učitelji (tako srednješolski kot osnovnošolski) občutili večji stres in motivacijo kot anketirani učitelji, ki niso bili poročeni (Kongcharoen in drugi, 2019).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V naslednjih poglavjih magistrskega dela predstavljam empirično raziskavo, ki temelji na prvem oziroma teoretičnem delu magistrskega dela, ki sem ga sestavila s pomočjo deskripcije, komparacije in kompilacije. Raziskava temelji na primarnih virih. Izvedla sem jo v izbrani srednji šoli. Proučevala sem stres in motivacijo pri zaposlenih, natančneje pri pedagoškem osebju v izbrani srednji šoli. Za raziskovalno metodo sem uporabila anketo. Anketni vprašalnik sem posredovala ravnateljici, ta pa ga je posredovala naprej svojim zaposlenim (profesorjem). Bolj podrobno bom to opisala v nadaljevanju poglavja. Anketni vprašalnik je bil odprt in na voljo za reševanje tri tedne od dneva posredovanja. Dobljene rezultate sem analizirala s pomočjo deskriptivne statistike in jih nato argumentirala v naslednjem poglavju Diskusija.

5.1 Zasnova raziskave, predstavitev raziskovalnih vprašanj in metodologija

V nadaljevanju bom predstavila zasnovo raziskave in njen namen. Predstavila bom raziskovalne cilje, ki sem si jih postavila in raziskovalna vprašanja. Predstavila bom tezo magistrskega dela. Podrobneje bom opisala metodologijo.

5.1.1 Zasnova raziskave

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem ugotavljala povezavo med stresom in motivacijo zaposlenih oziroma pedagoškega osebja v izbrani srednji šoli. Na izbrani srednji šoli so zaposleni tudi učitelji z ekonomskega področja. Pri raziskovanju sem uporabila kvantitativno metodo dela, saj sem izvedla anketo med zaposlenimi na izbrani srednji šoli. Literatura, ki sem jo uporabila za prvi, teoretični del, mi je služila kot osnova pri oblikovanju in zastavljanju raziskovalnih vprašanj ter sestavljanju anketnega vprašalnika. Anketo sem oblikovala na spletu, pri čemer sem uporabila spletno orodje 1KA – EnKlikAnketa. Informacije o spletni anketi v orodju 1KA se nahajajo v prilogi 3. Za izvedbo ankete sem se odločila, saj menim, da je za temo mojega magistrskega dela to najprimernejši način, obenem pa je njena izvedba hitra, preprosta, brezplačna in udeležencem zagotavlja popolno anonimnost. Povezavo do anketnega vprašalnika sem po elektronski pošti poslala ravnateljici na izbrani srednji šoli, ta pa jo je posredovala naprej ostalim zaposlenim (profesorjem). V elektronskem sporočilu sem navedla še svoje kontaktne podatke za morebitna vprašanja v povezavi z anketo. Pred posredovanjem povezave do ankete sem njeno delovanje še testirala.

V anketi so spraševalci odgovarjali na različna vprašanja s področja stresa in motivacije, ki so bila oblikovana predvsem po Likertovi 5-stopenjski merski lestvici. Zastavila sem še nekaj vprašanj odprtega tipa, saj sem želela, da anketiranci sami oblikujejo svoj odgovor. Anketa je bila popolnoma anonimna. Pri demografskih spremenljivkah so anketiranci poročali zgolj o svojem spolu, okvirni starosti, zakonskem stanu, izobrazbi in številu let dela v učiteljskem poklicu.

Namen raziskave je bil ugotoviti predvsem, ali je stres prisoten med zaposlenimi (učitelji) na izbrani srednji šoli in kako ga ti obvladujejo, kakšna je motivacija zaposlenih in kateri dejavniki vplivajo nanjo. Predvsem pa sem želela ugotoviti in analizirati povezavo, če obstaja, med stresom in motivacijo zaposlenih (pedagoškega osebja) na izbrani srednji šoli. Na osnovi izvedene raziskave sem podala še nekaj svojih ugotovitev in priporočil oziroma predlogov, da bo imelo vodstvo šole predstavo o problematiki stresa in motivacije pri svojih zaposlenih ter katere ukrepe lahko v povezavi s tem sprejme.

5.1.2 Raziskovalni cilji in raziskovalna vprašanja

Raziskovalni cilji, ki sem si jih postavila, so: ugotoviti prisotnost in vpliv stresa ter motivacije med pedagoškim osebjem na izbrani srednji šoli ter na osnovi ugotovitev empirične raziskave vodstvu oblikovati in predlagati priporočila za obvladovanje stresa zaposlenih in načine za spodbujanje njihove motivacije.

Temeljna teza magistrskega dela je, da obstaja povezava med stresom in motivacijo zaposlenih, in sicer, da stres negativno vpliva na motivacijo zaposlenih na izbrani srednji

šoli. V nadaljevanju magistrskega dela želim odgovoriti še na naslednja raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila:

- Ali in v kolikšni meri je stres prisoten med zaposlenimi (učitelji) na izbrani srednji šoli?
- Kakšno vlogo ima počutje zaposlenih (učiteljev) in kako to vpliva na njihovo uspešnost pri delu?
- Na kakšen način učitelji na proučevani srednji šoli obvladujejo stres?
- Kakšna je motivacija učiteljev na izbrani srednji šoli in kateri dejavniki vplivajo nanjo?
- Ali motivacija vpliva na stopnjo stresa?

5.1.3 Metodologija

Anketni vprašalnik, ki se nahaja v prilogi 4, je skupno sestavljen iz 21 vprašanj, pri čemer je 16 vsebinskih vprašanj, ki se nanašajo na stres in motivacijo zaposlenih, ostalih pet vprašanj pa se nanaša na demografijo. Pri vsebinskih vprašanjih so tri vprašanja odprtega tipa (3., 13. in 14. vprašanje), ostalih 13 vprašanj pa je zaprtega tipa. Vprašalnik sem izdelala sama na osnovi teorije iz prvega dela magistrskega dela. 1., 2. in 3. vsebinsko vprašanje o stresu in počutju so inspirirana z raziskavo TALIS (2018). 4. vsebinsko vprašanje o dejavnikih, ki povzročajo stres, je povzeto in oblikovano po literaturi Youngs (2001) – najpogostejši dogodki, ki povzročajo stres zaposlenim v vzgoji in izobraževanju. 5. vsebinsko vprašanje, naslednji sklop dejavnikov, ki povzročajo stres, je v celoti povzeto iz lestvice tretje mednarodne raziskave učenja in poučevanja (TALIS, 2018). 6. vsebinsko vprašanje je bilo oblikovano na osnovi literature o znakih in simptomih stresa (Powell, 2002; Irišič, 2021) ter raziskave Kyriakon in Sutcliffe (1978). 7. vsebinsko vprašanje je bilo oblikovano na osnovi literature Maslach in Leiter (2002), Bončina (2019) in Miller in drugi (1993). 8. vsebinsko vprašanje o načinih zmanjšanja in obvladovanja stresa na ravni posameznika je bilo oblikovano na osnovi literature Treven (2005), Looker in Gregson (1993) in Kyriakon (2001). 9. vsebinsko vprašanje o načinih zmanjšanja in obvladovanja stresa na ravni organizacije je bilo oblikovano na osnovi literature Treven (2005) in Kyriakon (2001). 10. vsebinsko vprašanje o motivaciji za delo je bilo oblikovano na osnovi literature Sinclair (2008) in Han in Yin (2016). 11. vsebinsko vprašanje o dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo, je bilo oblikovano na osnovi literature Lipičnik in Mežnar (1998). 12. vsebinsko vprašanje, ki se nanaša na pomembnost dejavnikov pri delu, je bilo oblikovano na osnovi literature Uhan (2000). 13. vsebinsko vprašanje o motiviranju je bilo oblikovano na osnovi literature Daft in Marcic (2009), Javorčikova in drugi (2021) in Kaiser (1981). 14. in 15. vsebinsko vprašanje o vplivu motivacije in stresa sta bili oblikovani na osnovi literature Kongcharoen in drugi (2019). Zadnje vsebinsko vprašanje o verjetnosti zamenjave zaposlitve je bilo oblikovano na osnovi literature TALIS (2018) in Mertler (2002). Zadnjih pet vprašanj se nanaša na demografske podatke anketirancev.

Na začetku vprašalnika respondentom predstavim temo in namen raziskave ter jih povabim k sodelovanju. Pojasnim jim tudi, da je anketa popolnoma anonimna in prostovoljna, prosim

jih za iskrenost pri odgovarjanju in navedem še približni čas reševanja. Navedem tudi, kako bom uporabila zbrane podatke.

Anketni vprašalnik, ki se nahaja v prilogi 4, je sestavljen iz več sklopov. Na začetku vprašalnika se nahaja vprašanje, ki se nanaša na pogostost srečevanja stresa na delovnem mestu. Nato sledita dve vprašanji o počutju zaposlenih na njihovem delovnem mestu in kako to vpliva na njihovo uspešnost. To vprašanje je odprtega tipa. Sledi sklop o stresu, kjer anketiranci odgovarjajo na več različnih vprašanj, povezanih z dejavniki, ki jim predstavljajo stres, znaki in simptomi stresa in izgorelosti ter obvladovanjem stresa. Naslednji sklop se nanaša na motivacijo zaposlenih. Od 10. do 14. vprašanja anketiranci odgovarjajo na vprašanja, povezana z njihovo motivacijo za delo, dejavniki, ki vplivajo nanjo, kaj bi jih motiviralo za boljše delo in kako motivacija vpliva na njihovo stopnjo stresa. Pri 15. vprašanju anketiranci odgovarjajo, kako stres vpliva na njihovo motivacijo za delo. Zadnje vsebinsko vprašanje se nanaša na verjetnost, da bodo anketiranci v naslednjem letu zamenjali svojo zaposlitev učitelja. V zadnjem sklopu, od 17. do 21. vprašanja, anketiranci odgovarjajo na demografska vprašanja, kot so spol, starost, stan, izobrazba in število let dela v učiteljskem poklicu.

Anketo sem izvedla meseca decembra 2024 na spletnem portalu 1KA. Anketa je bila na voljo od 12. decembra 2024 do 10. januarja 2025. Zaradi počitnic oziroma praznikov sem anketo podaljšala še za 1 teden, kot je bilo sprva načrtovano. Povezavo do ankete sem poslala ravnateljici izbrane srednje šole po elektronski pošti, ona pa jo je posredovala svojim zaposlenim profesorjem in profesoricom. Skupaj sem anketirala 35 zaposlenih. Pri tem je bilo skupaj ustreznih odgovorov v anketi 28, neustreznih pa 7. Analizo in rezultate raziskave bom podrobneje predstavila v naslednjem podpoglavju, v katerem bom najprej opisala vzorec ankete, nato pa bom analizirala odgovore vsakega posameznega anketnega vprašanja.

5.2 Analiza in rezultati raziskave

V nadaljevanju bom opisala vzorec ankete in predstavila odgovore na demografska vprašanja. Slednjemu bo sledila analiza in predstavitev odgovorov na vsako posamezno vprašanje v anketnem vprašalniku.

5.2.1 Opis vzorca ankete

Na osnovi teoretičnega dela magistrskega dela sem najprej pripravila osnutek anketnega vprašalnika. Izpopolnjen anketni vprašalnik sem nato oblikovala in izdelala na spletu s pomočjo spletnega orodja 1KA. Povezavo do ankete sem po elektronski pošti poslala ravnateljici na izbrani srednji šoli, ta pa jo je preko eAsistenta posredovala profesorjem in profesoricom. Na šoli je zaposlenih 40 profesorjev/ic. K anketi je pristopilo 35 oseb oziroma zaposlenih profesorjev/ic. Od tega jih je pet samo kliknilo na nagovor ankete, dva pa sta anketo pustila v celoti prazno. Šest anketirancev oziroma respondentov je anketo le delno

izpolnilo, zato bom upoštevala odgovore pri posameznem vprašanju v anketi. V anketi je tako skupaj 28 ustreznih odgovorov.

V nadaljevanju bom predstavila odgovore na demografska vprašanja v anketi. Pri demografskih vprašanjih so anketiranci odgovarjali na vprašanja o spolu, starosti, stanu, izobrazbi in številu let dela v učiteljskem poklicu.

Na prvo vprašanje o spolu je odgovorilo 22 anketirancev oziroma respondentov (100 %). Med njimi je bilo 18 žensk (82 %) in 4 moški (18 %). Deleži in frekvence po spolu so razvidni v prilogi 5, tabela 1.

Pri drugem vprašanju so anketiranci odgovarjali o svoji starosti. Na vprašanje je odgovorilo 22 anketirancev (100 %). Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 5, tabela 2. Največ anketirancev oziroma respondentov, 11 oseb (50 %), je starih od 50 do 60 let. Sledijo jim anketiranci, stari od 40 do 50 let, teh je 6 oseb (27 %). Nato sledijo 3 anketiranci (14 %), ki so stari od 30 do 40 let. Najmanj pa je anketirancev oziroma respondentov, ki so stari nad 60 let – zgolj 2 osebi (9 %).

Tretje vprašanje se je nanašalo na stan anketirancev. Odgovarjalo je 22 anketirancev (100 %). Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 5, tabela 3. Največ anketirancev oziroma respondentov je poročenih, 15 oseb (68 %). Sledijo 3 anketiranci (14 %), ki so odgovorili, da so v zvezi, ter prav tako 3 anketiranci (14 %), ki na vprašanje o stanu niso želeli odgovoriti. Najmanj anketirancev pa je samskih, in sicer zgolj 1 oseba (5 %).

Pri četrtem vprašanju so anketiranci odgovarjali o svoji dokončani formalni izobrazbi. Na vprašanje je odgovorilo 22 anketirancev (100 %). Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 5, tabela 4. Sedemnajst anketirancev oziroma respondentov (77 %) ima zaključeno visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, zaključen magistririj imajo 4 anketiranci (18 %), 1 anketiranec (5 %) pa ima zaključen doktorat.

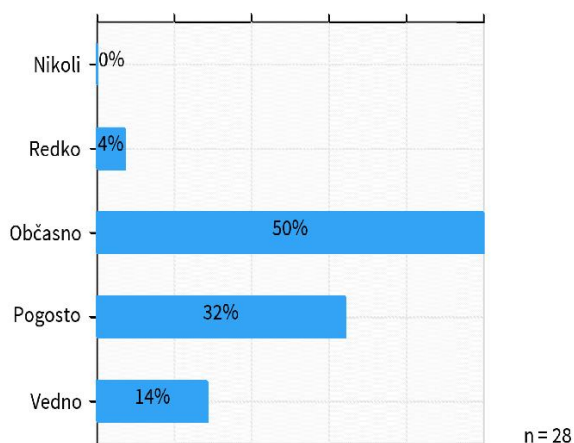
Pri zadnjem, petem vprašanju so anketiranci odgovarjali na svoje število let dela v učiteljskem poklicu. Na vprašanje je odgovorilo 22 anketirancev (100 %). Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 5, tabela 5. Največ anketirancev, 13 (59 %), je označilo, da se uvrščajo v skupino nad 20 let dela v učiteljskem poklicu. Sledijo jim anketiranci v skupini do 5 let dela v učiteljskem poklicu, teh je 3 (14 %). Prav tako 3 anketiranci (14 %) so v skupini od 10 do 15 let dela v učiteljskem poklicu. V skupini od 15 do 20 let dela v učiteljskem poklicu sta 2 anketiranca (9 %). Najmanj anketirancev pa je v skupini od 5 do 10 let dela v učiteljskem poklicu, in to zgolj 1 anketiranec (5 %).

5.2.2 Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj

V tem podpoglavju bom analizirala in predstavila rezultate anketnega vprašalnika, ki sem ga izvedla na izbrani srednji šoli. Analizirala bom vsako posamezno vprašanje. Rezultate bom predstavila opisno.

Prvo vsebinsko anketno vprašanje se je nanašalo na pogostost srečevanja anketirancev s stresom na delovnem mestu. Na vprašanje je odgovorilo 28 zaposlenih (profesorjev/ic). Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 6. Rezultate prvega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 1. Štirinajst (50 %) zaposlenih je odgovorilo, da se na delovnem mestu občasno srečuje s stresom, 9 (32 %) zaposlenih se na delovnem mestu pogosto srečuje s stresom. Štirje (14 %) zaposleni so odgovorili, da se na delovnem mestu vedno srečujejo s stresom, 1 (4 %) zaposleni pa se na delovnem mestu redko srečuje s stresom.

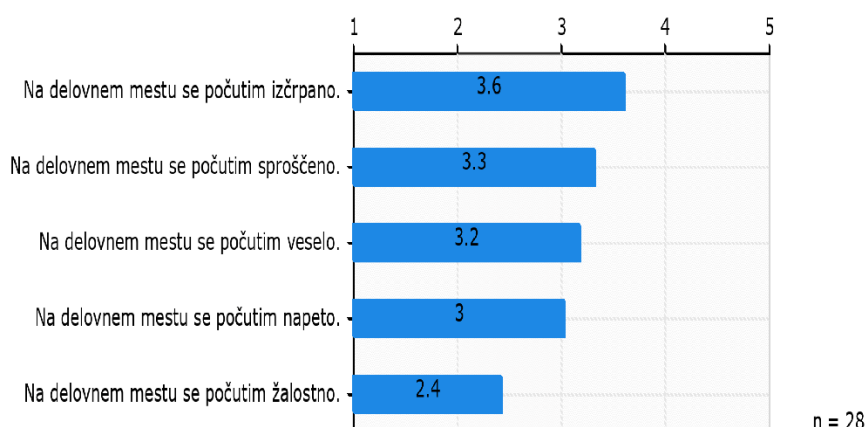
Slika 1: Pogostost srečevanja s stresom na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Pri drugem vsebinskem vprašanju sem ugotavljala počutje na delovnem mestu. Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam) označili, v kolikšni meri se strinjajo z napisano trditvijo v povezavi z njihovim počutjem na delovnem mestu. Na vprašanje v celoti in na vsako trditev posebej je odgovorilo 28 anketirancev. Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 7. Rezultate drugega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 2. Anketiranci so se v največji meri strinjali (3,6 točke) s trditvijo »Na delovnem mestu se počutim izčrpano«. Malo manj (3,3 točke) so se strinjali s trditvijo »Na delovnem mestu se počutim sproščeno«. Trditev »Na delovnem mestu se počutim veselo« so ocenili s 3,2 točke. Trditev »Na delovnem mestu se počutim napeto« so ocenili s 3 točkami. Najmanj pa so se anketiranci strinjali s trditvijo (2,4 točke) »Na delovnem mestu se počutim žalostno«.

Slika 2: Počutje na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Tretje vsebinsko vprašanje je bilo odprtega tipa. S tem vprašanjem sem želela ugotoviti, kako počutje zaposlenih (profesorjev/ic) vpliva na njihovo uspešnost pri delu. Na vprašanje je odgovorilo 26 anketirancev. Odgovori, deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 8. Dva anketirana zaposlena sta na vprašanje odgovorila, da počutje pri delu vpliva na uspešnost pri delu. En anketiranec je odgovoril, da zelo vpliva, in eden, da je počutje v tesni povezavi z uspešnostjo pri delu. Prav tako sta dva anketirana zaposlena na vprašanje odgovorila, da počutje pri delu ne vpliva na uspešnost pri delu. Eden je odgovoril, da ne vpliva na uspešnost pri delu, ampak na njegove glavobole. Ostali odgovori so bili dokaj podobni. Dva anketirana zaposlena sta zapisala, da boljše počutje vpliva na boljšo uspešnost. En anketirani meni, da dobro počutje načeloma pozitivno vpliva na uspešnost, vendar se trudi, da to ne bi vplivalo nanjo, in poskuša slabše počutje eliminirati. Naslednja anketirana zaposlena je zapisala, da boljše je njeno počutje, bolj je sproščena, bolje razlaga v razredu ter ima več potrpljenja. En anketirani je odgovoril, da ga dobro počutje bolj motivira za delo. Spet naslednji je odgovoril, da ko je dobre volje in ni napet, je vzdušje bolj sproščeno in ure bolj učinkovite. Ena anketirana zaposlena je zapisala, da če se počuti dobro, je tudi pri delu uspešnejša. Podobno meni naslednja anketirana, ki je odgovorila, da bolj kot se sproščeno počuti, bolje dela. En anketirani je zapisal, da počutje ne sme vplivati na uspešnost pri delu in zato tega tudi ne dopusti. En anketiranec meni, da izčrpanost zmanjšuje motivacijo in zmanjšuje zavzetost pri delu. Naslednja anketirana oseba občuti slabšo koncentracijo in razdražljivost. Spet naslednjega izčrpava. Ena izmed anketiranih je na vprašanje odgovorila, da se trudi biti uspešna pri vseh urah, vendar je to težko, če se slabše počuti zaradi zdravja ali drugih zaposlenih. Naslednja anketirana zaposlena je zapisala, da njeno počutje močno vpliva na disciplino v razredu; če je utrujena, težje ohrani primerno delovno klimo. En anketirani je na vprašanje odgovoril, da so kot učitelji preobremenjeni z občutkom opazovanja in kontroliranja, zaradi česar so manj sproščeni pri pouku. Ena anketirana zaposlena je zapisala, da če je izziv pomemben, se bolj udeleži in ko je spočita, nalogo temeljito opravi. En anketirani zaposleni je zapisal, da

izgublja motivacijo za delo, večkrat zboli in si ne upa vzeti bolniške. Deluje raztreseno, včasih pozabi povsem običajne stvari in si ne more več zapomniti niti imen dijakov. En anketirani zaposleni je odgovoril, da izčrpanost negativno vpliva na zavzetost pri delu in poveča razdražljivost. Vse to pa negativno vpliva na uspešnost pri delu.

S četrtem vsebinskim vprašanjem sem želela ugotoviti, v kolikšni meri anketiranim zaposlenim predstavljajo stres navedeni dejavniki. Anketiranci so na lestvici od 1 (ne povzroča stresa) do 5 (povzroča zelo velik stres) označili, v kolikšni meri jim povzročajo stres zapisani dejavniki. Na posamezne dejavnike pri vprašanju je odgovorilo 25 anketirancev. Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 9. Rezultate četrtega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 3. Anketirani zaposleni profesorji/ice so se v največji meri strinjali (3,3 točke), da jim dejavnik konec šolskega leta povzroča stres. Malo manj stresa jim povzroča dejavnik začetek šolskega leta (3,1 točke). Sledi dejavnik reorganizacija programov s 3 točkami. Kritiko dela so označili z 2,9 točke. Dejavnika ovrednotenje dela učiteljev in priprava sestankov imata po 2,8 točke. Sledi dejavnik sestanek s starši z 2,7 točke. Dejavnik način vodenja ima 2,4 točke. Najmanjši stres izmed navedenih dejavnikov pa anketiranim zaposlenim predstavljata dejavnika plača (2 točki) in sestanki s sodelavci (1,9 točke).

Slika 3: Dejavniki, ki povzročajo stres (prvi sklop)

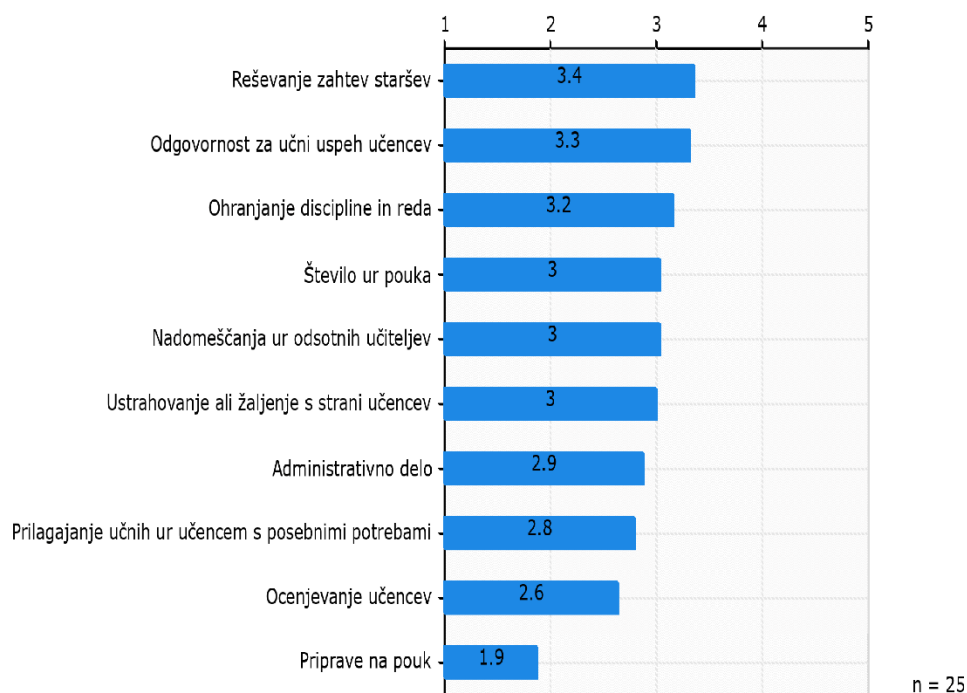


Vir: lastno delo.

Peto vsebinsko vprašanje se je prav tako nanašalo na dejavnike, ki povzročajo stres. Z njim sem želela ugotoviti, v kolikšni meri anketiranim zaposlenim predstavlja stres naslednji sklop navedenih dejavnikov. Anketiranci so na lestvici od 1 (ne povzroča stresa) do 5

(povzroča zelo velik stres) označili, v kolikšni meri jim povzroča stres ta sklop dejavnikov. Na posamezne dejavnike pri vprašanju je odgovorilo 25 anketirancev. Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 10. Rezultate petega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 4. Anketirani zaposleni profesorji/ice so se v največji meri strinjali (3,4 točke), da jim dejavnik reševanje zahtev staršev povzroča stres. Malo manj stresa jim povzroča dejavnik odgovornost za učni uspeh učencev (3,1 točke). Sledi dejavnik ohranjanje discipline in reda (3,2 točke). Dejavniki število ur pouka, nadomeščanje ur odsotnih učiteljev ter ustrahovanje ali žaljenje s strani učencev imajo po 3 točke. Dejavnik administrativno delo so ocenili z (2,9 točke). Sledi dejavnik prilagajanje učnih ur učencem s posebnimi potrebami (2,8 točke). Dejavnik ocenjevanje učencev ima (2,6 točke). Najmanjši stres izmed drugega sklopa navedenih dejavnikov pa anketiranim predstavlja dejavnik priprave na pouk (1,9 točke).

Slika 4: Dejavniki, ki povzročajo stres (drugi sklop)

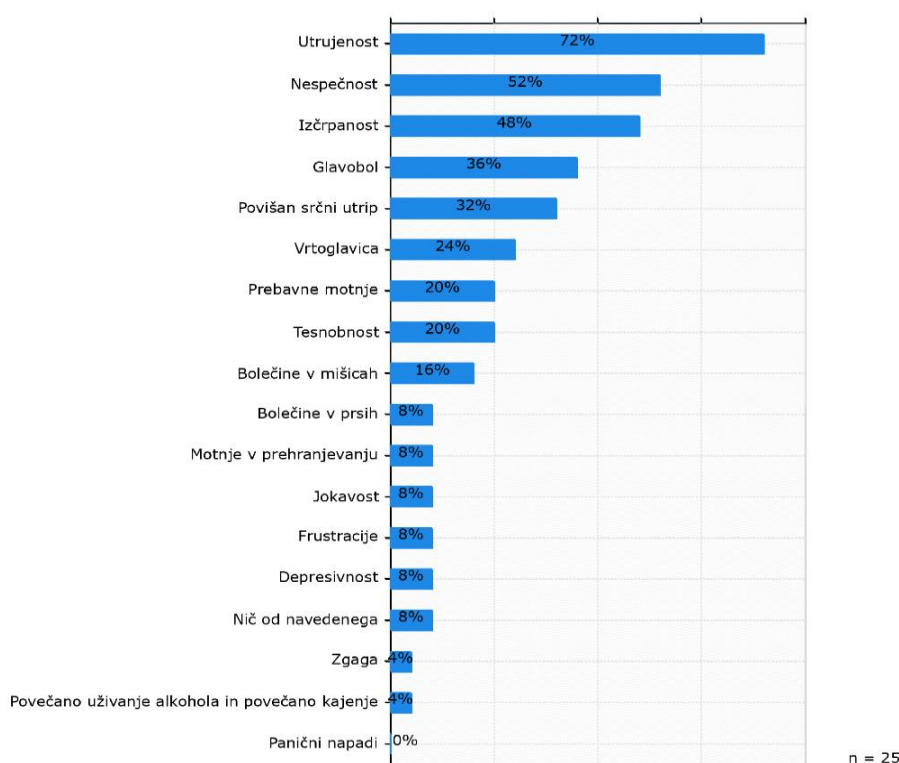


Vir: lastno delo.

S šestim vsebinskim vprašanjem sem želela ugotoviti, ali so anketiranci v zadnjih 3 mesecih občutili katerega izmed naštetih znakov ali simptomov stresa. Možnih je bilo več odgovorov. Na vprašanje je odgovorilo 25 zaposlenih (profesorjev/ic). Deleži in frekvence so razvidni v prilogi 6, tabela 11. Rezultate šestega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 5. Največ zaposlenih, 18 (72 %), je odgovorilo, da so v zadnjih 3 mesecih občutili utrujenost. Trinajst (52 %) zaposlenih je v zadnjih 3 mesecih občutilo nespečnost. Dvanajst (48 %) zaposlenih je občutilo izčrpanost, 9 (36 %) pa glavobol. Osem (32 %) zaposlenih je v zadnjih 3 mesecih

občutilo povišan srčni utrip. Šest (24 %) jih je občutilo vrtoglavico, po 5 (20 %) pa prebavne motnje in tesnoba. Štirje (16 %) zaposleni so v zadnjih 3 mesecih občutili bolečine v mišicah. Po 2 (8 %) zaposlena sta v zadnjih 3 mesecih občutila bolečine v prsih, motnje v prehranjevanju, jokavost, frustracije in depresivnost. Prav tako po 2 (8 %) zaposlena nista občutila nič izmed navedenega. Najmanj, 1 (4 %) zaposleni, pa je v zadnjih 3 mesecih občutil zgago ter povečanje uživanja alkohola in kajenja.

Slika 5: Občutenje znakov in simptomov stresa v zadnjih treh mesecih

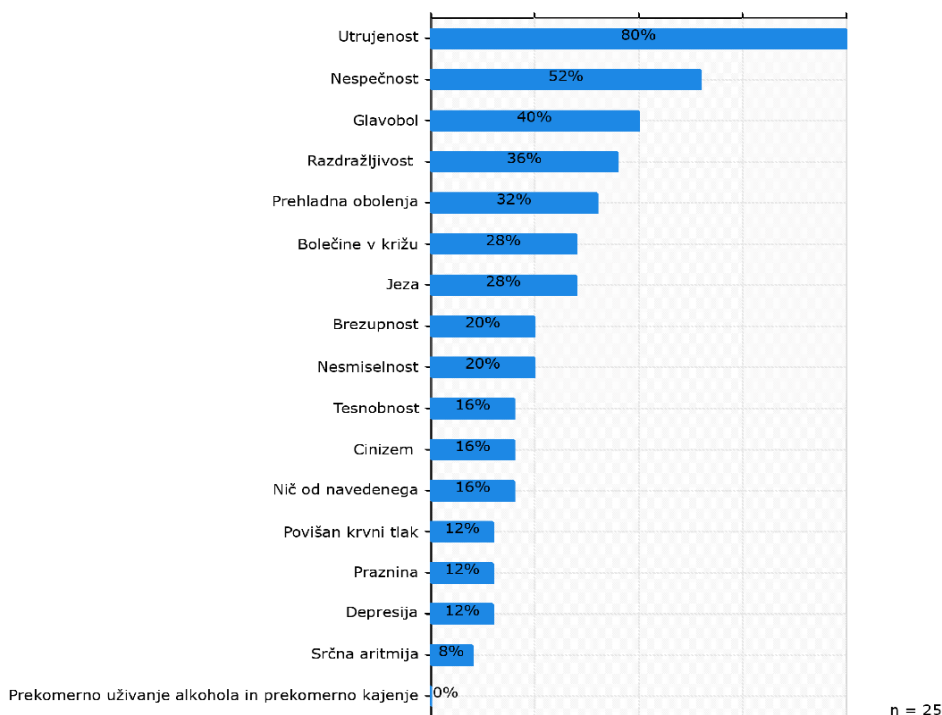


Vir: lastno delo.

Pri sedmem vsebinskem vprašanju sem ugotavljala, ali so anketiranci v zadnjem letu občutili znake ali simptome izgorelosti. Odgovori s prejšnjim vprašanjem so se lahko ponovili. Možnih je bilo več odgovorov. Na vprašanje je odgovorilo 25 zaposlenih (profesorjev/ic). Deleži in frekvence so razvidni v prilogi 6, tabela 12. Rezultate sedmega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 6. Največ zaposlenih, 20 (80 %), je odgovorilo, da so v zadnjem letu občutili utrujenost. Trinajst (52 %) zaposlenih je v zadnjem letu občutilo nespečnost. Deset (40 %) zaposlenih je občutilo glavobol, 9 (36 %) pa razdražljivost. Osem (32 %) zaposlenih je občutilo prehladna obolenja. Po 7 (28 %) zaposlenih je v zadnjem letu občutilo bolečine v križu in jezo. Po 5 (20 %) zaposlenih pa brezupnost in brezsmiselnost. Po 4 (16 %) zaposleni so v zadnjem letu občutili tesnoba in cinizem. Prav tako 4 (16 %) zaposleni v zadnjem letu niso občutili nič od navedenega. Po 3 (12 %) zaposleni so v zadnjem letu

občutili povišan krvni tlak, praznino in depresijo. Najmanj, 2 (8 %) zaposlena, pa sta v zadnjem letu občutila srčno aritmijo.

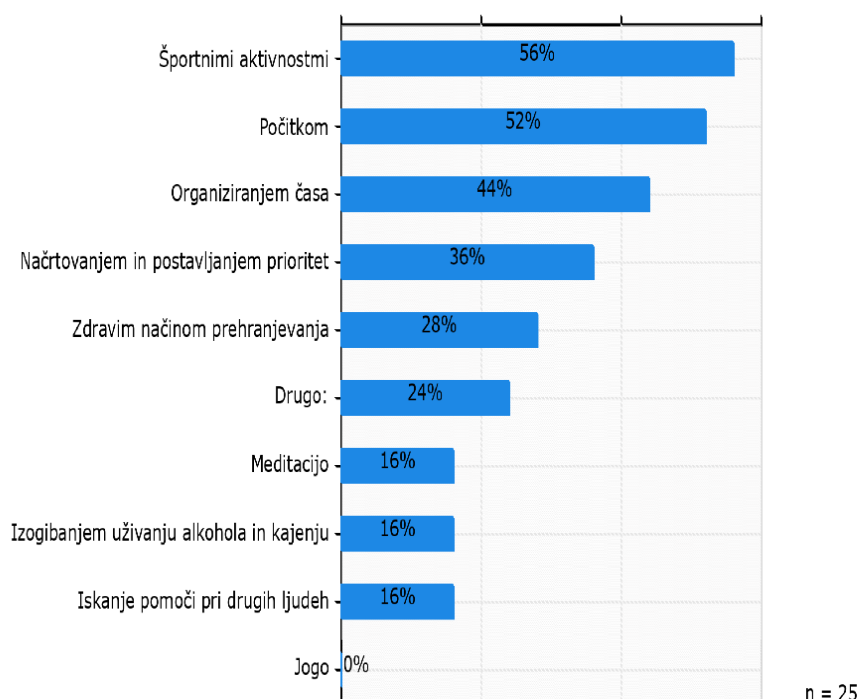
Slika 6: Občutenje znakov ali simptomov izgorelosti v zadnjem letu



Vir: lastno delo.

Osmo vsebinsko vprašanje se je nanašalo na načine, s katerimi anketiranci zmanjšujejo oziroma obvladujejo stres na delovnem mestu. Možnih je bilo več odgovorov. Na vprašanje je odgovorilo 25 zaposlenih (profesorjev/ic). Deleži in frekvence so razvidni v prilogi 6, tabela 13. Rezultate osmega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 7. Največ zaposlenih, 14 (56 %), je odgovorilo, da zmanjšujejo oziroma obvladujejo stres na delovnem mestu s športnimi aktivnostmi. Trinajst (52 %) zaposlenih zmanjšuje oziroma obvladuje stres na delovnem mestu s počitkom. Enajst (44 %) zaposlenih z organiziranjem časa, 9 (36 %) pa s postavljanjem prioritet. Sedem (28 %) zaposlenih z zdravim načinom prehranjevanja. Šest (24 %) zaposlenih je odgovorilo, da zmanjšujejo oziroma obvladujejo stres na delovnem mestu na drug način. Med druge načine (priloga 6, tabela 13a) so anketiranci navedli: branje, film in kulturo, poslušanje glasbe, sprehajanje psa, kolesarjenje, pogovor, pogovor in izmenjavo izkušenj s sodelavkami, postavljanje mej dijakom, držanje dogovorov, odprtost in odkritost, odhod na zrak in kajenje. Po 4 (16 %) zaposleni so odgovorili, da zmanjšujejo oziroma obvladujejo stres na delovnem mestu z meditacijo, izogibanjem uživanju alkohola in kajenja ter iskanjem pomoči pri drugih ljudeh.

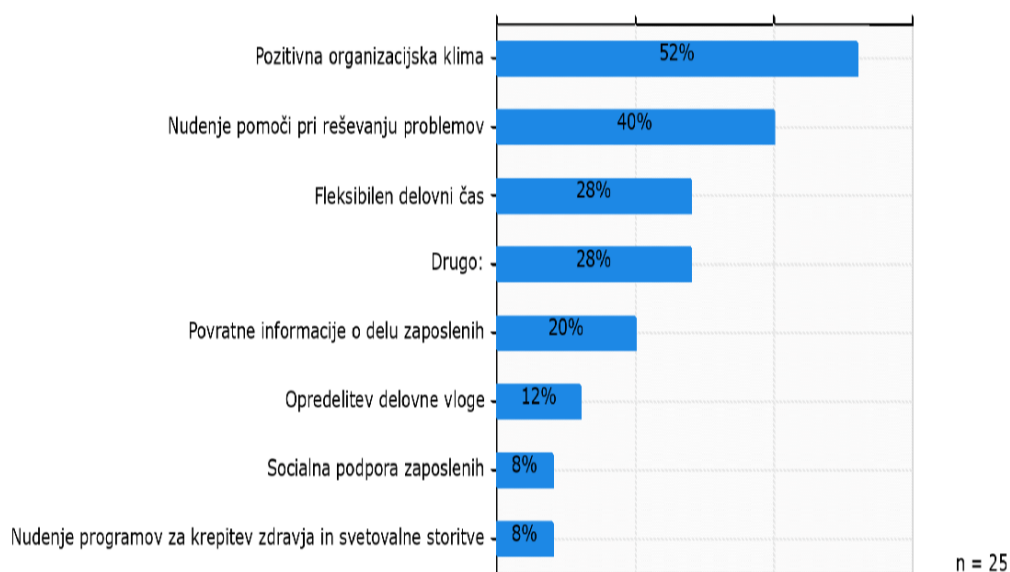
Slika 7: Načini zmanjševanja in obvladovanja stresa (posameznik)



Vir: lastno delo.

Z devetim vsebinskim vprašanjem sem ugotavljala, na kakšne načine stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje njihova organizacija. Možnih je bilo več odgovorov. Na vprašanje je odgovorilo 25 zaposlenih (profesorjev/ic). Deleži in frekvence so razvidni v prilogi 6, tabela 14. Rezultate devetega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 8. Največ zaposlenih, 13 (52 %), je odgovorilo, da organizacija stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje s pozitivno organizacijsko klimo. Deset (40 %) zaposlenih je odgovorilo, da organizacija stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje z nudenjem pomoči pri reševanju problemov. Po 7 (28 %) zaposlenih je odgovorilo, da njihova organizacija stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje s fleksibilnim delovnim časom in na drug način. Med druge načine (priloga 6, tabela 14a) je 5 anketirancev navedlo »nič od navedenega oziroma naštetega«, 1 anketirani je zapisal »pohvala in opažanje, da si dobro opravi dodatno delo«, 1 anketirani pa na vprašanje ni odgovoril. Pet (20 %) zaposlenih je odgovorilo, da organizacija stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje s povratnimi informacijami o delu, 3 (12 %) zaposleni pa z opredelitvijo delovne vloge. Po 2 (8 %) zaposlena sta odgovorila, da organizacija stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje s socialno podporo zaposlenim, nudenjem programov za krepitev zdravja in svetovalnimi storitvami.

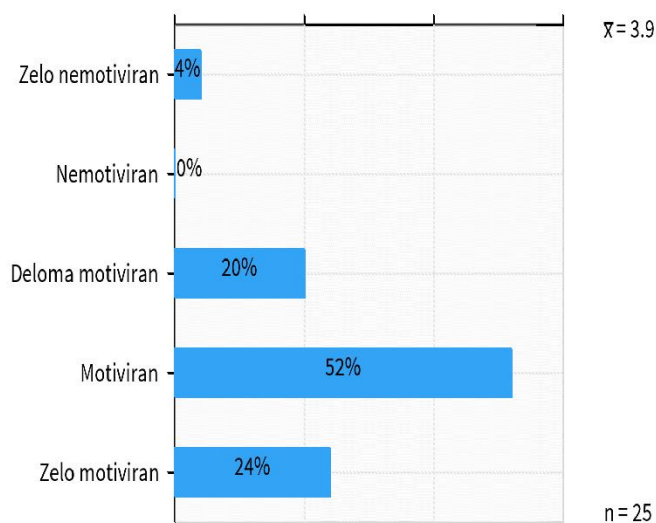
Slika 8: Načini zmanjšanja in obvladovanja stresa (organizacija)



Vir: lastno delo.

Deseto vsebinsko vprašanje se je nanašalo na motiviranost zaposlenih za delo učitelja, ki ga opravljajo. Na vprašanje je odgovorilo 25 zaposlenih (profesorjev/ic). Deleži in frekvence so razvidni v prilogi 6, tabela 15. Rezultate desetega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 9. Trinajst (52 %) zaposlenih je odgovorilo, da so motivirani za delo učitelja, ki ga opravljajo, 6 (24 %) zaposlenih je zelo motiviranih za delo učitelja, ki ga opravljajo. Pet (20 %) zaposlenih je odgovorilo, da so deloma motivirani za delo učitelja, ki ga opravljajo, 1 (4 %) zaposleni pa je zelo nemotiviran za delo učitelja, ki ga opravlja.

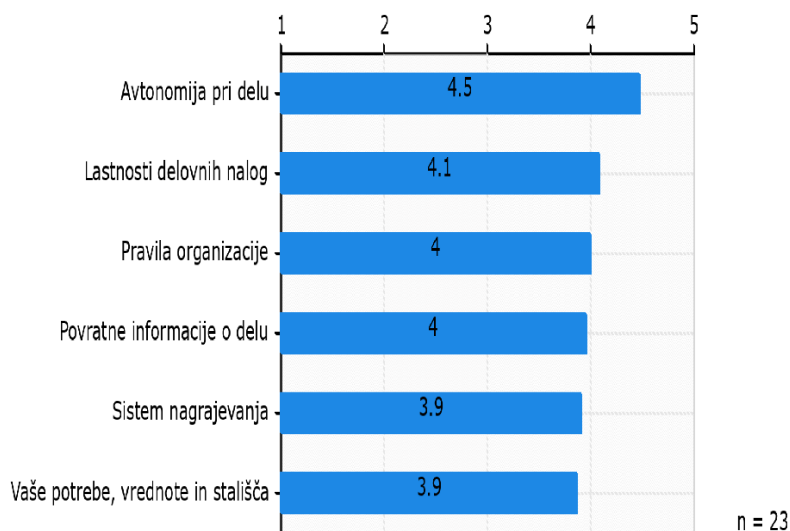
Slika 9: Motiviranost za delo učitelja



Vir: lastno delo.

Pri enajstem vsebinskem vprašanju sem ugotavljala, kako na motivacijo zaposlenih pri delu vplivajo navedeni dejavniki. Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh ne vplivajo) do 5 (zelo vplivajo) označili, kako na njihovo motivacijo pri delu vplivajo navedeni dejavniki. Na posamezne dejavnike in celotno vprašanje je odgovorilo 23 anketirancev. Deleži, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 16. Rezultate enajstega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 10. Ugotovila sem, da vsi izmed naštetih dejavnikov vplivajo na motivacijo zaposlenih pri delu. Anketirani zaposleni (profesorji/ice) so odgovorili, da zelo vpliva na njihovo motivacijo pri delu dejavnik avtonomija pri delu, ki so jo označili s 4,5 točke. Naslednji dejavnik, z malo manj vpliva na motivacijo pri delu, je lastnost delovnih navad s 4,1 točke. Dejavnika pravila organizacije in povratne informacije o delu sta prejela po 4 točke in tako vplivata na motivacijo zaposlenih. Zadnja dva dejavnika, ki prav tako vplivata na motivacijo, sta sistem nagrajevanja ter vrednote, potrebe in stališča, ki sta prejela po 3,9 točke.

Slika 10: Vpliv dejavnikov na motivacijo pri delu

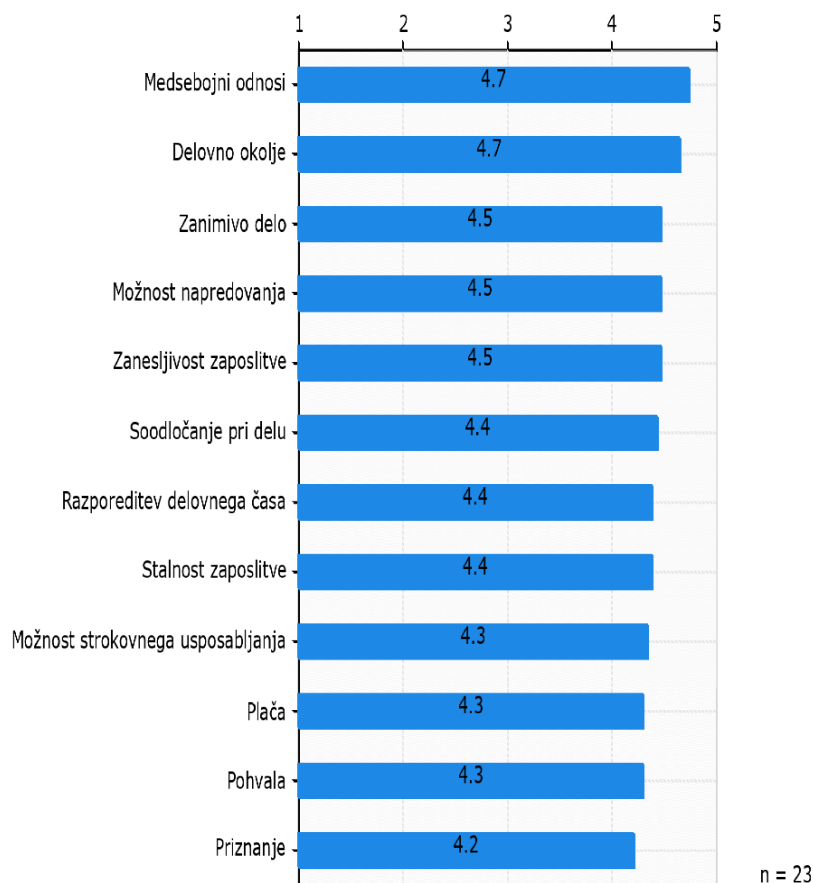


Vir: lastno delo.

Pri dvanajstem vsebinskem vprašanju sem ugotavljala pomembnost navedenih dejavnikov pri delu za zaposlene. Anketiranci so na lestvici od 1 (zelo nepomembno) do 5 (zelo pomembno) označili, kako pomembni so jim pri delu navedeni dejavniki. Na posamezne dejavnike in celotno vprašanje je odgovorilo 23 anketirancev. Deleži, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 17. Rezultate dvanajstega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 11. Ugotovila sem, da so vsi izmed naštetih dejavnikov pomembni za zaposlene pri delu. Anketirani zaposleni (profesorji/ice) so odgovorili, da sta jim pri delu najbolj pomembna dejavnika medsebojni odnosi in delovno okolje, saj sta prejela po 4,7 točke. Malo manj pomembni izmed navedenih dejavnikov so zanimivo delo, možnost

napredovanja in zanesljivost zaposlitve, ki so prejeli po 4,5 točke. Sledijo jim dejavniki soodločanje pri delu, razporeditev delovnega časa in stalnost zaposlitve s 4,4 točke. Malo manj pomembni izmed navedenih dejavnikov so še možnost strokovnega usposabljanja, plača in pohvala s 4,3 točke. Najmanj pomemben izmed navedenih dejavnikov za zaposlene pa je dejavnik priznanje s 4,2 točke.

Slika 11: Pomembnost dejavnikov pri delu



Vir: lastno delo.

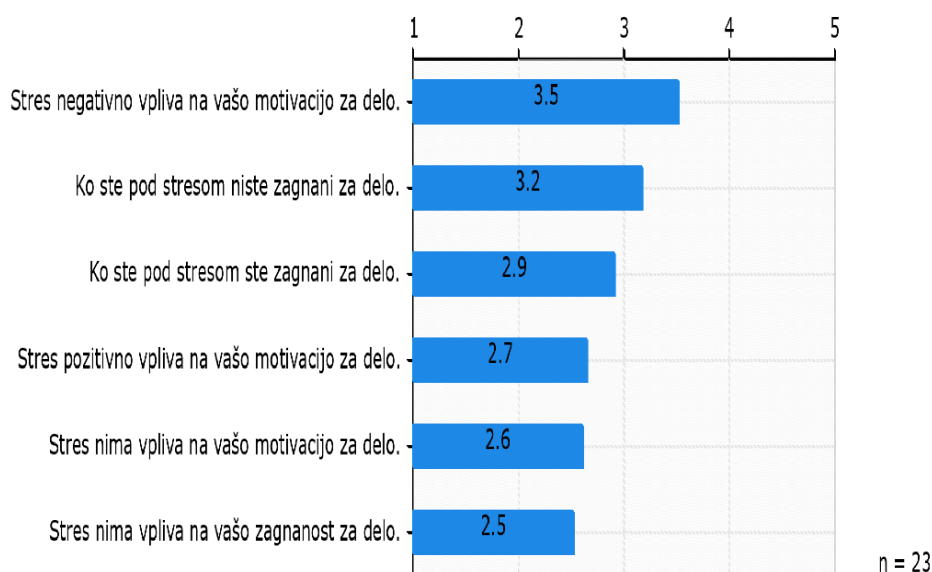
Trinajsto vsebinsko vprašanje je bilo odprtega tipa. Z njim sem želela ugotoviti, kaj bi zaposlene motiviralo, da bi bolje delali. Na vprašanje je odgovorilo 21 anketiranih (profesorjev/ic). Odgovori, deleži, frekvence in kumulativa so razvidni v prilogi 6, tabela 18. Dva anketirana zaposlena sta vprašanje pustila prazno. Odgovori so si bili med seboj dokaj podobni, zato sem jih povzela in združila. Največ zaposlenih, štirje, so med odgovore zapisali, da bi jih motivirali plača, višja plača, boljša plača in primerno plačilo. Prav tako so štirje zaposleni zapisali, da bi jih motivirala večja avtonomija in večja avtonomnost učitelja. Trije zaposleni so zapisali, da bi jih boljša motiviranost dijakov spodbudila, da bi bolje delali. Prav tako trije zaposleni so odgovorili, da bi jih manjše število delovnih ur motiviralo k boljšemu delu. Po trije zaposleni so zapisali, da bi jih motiviralo manj birokracije oziroma administracije. Trije zaposleni so navedli, da bi jih motiviralo splošno spoštovanje in

priznanje učiteljskega dela, spoštljivo vedenje s strani dijakov ter spoštovanje s strani vodstva, dijakov in staršev. Dva zaposlena sta zapisala, da svojo motivacijo najdeta znotraj sebe oziroma imata zadostno notranjo motivacijo. Po dva zaposlena sta odgovorila, da bi ju dobri odnosi oziroma dobra klima v kolektivu motivirali za boljše delo. Po dva sta navedla spremembe v sistemu. Po en zaposleni je zapisal, da bi ga motivirala možnost dodatnega izobraževanja, manj vmešavanja staršev in več časa za delo v razredu.

Štirinajsto vsebinsko vprašanje je bilo prav tako odprtega tipa. Z njim sem želela ugotoviti, kako motivacija vpliva na stopnjo stresa zaposlenih. Na vprašanje je odgovorilo 21 anketiranih (profesorjev/ic). Odgovori, deleži, frekvence in kumulativa so razvidni v prilogi 6, tabela 19. Dva anketirana zaposlena sta vprašanje pustila prazno. Odgovori so si bili med seboj podobni oziroma enaki, zato sem jih združila. Dva zaposlena sta odgovorila, da motivacija ne vpliva na njuno stopnjo stresa. Prav tako sta dva zaposlena zapisala, da motivacija vpliva pozitivno na manj stresa. Podobna odgovora, ki sta ju zapisala po en zaposleni, sta bila še, da motivacija znižuje oziroma zmanjšuje stres. En zaposleni je zapisal, da motivacija malo pomaga pri vplivu na stopnjo stresa. Štirje zaposleni so odgovorili, da dobra motiviranost znižuje slab in spodbuja pozitivni stres, da večja kot je motivacija, manjši je stres, da dobro vpliva, boljša motivacija pomeni manj stresa, pozitivna motivacija pa stres znižuje. Eden izmed zaposlenih je zapisal, da če je motiviran, pomeni, da ni v pretiranem stresu. Naslednji zaposleni je zapisal, da se preko šolskega leta motivacija zmanjšuje in posledično povečuje stres ali pa sčasoma apatičnost učitelja, ker se počutijo nemočne. Po dva zaposlena sta navedla, da če so izčrpani, tudi motivacija pade, ter da več kot si zada nalog, bolj je stresno. En zaposleni je zapisal, da na njegov stres vplivajo večinoma zunanji dejavniki, na katere nima vpliva, in to mu zmanjšuje motivacijo za delo. Ostali odgovori, kako motivacija vpliva na njihovo stopnjo stresa, so bili še: zmerno, srednje in zelo.

Petnajsto vsebinsko vprašanje se je nanašalo na vpliv stresa na motivacijo zaposlenih. Anketiranci so na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (povsem se strinjam) označili, v kolikšni meri se strinjajo z napisano trditvijo v povezavi s stresom in motivacijo zaposlenih. Na vprašanje v celoti in na vsako posamezno trditev je odgovorilo 23 anketirancev. Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 20. Rezultate petnajstega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 12. Anketirani zaposleni profesorji/ice so se v največji meri strinjali (3,5 točke) s trditvijo, da stres negativno vpliva na njihovo motivacijo za delo. Malo manj (3,2 točke) so se zaposleni strinjali s trditvijo, da ko so pod stresom, niso zagnani za delo. Naslednjo trditev, ko so zaposleni pod stresom, so zagnani za delo, so zaposleni označili z 2,9 točke. Trditev, da stres pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih za delo, je prejela 2,7 točke. Anketirani zaposleni so označili trditev, da stres nima vpliva na njihovo motivacijo, z 2,6 točke. Najmanj pa so se zaposleni izmed navedenih trditev (ne)strinjali (2,5 točke) s trditvijo, da stres nima vpliva na njihovo zagnanost za delo.

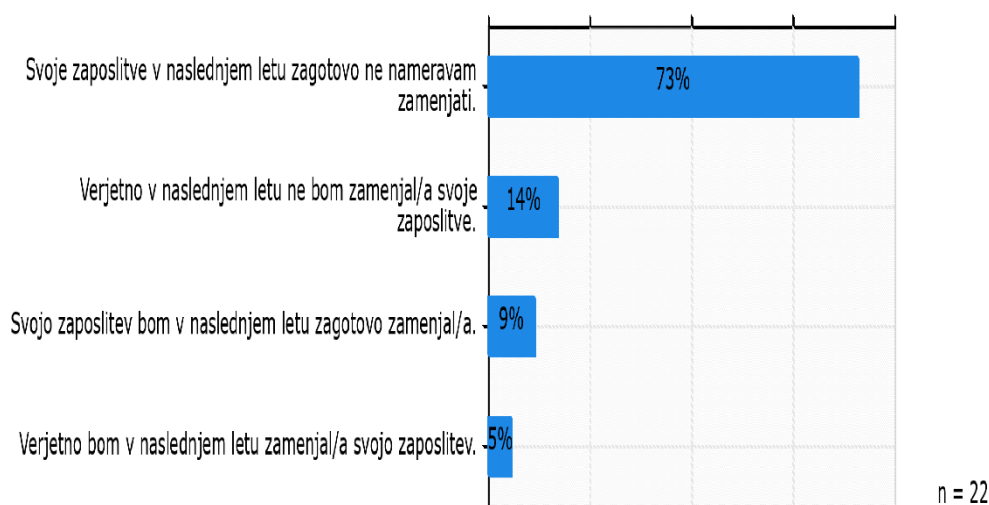
Slika 12: Vpliv stresa na motivacijo



Vir: lastno delo.

Z zadnjim, šestnajstim vsebinskim vprašanjem sem želela ugotoviti, kakšna je verjetnost, da bodo zaposleni v naslednjem letu zamenjali svojo zaposlitev učitelja. Na vprašanje je odgovorilo 22 zaposlenih (profesorjev/ic). Deleži, frekvence, povprečje in standardni odklon so razvidni v prilogi 6, tabela 21. Rezultate šestnajstega vsebinskega vprašanja prikazuje slika 13. Šestnajst (73 %) zaposlenih je odgovorilo, da svoje zaposlitve v naslednjem letu zagotovo ne nameravajo zamenjati, 3 (14 %) zaposleni so odgovorili, da verjetno v naslednjem letu ne bodo zamenjali svoje zaposlitve. Dva (9 %) zaposlena sta odgovorila, da bosta svojo zaposlitev v naslednjem letu zagotovo zamenjala, 1 (5 %) zaposleni pa je odgovoril, da bo verjetno v naslednjem letu zamenjal svojo zaposlitev.

Slika 13: Verjetnost zamenjave zaposlitve učitelja



Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA

6.1 Odgovori na raziskovalna vprašanja in njihova interpretacija

V nadaljevanju bom na osnovi zbranih podatkov iz svoje raziskave predstavila odgovore na raziskovalna vprašanja in jih nato tudi ustrezno interpretirala. Svoje ugotovitve bom povezala s teorijo. Povezavo med stresom in motivacijo bom preverila še s statistično analizo.

6.1.1 Prisotnost stresa med zaposlenimi na šoli

Na osnovi zbranih podatkov lahko potrdim, da je stres prisoten med učitelji oziroma profesorji na izbrani srednji šoli. Slednje sem ugotovila s pomočjo rezultatov prvega vsebinskega vprašanja »Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?«. Rezultati so prikazani v poglavju Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj, prvo vsebinsko vprašanje, slika 1, in v prilogi 6, tabela 6. Aritmetična sredina odgovorov na to vprašanje znaša 3,6. Zaposleni (profesorji) so na vprašanje »Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?« v povprečju odgovorili z oceno 3,6 (na lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno), kar je bližje oceni 4, ki predstavlja pogosto. Na osnovi tega ugotavljam, da se profesorji dokaj pogosto srečujejo s stresom na delovnem mestu. Standardni odklon pri prvem vsebinskem vprašanju znaša 0,79, kar kaže na zmerno razpršenost odgovorov. Pri omenjenem vprašanju je najnižja ocenjena vrednost oziroma minimum 2 (redko), najvišja ocenjena vrednost oziroma maksimum pa 5 (vedno). To pomeni, da se zaposleni v svojih ocenah oziroma doživljanju stresa na delovnem mestu nekoliko razlikujejo, vendar večina poroča o občasni do pogosti izpostavljenosti stresu.

Ugotovitve moje raziskave, da je stres prisoten med učitelji na izbrani srednji šoli, se ujemajo z rezultati tretje mednarodne raziskave učenja in poučevanja TALIS (2018), v kateri je 30 % učiteljev iz Slovenije delo predstavljalo velik dejavnik stresa. Rezultati so pokazali, da skoraj vsi slovenski učitelji na delovnem mestu doživljajo stalen stres. Ugotovitve se ujemajo tudi z raziskavo avtorjev Kyriacou in Sutcliffe (1978), v kateri je ena petina učiteljev svoje delo ocenila kot zelo stresno ali izjemno stresno.

Prisotnost stresa na izbrani srednji šoli lahko potrdim tudi na osnovi rezultatov četrtega in petega vprašanja o dejavnikih, ki zaposlenim povzročajo stres, šestega vsebinskega vprašanja o simptomih stresa in sedmega vsebinskega vprašanja o simptomih izgorelosti.

Zaposleni (profesorji) so na četrto vprašanje »V kolikšni meri vam predstavljajo stres navedeni dejavniki (prvi sklop)?« pri dejavniku konec šole v povprečju odgovorili z oceno 3,3 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja ne povzroča stresa, 5 pa povzroča zelo velik stres). To kaže na najvišje povprečno dožemanje stresa med navedenimi dejavniki v

prvem sklopu. Nekateri anketirani zaposleni menijo, da pri dejavniku konec šole zelo občutijo stres, spet drugi pa manj.

Pri naslednjem dejavniku začetek šolskega leta so zaposleni (profesorji) na vprašanje »V kolikšni meri vam predstavljajo stres navedeni dejavniki (prvi sklop)?« v povprečju odgovorili z oceno 3,1 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja ne povzroča stresa, 5 pa povzroča zelo velik stres). To kaže na zmeren stres med anketiranimi zaposlenimi (profesorji).

Za zaposlene (profesorje) sta na lestvici navedenih dejavnikov najmanj stresna dejavnika plača in sestanek s sodelavci. Pri dejavniku plača so zaposleni (profesorji) na vprašanje »V kolikšni meri vam predstavljajo stres navedeni dejavniki (prvi sklop)?« v povprečju odgovorili z oceno 2,0 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja ne povzroča stresa, 5 pa povzroča zelo velik stres). To kaže na nizek oziroma rahel stres med anketiranimi zaposlenimi. To pomeni, da se večina profesorjev strinja, da plača ni eden izmed glavnih stresorjev. Pri dejavniku sestanek s sodelavci so zaposleni (profesorji) na isto vprašanje v povprečju odgovorili z oceno 1,9. To kaže na rahel stres med anketiranimi zaposlenimi. Sestanek s sodelavci je tisti dejavnik, ki zaposlene najmanj obremenjuje.

Pri petem vprašanju (drugi sklop dejavnikov) zaposlenim največji stres predstavljata dejavnika reševanje zahtev staršev in odgovornost za učni uspeh učencev. Najmanjši stres pa jim predstavlja dejavnik priprave na pouk.

Zaposleni (profesorji) so na peto vprašanje »V kolikšni meri vam predstavljajo stres navedeni dejavniki (drugi sklop)?« pri dejavniku reševanje zahtev staršev v povprečju odgovorili z oceno 3,4 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja ne povzroča stresa, 5 pa povzroča zelo velik stres). To kaže na najvišje povprečno dožemanje stresa med navedenimi dejavniki v drugem sklopu. Sledijo dejavniki ohranjanje discipline in reda, število ur pouka in nadomeščanje ur odsotnih učiteljev. Na 6. mestu na lestvici dejavnikov z oceno 3 (povzroča zmeren stres) se nahaja dejavnik ustrahovanje ali žaljenje s strani učencev. Ženske učiteljice so v primerjavi z moškimi učitelji poročale o večjem stresu, povezanem z ustrahovanjem ali žaljenjem s strani učencev. Dve anketirani učiteljici sta navedli, da jima ta dejavnik povzroča rahel stres, pet učiteljic zmeren, pet velik in trem učiteljicam zelo velik stres. Rezultati so prikazani na sliki 14. Na 7. mestu lestvice se nahaja dejavnik administrativno delo z oceno 2,9 (povzroča zmeren stres). En anketirani moški učitelj je poročal, da mu administrativno delo povzroča rahel stres, dva zmeren in en zelo velik stres. Štiri ženske učiteljice so poročale, da jim administrativno delo ne povzroča stresa, ena da jim povzroča rahel stres, osem, da jim povzroča zmeren stres, tri velik in dve zelo velik stres. Rezultati so prikazani na sliki 15.

Pri dejavniku priprave na pouk so zaposleni (profesorji) na vprašanje »V kolikšni meri vam predstavljajo stres navedeni dejavniki (drugi sklop)?« v povprečju odgovorili z oceno 1,9. To kaže na rahel stres med anketiranimi zaposlenimi.

Ugotovitve moje raziskave se ne ujemajo z raziskavo TALIS (2018), v kateri je 46 % srednješolskih učiteljev poročalo, da jim največji stres izmed naštetih dejavnikov predstavlja preveč administrativnega dela. V moji raziskavi največji stres učiteljem predstavljata dejavnika reševanje zahtev staršev in konec šolskega leta. Po raziskavi TALIS (2018) najmanjši stres učiteljem predstavljata dejavnika reševanje zahtev staršev in prilagajanje učnih ur učencem s posebnimi potrebami. V moji raziskavi najmanjši stres učiteljem predstavljajo sestanek s sodelavci, plača in priprave na pouk.

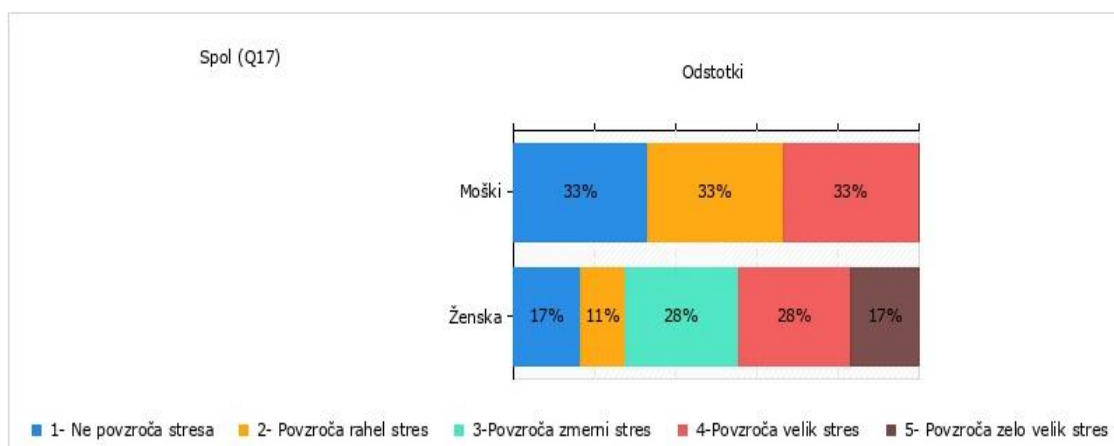
Ženske učiteljice so v primerjavi z moškimi učitelji poročale o večjem stresu pri dejavniku ustrahovanje in žaljenje s strani učencev. Ugotovitve moje raziskave se ujemajo z raziskavo avtorjev Kyriacou in Sutcliffe (1978), v kateri so ženske učiteljice v primerjavi z moškimi učitelji poročale o večjem stresu, povezanem z neprimernim obnašanjem učencev.

Pri dejavniku administrativno delo se rezultati v tej isti raziskavi avtorjev Kyriacou in Sutcliffe (1978) ne ujemajo z mojimi ugotovitvami. V moji raziskavi so ženske učiteljice poročale, da jim administrativna opravila in papirologija predstavljajo večji stres kot moškim učiteljem.

Slika 14: Spol in dejavnik ustrahovanje s strani učencev

Prosim, v spodnji tabeli ponovno označite v kolikšni meri vam predstavlja stres naslednji sklop navedenih dejavnikov. Pri čemer 1 predstavlja "ne povzroča stresa", 5 pa predstavlja povzroča zelo velik stres. (Q5)

Ustrahovanje ali žaljenje s strani učencev (Q5h)

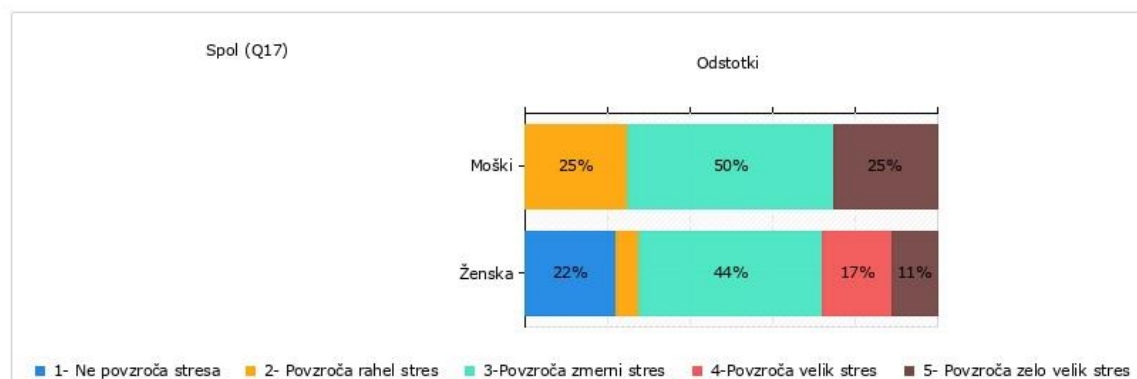


Vir: lastno delo.

Slika 15: Spol in dejavnik administrativno delo

Prosim, v spodnji tabeli ponovno označite v kolikšni meri vam predstavlja stres naslednji sklop navedenih dejavnikov. Pri čemer 1 predstavlja "ne povzroča stresa", 5 pa predstavlja povzroča zelo velik stres. (Q5)

Administrativno delo (Q5a)



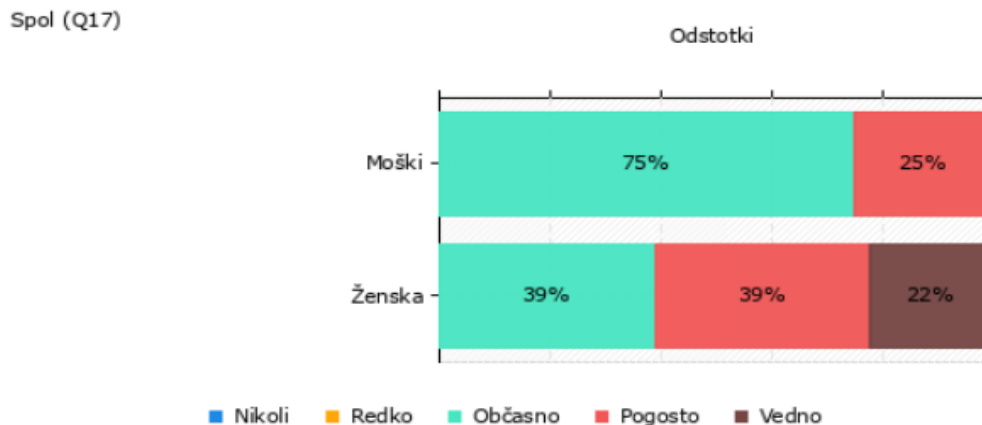
Vir: lastno delo.

Rezultati šestega vsebinskega vprašanja »Označite, če ste v zadnjih 3 mesecih imeli ali občutili katerega izmed spodaj naštetih znakov ali simptomov stresa« kažejo, da so skoraj vsi anketirani zaposleni (razen dveh) v zadnjih 3 mesecih imeli oziroma občutili enega ali več navedenih znakov ali simptomov stresa. Zaposleni (profesorji) so v največji meri občutili utrujenost in nespečnost, najmanj pa povečano uživanje alkohola in kajenja. Rezultati sedmega vsebinskega vprašanja »Označite, če ste v zadnjem letu občutili naslednje znake ali simptome izgorelosti« so podobni prejšnjemu vprašanju. Rezultati kažejo, da so skoraj vsi zaposleni (razen štirih) v zadnjem letu občutili enega ali več navedenih znakov izgorelosti. Zaposleni (profesorji) so v največji meri občutili utrujenost, nespečnost in izčrpanost, najmanj pa srčno aritmijo. Na osnovi zgoraj omenjenih rezultatov in ugotovitev lahko trdim, da je stres prisoten med zaposlenimi na izbrani srednji šoli in da je dokaj pogost.

Ugotovitve moje raziskave v povezavi z znaki ali simptomi stresa se delno ujemajo z ugotovitvami raziskave avtorjev Kyriacou in Sutcliffe (1978), v kateri sta bila najpogostejša simptoma stresa med učitelji izčrpanost in frustracije. V moji raziskavi so učitelji kot najpogostejša simptoma označili utrujenost in nespečnost, izčrpanost pa se je nahajala na 3. mestu na lestvici simptomov stresa.

S pomočjo primerjave vprašanj v spletnem orodju 1KA o spolu anketirancev in prvega vsebinskega vprašanja »Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?« sem ugotovila, da se zaposlene ženske (profesorice) v primerjavi z moškimi (profesorji) na delovnem mestu pogosteje srečujejo s stresom. Kar sedem žensk (39 %) se pogosto srečuje s stresom na delovnem mestu, štiri (22 %) pa vedno. Pri moških so trije (75 %) poročali, da se občasno srečujejo s stresom, zgolj en moški (25 %) pa pogosto. Rezultati so prikazani na sliki 16.

Slika 16: Pogostost srečevanja s stresom na delovnem mestu po spolu



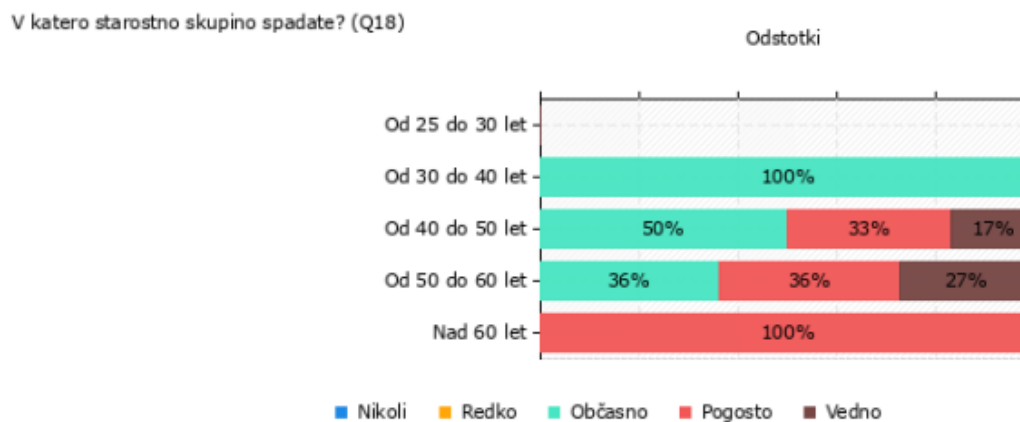
Vir: lastno delo.

Ugotovitve moje raziskave, da se ženske na delovnem mestu pogosteje srečujejo s stresom kot moški, se ujemajo z ugotovitvami raziskave TALIS (2018), v kateri so pri spolu zaznali razlike pri doživljanju stresa. Ženske učiteljice so poročale o stresu veliko pogosteje kot moški učitelji (TALIS, 2018).

S pomočjo primerjave vprašanja v spletnem orodju 1KA o starostni skupini anketirancev in prvega vsebinskega vprašanja »Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?« sem ugotovila, da se starejši, predvsem starostna skupina od 50 do 60 let ter nad 60 let, pogosteje srečujejo s stresom na delovnem mestu kot mlajša starostna skupina od 30 do 40 let. Rezultati so prikazani na sliki 17.

Slika 17: Pogostost srečevanja s stresom na delovnem mestu po starostnih skupinah

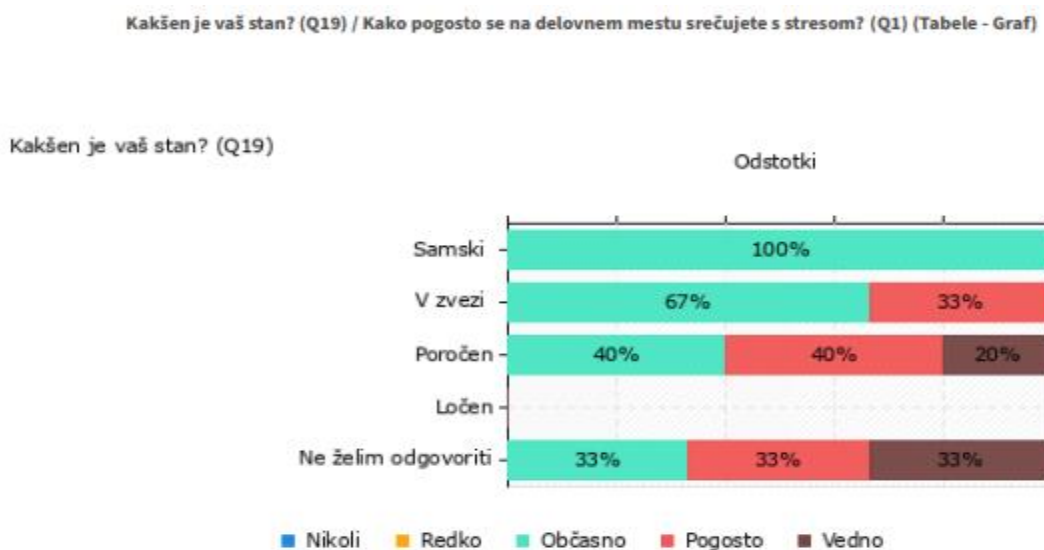
V katero starostno skupino spadate? (Q18) / Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom? (Q1) (Tabele - Graf)



Vir: lastno delo.

S pomočjo primerjave vprašanja v spletnem orodju 1KA o stanju anketirancev in prvega vsebinskega vprašanja »Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?« sem ugotovila, da se poročeni zaposleni pogosteje srečujejo s stresom na delovnem mestu kot samski zaposleni ali zaposleni, ki so v zvezi. Rezultati so prikazani na sliki 18.

Slika 18: Pogostost srečevanja s stresom na delovnem mestu po stanu



Vir: lastno delo.

Ugotovitve moje raziskave se ujemajo z raziskavo avtorjev Kongcharoen in drugi (2019), v kateri so ugotovili, da dejavnik zakonski stan vpliva na stres učiteljev. Rezultati so pokazali, da so poročeni anketirani učitelji občutili večji stres in motivacijo kot učitelji, ki niso bili poročeni (Kongcharoen in drugi, 2019).

6.1.2 Počutje zaposlenih na šoli in njegov vpliv na uspešnost zaposlenih pri delu

Na osnovi zbranih podatkov lahko potrdim, da ima počutje (učiteljev) pomembno vlogo pri vplivu na njihovo uspešnost pri delu. Slednje sem ugotovila s pomočjo rezultatov drugega vsebinskega vprašanja »Navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami, povezanimi z vašim počutjem na delovnem mestu«. Rezultati so prikazani v poglavju Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj, drugo vsebinsko vprašanje, slika 2 in v prilogi 6, tabela 7. V pomoč pri ugotovitvah so mi bili tudi rezultati tretjega odprtega vsebinskega vprašanja »Opišite, kako vaše počutje vpliva na vašo uspešnost pri delu«. Rezultati oziroma odgovori so prikazani v poglavju Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj, tretje vsebinsko vprašanje in v prilogi 6, tabela 8.

Zaposleni (učitelji/profesorji) so na drugo vsebinsko vprašanje »Navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami, povezanimi z vašim počutjem na delovnem mestu« v povprečju

odgovorili z oceno 3,6 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja sploh se ne strinjam, 5 pa povsem se strinjam). Trditev z največjo aritmetično sredino (3,6) je »Na delovnem mestu se počutim izčrpano«. To kaže na strinjanje anketiranih zaposlenih z omenjeno trditvijo.

S pomočjo zbranih odgovorov zaposlenih (profesorjev) pri tretjem odprtem vsebinskem vprašanju »Opišite, kako vaše počutje vpliva na vašo uspešnost pri delu« sem ugotovila, da počutje zaposlenih (profesorjev) vpliva na njihovo uspešnost pri delu. Večina zaposlenih je med odgovori navedla, da boljše oziroma dobro počutje vpliva na boljšo uspešnost ali pa, da izčrpanost, utrujenost in izgubljanje motivacije negativno vplivajo na njihovo uspešnost pri delu.

Ugotovitve moje raziskave, da ima počutje učiteljev/profesorjev pomembno vlogo pri vplivu na njihovo uspešnost, se ujemajo z ugotovitvami avtorjev Marwat in drugi (2012). Avtorji so zapisali, da na uspešnost učiteljev negativno vplivajo različni dejavniki znotraj in zunaj izobraževalne ustanove, ki prispevajo k stresu in ovirajo učinkovitost učiteljev. Posledica tega sta nižja individualna in institucionalna produktivnost. Učitelji pod stresom ne morejo delovati uspešno (Marwat in drugi, 2012).

6.1.3 Načini obvladovanja stresa med zaposlenimi na šoli

Na osnovi rezultatov osmega vsebinskega vprašanja »Označite, na kakšne načine zmanjšujete oziroma obvladujete stres na delovnem mestu?« sem ugotovila, da največ zaposlenih 14 zmanjšuje oziroma obvladuje stres na delovnem mestu s športnimi aktivnostmi. 13 jih zmanjšuje stres s počitkom, 11 z organiziranjem časa, 9 s postavljanjem prioritet in 7 z zdravim načinom prehranjevanja.

Na osnovi zapisanih drugih načinov zmanjševanja oziroma obvladovanja stresa rezultati kažejo, da anketirani zaposleni (profesorji) v največji meri stres zmanjšujejo z iskanjem pomoči pri drugih ljudeh (4 zaposleni). Med druge načine zmanjševanja oziroma obvladovanja stresa so zaposleni (profesorji) navedli še pogovor s sodelavkami, branje, film, kulturo, poslušanje glasbe, kajenje, sprehajanje psa, tek in kolesarjenje ter postavitve mej dijakom. Rezultati so prikazani v poglavju Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj, osmo vsebinsko vprašanje, slika 7, in v prilogi 6, tabela 13 in tabela 13a.

Ugotovitve moje raziskave se ujemajo s teorijo avtorja Kyriacou (2001), ki med najpogostejše strategije obvladovanja stresa učiteljev uvršča: soočanje s problemi, razglabljanje o problemih in čustvih z drugimi, načrtovanje in postavljanje prioritet, prepoznavanje lastnih omejitev, kontroliranje čustev, sproščanje po službi in večje posvečanje časa posameznemu opravilu (Kyriacou, 2001). Ugotovitve se ujemajo tudi s teorijo Treven (2005), ki med strategije za obvladovanje stresa uvršča: fizične aktivnosti, organiziranje časa in zdravo prehranjevanje, ter s teorijo Looker in Gregson (1993), ki med načine za obvladovanje stresa navajata zmanjšanje zahtev, določanje prednostnih nalog in ciljev, telesne aktivnosti, iskanje pomoči in počitek.

Na osnovi devetega vsebinskega vprašanja »Na kakšne načine stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje vaša organizacija?« sem ugotovila, da organizacija v največji meri zmanjšuje oziroma obvladuje stres zaposlenih s pozitivno organizacijsko klimo. Sledi nudenje pomoči zaposlenim pri reševanju problemov. Na tretjem mestu je fleksibilen delovni čas in drugi načini. Med druge načine (priloga 6, tabela 14a) je 5 anketirancev navedlo »nič od navedenega oziroma naštetega«, 1 anketirani je zapisal pohvalo in opažanje, da si dobro opravi dodatno delo, 1 anketirani pa na vprašanje ni odgovoril. Zaposleni so odgovorili, da organizacija stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje tudi s povratnimi informacijami o delu, opredelitvijo delovne vloge, s socialno podporo zaposlenim, nudenjem programov za krepitev zdravja in svetovalnimi storitvami.

Ugotovitve moje raziskave v povezavi z zmanjševanjem oziroma obvladovanjem stresa med zaposlenimi se ujemajo s teorijo avtorja Kyriacou (2001). Ukrepi, ki jih lahko sprejme šola, da zmanjša stres učiteljev, so: ustvarjanje pozitivne organizacijske klime, socialna podpora sodelavcev in učinkovito vodenje. Značilnosti dobre organizacijske klime v šoli vključujejo: dobro komunikacijo, kolegialnost, posvetovanje z učitelji, jasno definirane vloge učiteljev, povratne informacije in pohvalo učiteljev, pomoč pri reševanju problemov, zmanjšanje papirologije in vzdrževanje prijetnega delovnega okolja. Nekatere šole učiteljem ponujajo tudi svetovalne storitve (Kyriacou, 2001).

6.1.4 Motivacija med zaposlenimi na šoli in dejavniki, ki vplivajo nanjo

Na osnovi zbranih podatkov lahko potrdim, da so učitelji na izbrani šoli motivirani za delo učitelja, ki ga opravljajo. Slednje sem ugotovila s pomočjo rezultatov desetega vsebinskega vprašanja »Označite, kako motivirani ste za delo učitelja, ki ga opravljate?«. Rezultati so prikazani v poglavju Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj, deseto vsebinsko vprašanje, slika 9 in v prilogi 6, tabela 15. Zaposleni (učitelji/profesorji) so na vprašanje »Označite, kako motivirani ste za delo učitelja, ki ga opravljate?« v povprečju odgovorili z oceno 3,9, kar je bližje 4 – motivirani (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja zelo nemotiviran, 5 pa zelo motiviran).

V moji raziskavi ima spremenljivka motiviranost za delo zelo majhno variabilnost, le eden izmed 25 anketiranih učiteljev, ki so odgovorili na zgoraj navedeno deseto vsebinsko vprašanje, je odgovoril, da je zelo nemotiviran za delo. Vsi ostali anketirani zaposleni (učitelji/profesorji) so odgovorili, da so vsaj delno motivirani. Ta rezultat je v skladu z ugotovitvami iz literature, ki kažejo, da učitelji sami sebe le redko ocenijo kot nemotivirane, saj je njihovo delo povezano z notranjo poklicanostjo. Ugotovitev, da so učitelji na izbrani šoli motivirani za delo, ki ga opravljajo, se ujema s študijo avtorja Mertler (2002), v kateri so učitelji odgovorili, da so v splošnem motivirani za svoje delo.

Zaposleni (učitelji/profesorji) so na enajsto vsebinsko vprašanje »Označite, kako na vašo motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki?« Rezultati so prikazani v prilogi 6, tabela 16. Pri dejavniku avtonomija pri delu v povprečju odgovorili z oceno 4,5 (na lestvici od 1

do 5, pri čemer 1 predstavlja sploh ne vpliva, 5 pa zelo vpliva). To kaže na zelo velik vpliv tega dejavnika na motivacijo pri delu.

Pri naslednjem dejavniku lastnosti delovnih nalog so zaposleni (učitelji/profesorji) na vprašanje »Označite, kako na vašo motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki?« v povprečju odgovorili z oceno 4,1 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja sploh ne vpliva, 5 pa zelo vpliva). To kaže, da tudi ta dejavnik vpliva na motivacijo.

Pri dejavnikih pravila organizacije in povratne informacije o delu so zaposleni (učitelji/profesorji) na vprašanje »Označite, kako na vašo motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki?« v povprečju odgovorili z oceno 4 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja sploh ne vpliva, 5 pa zelo vpliva). To kaže na vpliv obeh dejavnikov na motivacijo zaposlenih.

Pri zadnjih dveh dejavnikih, sistem nagrajevanja in vaše potrebe, vrednote in stališča, so zaposleni (učitelji/profesorji) na vprašanje »Označite, kako na vašo motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki?« v povprečju odgovorili z oceno 3,9 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja sploh ne vpliva, 5 pa zelo vpliva). To prav tako kaže na vpliv obeh dejavnikov na motivacijo zaposlenih pri delu.

Ugotovitve enajstega vsebinskega vprašanja o vplivu dejavnikov na motivacijo pri delu lahko povežem z Modelom značilnosti dela, ki sta ga razvila Richard Hackman in Greg Oldham. Zaposlenim (učiteljem/profesorjem) je najpomembnejši dejavnik avtonomija pri delu. Sledijo še drugi pomembni dejavniki: lastnosti delovnih nalog, pravila organizacije, povratne informacije o delu ter nato še sistem nagrajevanja ter njihove potrebe, vrednote in stališča. Model značilnosti dela je sestavljen iz treh glavnih delov: dimenzij jedrnega dela, kritičnih psiholoških stanj in moči potrebe po rasti zaposlenih. Model predpostavlja, da več dimenzij kot vključuje delovno mesto, višja je motivacija zaposlenih in boljša bosta uspešnost in kakovost ter večje zadovoljstvo zaposlenih (Daft in Marcic, 2009).

Najpomembnejša za zaposlene sta dejavnika medosebni odnosi in delovno okolje. Vsi izmed naštetih dejavnikov so pomembni za zaposlene pri delu. Zaposleni (učitelji/profesorji) so na dvanajsto vsebinsko vprašanje »Označite, kako pomembni so vam pri delu naslednji dejavniki?« Rezultati so prikazani v prilogi 6, tabela 17. Pri teh dveh dejavnikih v povprečju odgovorili z oceno 4,7 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja sploh nepomembno, 5 zelo pomembno). Sledi dejavnik zanimivo delo, pri katerem so zaposleni (učitelji/profesorji) v povprečju odgovorili z oceno 4,5 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja nepomembno, 5 zelo pomembno). Enako oceno sta dobila tudi dejavnika možnost napredovanja in zanesljivost zaposlitve. Najmanj pomemben izmed naštetih dejavnikov (a še vedno pomemben) po mnenju zaposlenih (učiteljev/profesorjev) je dejavnik priznanje, pri katerem so zaposleni (učitelji/profesorji) v povprečju odgovorili z oceno 4,2 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja sploh nepomembno, 5 zelo pomembno).

Pri trinajstem odprtem vsebinskem vprašanju so zaposleni navedli svoje odgovore na vprašanje »Kaj bi vas motiviralo, da bi bolje delali?« Rezultati so prikazani v prilogi 6, tabela 18. Odgovori so si bili med seboj podobni. Največ zaposlenih bi motivirala boljša oziroma višja plača in avtonomija oziroma avtonomnost učitelja. Sledijo odgovori, kot so: boljša motiviranost dijakov, manjše število delovnih ur, manj administracije, spoštovanje in priznanje učiteljskega dela, spoštljivo vedenje dijakov, spoštovanje, dobri odnosi, spremembe v sistemu, manj vmešavanja staršev ter možnost dodatnega izobraževanja.

Ugotovitve moje raziskave se ujemajo s teorijo samoodločanja pri učiteljih. Učitelji na izbrani srednji šoli so odgovorili, da v največji meri na njihovo motivacijo pri delu vpliva dejavnik avtonomija dela. Sledijo dejavniki lastnosti delovnih nalog, pravila, povratne informacije, sistem nagrajevanja in vrednote. Ugotovitve se ujemajo z raziskavo avtorjev Dörnyei in Ushioda (2011), v kateri je bilo ugotovljeno, da je motivacija učitelja tesno povezana z intrinzično motivacijo. Poučevanje izhaja iz notranje želje osebe po izobraževanju drugih ljudi, posredovanju znanja in napredovanju skupnosti. Poučevanje zadovoljuje dve izmed osnovnih človeških potreb, in sicer potrebo po avtonomiji in povezanosti. Učitelj je pri svojem delu precej avtonomen in se počuti povezanega tako z učenci kot z zaposlenimi.

Potreba po kompetentnosti oziroma učiteljeva učinkovitost je povezana s pričakovanji učitelja o njegovih sposobnostih, na primer z zavzetostjo učencev in učnimi dosežki. Iz pogleda na teorijo samodeterminacije, zakaj ima nekdo cilj postati učitelj, so med notranjimi cilji naštet razlogi, kot so: uživanje v poučevanju, želja po pomoči drugim in osebna rast. Med zunanje cilje pa so naštet: visoka plača, varnost zaposlitve, kariera in spoštovanje v družbi (Reeve in Su, 2014).

Ravnatelji imajo pomembno vlogo pri motivaciji učiteljev. Različni stili vodenja so povezani z različnimi viri motivacije učiteljev. Rezultati študije avtorjev Eyal in Roth (2011) so pokazali, da je bilo transformacijsko vodenje preko avtonomne motivacije negativno povezano z izgorelostjo učiteljev. Transakcijsko vodenje preko nadzorovane motivacije je bilo pozitivno povezano z izgorelostjo učiteljev. Ravnatelji z zagotavljanjem delovnega okolja, ki podpira avtonomijo, učiteljem pomagajo razumeti njihovo vlogo in poslanstvo. Avtonomno motivirani učitelji svoje naloge dojemajo kot smiselne in zanimive ter so zaradi tega lahko manj izčrpani.

Na motivacijo učiteljev vpliva veliko dejavnikov, kot so osebni in socialni dejavniki, delovno okolje (učilnica), socialno-ekonomski status, stres pred ocenjevanjem, vedenje učencev, spodbude in nagrade ter osebnost učitelja in njegova samozavest (Alam in Farid, 2011). Ugotovitve moje raziskave se delno ujemajo s študijo avtorjev Javorčíková in drugi (2021), v kateri so analizirali stopnjo motivacije slovaških učiteljev in ugotovili, da sta najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na njihovo motivacijo, odnosi in finančni dejavniki. Ostali dejavniki, za katere so ugotovili, da vplivajo na motivacijo učiteljev, so še: dobro vzdušje na delovnem mestu, dobro skupinsko delo, osnovna plača, pristop nadrejenega,

priznanje za dobro delo in občutek dosežka. V moji raziskavi so učitelji/profesorji prav tako odgovorili, da so jim pri delu najpomembnejši dejavniki medsebojni odnosi ter delovno okolje.

Ugotovitve dvanajstega vsebinskega vprašanja o pomembnosti dejavnikov pri delu za zaposlene lahko povežem s tradicionalno teorijo hierarhije potreb po Maslowu. Teorija v ospredje postavlja hierarhijo človeških potreb. Po piramidi navzgor se človek premika z njegovimi motivi in aktivnostmi. Ko so potrebe na nižji stopnji zadovoljene, si človek prizadeva za zadovoljevanje potreb na višji stopnji. Človek tako najprej zadovolji osnovne in fiziološke potrebe, šele nato začuti potrebo po zadovoljitvi naslednje ravni potreb, ki so potrebe po varnosti in druge. Vodje bi morale presoditi, kje v piramidi potreb se nahajajo njihovi zaposleni in kaj jih pri tem motivira (Dimovski in drugi, 2014).

Na osnovi rezultatov dvanajstega vprašanja lahko razvrstim potrebe zaposlenih (učiteljev/profesorjev) na izbrani srednji šoli v naslednjih pet skupin motivacijskih potreb oziroma ravni potreb po Maslowu, v povezavi z ugotovitvami Daft in Marcic (2009):

- Zaposleni (učitelji/profesorji) najprej zadovoljijo fiziološke potrebe. V moji raziskavi to predstavlja dejavnika delovno okolje, ki se nahaja na 2. mestu pomembnosti dejavnikov, in plača, ki se nahaja nižje na lestvici, na 10. mestu. Zaposleni so pri trinajstem vsebinskem vprašanju navedli, da bi jih motiviralo, da bi bolje delali: višja plača, boljša plača in primerno plačilo. Fiziološke potrebe predstavljajo osnovno raven človeških fizioloških potreb, vključno s potrebo po hrani, kisiku in vodi. Na organizacijski ravni to predstavljajo pogoji v organizaciji, kot so ustrezno gretje, prezračevanje in osnovna plača za preživetje.
- Zaposleni (učitelji/profesorji) nato zadovoljijo potrebe po varnosti. V moji raziskavi to predstavlja dejavnika zanesljivost zaposlitve, ki se nahaja na 5. mestu lestvice pomembnosti dejavnikov, in stalnost zaposlitve, ki se nahaja na 8. mestu lestvice. Potrebe po varnosti predstavljajo potrebe po varnem fizičnem in emocionalnem okolju brez groženj in nasilja. Na delovnem mestu pa te potrebe vključujejo varno delo, zagotovljeno delovno mesto in dodatne bonuse.
- Zaposleni (učitelji/profesorji) nato zadovoljijo potrebe po pripadnosti. V moji raziskavi to predstavlja dejavnik, ki so ga zaposleni uvrstili kot najpomembnejšega na lestvici, in sicer medsebojni odnosi. Dva zaposlena sta pri trinajstem vsebinskem vprašanju navedla, da bi ju motiviralo, da bi bolje delala dobri odnosi in dobra klima v kolektivu. Potrebe po pripadnosti odražajo želje človeka po sprejetju v družbo, da bi ta našel svoje mesto, imel prijatelje in bil ljubljen. Na delovnem mestu se te potrebe odražajo kot želja po dobrih odnosih s sodelavci, vključitvi v delo skupine in dobrih odnosih z nadrejenimi.
- Zaposleni (učitelji/profesorji) nato zadovoljijo potrebo po samospoštovanju. V moji raziskavi to predstavlja dejavnika pohvala in priznanje, ki se nahajata na 11. in 12. mestu lestvice pomembnosti dejavnikov pri delu. Trije zaposleni so pri trinajstem vsebinskem vprašanju navedli, da bi jih motiviralo, da bi bolje delali: splošno spoštovanje in priznanje učiteljskega dela ter spoštovanje s strani vodstva, dijakov in

staršev. Potrebe po samospoštovanju se nanašajo na želje po pozitivni samopodobi, moči in ugledu, ki se odražajo preko priznanj, pozornosti in spoštovanja s strani drugih. Znotraj organizacije so te potrebe želje po priznanju prispevkov organizaciji, povečani odgovornosti in višjem statusu.

- Zaposleni (učitelji/profesorji) kot zadnjo zadovoljijo potrebo po samouresnitvi. V moji raziskavi to predstavljata dejavnika možnost napredovanja, ki se nahaja na 4. mestu lestvice, in možnost strokovnega usposabljanja, ki se nahaja na 9. mestu lestvice pomembnosti dejavnikov pri delu. Zaposleni je pri trinajstem vsebinskem vprašanju navedel, da bi ga možnost dodatnega izobraževanja motivirala, da bi bolje delal. Potrebe po samouresnitvi predstavljajo najvišjo raven potreb po aktualizaciji svojega polnega potenciala, povečanju kompetentnosti in osebni rasti. V organizaciji se te potrebe izražajo preko potreb po kreativnosti, rasti, napredovanju in usposabljanju za prihodnje izzive.

6.1.5 Vpliv motivacije na stopnjo stresa

Na osnovi zbranih rezultatov lahko trdim, da motivacija vpliva na stopnjo stresa. To sem ugotovila s pomočjo rezultatov petnajstega vsebinskega vprašanja »Navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami v povezavi s stresom in motivacijo«. Rezultati so prikazani v poglavju Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj, petnajsto vsebinsko vprašanje, slika 12, ter v prilogi 6, tabela 20. Zaposleni (učitelji/profesorji) so na petnajsto vsebinsko vprašanje »Navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami v povezavi s stresom in motivacijo« v povprečju odgovorili z oceno 3,5 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja »sploh se ne strinjam«, 5 pa »povsem se strinjam«). Trditev z največjo aritmetično sredino (3,5) je »Stres negativno vpliva na vašo motivacijo«. To kaže na zmerno strinjanje anketiranih zaposlenih z omenjeno trditvijo. Vsi zaposleni ne dojemajo vpliva stresa enako.

Pri naslednji trditvi »Ko ste pod stresom, niste zagnani za delo« so zaposleni (učitelji/profesorji) v povprečju odgovorili z oceno 3,2 (na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja »sploh se ne strinjam«, 5 pa »povsem se strinjam«). To kaže na rahlo strinjanje z omenjeno trditvijo. Najmanj so se zaposleni strinjali s trditvama »Stres nima vpliva na vašo motivacijo za delo« in »Stres nima vpliva na vašo zagnanost za delo«.

Na osnovi zbranih odgovorov (učiteljev/profesorjev) pri štirinajstem odprtem vsebinskem vprašanju »Napišite, kako motivacija vpliva na vašo stopnjo stresa?« sem ugotovila, da vpliva. Večina zaposlenih je med odgovori navedla, da večja kot je motivacija, manjši je stres, da pozitivna motivacija znižuje stres in da motivacija dobro vpliva.

Ugotovitve moje raziskave, da stres negativno vpliva na motivacijo za delo, se ujemajo s teorijo avtorjev Putra in Suwandana (2023). Nizek stres pri delu in visoka motivacija za delo lahko povečata zadovoljstvo pri delu. Ko stres zaposlenih naraste, to zmanjša njihovo motivacijo za delo in posledično tudi zadovoljstvo. Stres v povezavi z delom pomembno in negativno vpliva na motivacijo za delo (Putra in Suwandana, 2023).

Ugotovitve dvanajstega vsebinskega vprašanja o pomembnosti dejavnikov pri delu za zaposlene lahko povežem tudi s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivatorjev in higienikov. Za zaposlene (učitelje/profesorje) sta najpomembnejša dejavnika medsebojni odnosi in delovno okolje, ki spadata v skupino higienikov. Malo manj pomembni so dejavniki zanimivo delo, možnost napredovanja in zanesljivost zaposlitve, ki sodijo med motivatorje. Sledijo jim dejavniki soodločanje pri delu, razporeditev delovnega časa in stalnost zaposlitve, ki spadajo med higienike. Za zaposlene so pomembni še dejavniki možnost strokovnega usposabljanja in pohvala, ki sta motivatorja, ter plača, ki je higienik. Najmanj pomemben izmed navedenih dejavnikov pa je dejavnik priznanje, ki je motivator.

Herzberg je verjel, da dve popolnoma različni skupini dejavnikov prispevata k vedenju zaposlenih pri delu, in sicer higieniki in motivatorji. Higieniki vplivajo na stopnjo nezadovoljstva in vključujejo dejavnike, kot so delovni pogoji, plačilo, politike podjetja in medosebni odnosi. Ko so higienski dejavniki slabi, delo povzroča nezadovoljstvo. Higienski dejavniki, ki so dobri, zgolj odstranjujejo nezadovoljstvo, sami pa ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z njihovo motivacijo ali delom (Daft in Marcic, 2009).

Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo pri delu in se osredotočajo na potrebe višjega ranga. Vključujejo dejavnike, kot so dosežki, priznanja, odgovornost in priložnost za rast. Zaposleni so v odsotnosti motivatorjev do dela neopredeljeni, ko pa so ti prisotni, postanejo visoko motivirani in zadovoljni (Daft in Marcic, 2009).

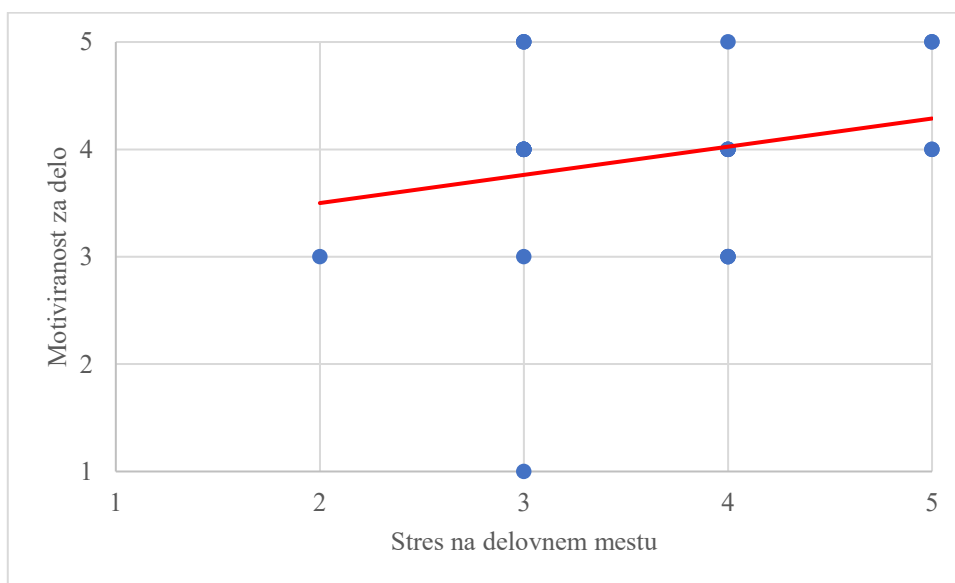
Po Kaiser (1981) dejavniki, ki preprečujejo nezadovoljstvo učiteljev, niso enaki dejavnikom, ki zadovoljujejo in motivirajo učitelje. Izgorelosti ni mogoče preprečiti s povečanjem higienskih dejavnikov, kot so plača, ugodnosti in dobri odnosi. Povečati je treba motivacijske dejavnike, kot so obogatitev dela, možnost napredovanja, priznanje za dobro opravljeno delo in občutek dosežka. Pri obogatitvi dela gre za povečanje odgovornosti učiteljev za njihovo delo. Učiteljevo odgovornost je mogoče povečati na naslednje načine: z dovoljenjem učiteljem, da sami izbirajo material za poučevanje, sami sprejemajo odločitve v povezavi z učnim načrtom, se sami odločajo o svojih metodah poučevanja ter sami urejajo učilnice in disciplinirajo učence. Ti načini obogatijo delo učiteljev, povečajo njihovo motivacijo in učinkovitost pri delu.

6.1.6 Vpliv stresa na motivacijo

Temeljna teza magistrskega dela, ki sem jo zastavila, je, da stres negativno vpliva na motivacijo zaposlenih. S pomočjo ugotovitev zgornjih raziskovalnih vprašanj sem ugotovila, da stres negativno vpliva na motivacijo zaposlenih. To sem potrdila predvsem z rezultati petega raziskovalnega vprašanja in petnajstega vsebinskega vprašanja. Zaposleni (učitelji/profesorji) so se pri petnajstem vprašanju »Navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami v povezavi s stresom in motivacijo« strinjali s trditvijo »Stres negativno vpliva na vašo motivacijo«. Rezultati so prikazani v poglavju Analiza in rezultati vsebinskih vprašanj, petnajsto vsebinsko vprašanje, slika 12, in v prilogi 6, tabela 20.

Temeljno tezo magistrskega dela sem želela preveriti še s pomočjo statističnih analiz. Povezavo med stresom in motivacijo učiteljev sem analizirala s pomočjo Excela, v katerem sem izračunala korelacijo med spremenljivkama. Rezultati so prikazani v prilogi 7. Korelacijski koeficient znaša 0,235732, p-vrednost pa 0,256629. Analiza je pokazala šibko pozitivno korelacijo med pogostostjo stresa in motivacijo učiteljev za delo, ki pa ni statistično značilna ($p = 0,26$), kar je smiselno glede na majhen vzorec. To pomeni, da ne morem zanesljivo trditi, da obstaja povezava med stresom in motivacijo učiteljev. Korelacijski koeficient nakazuje, da višja kot je stopnja stresa učiteljev, rahlo višja je tudi njihova motivacija (šibka povezava). Analizirala sem odgovore prvega vsebinskega vprašanja »Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?« in desetega vsebinskega vprašanja »Označite, kako motivirani ste za delo učitelja, ki ga opravljate.« Povezava med stresom in motivacijo je prikazana na sliki 19. Razpršenost točk in statistični rezultati kažejo, da ni očitnega negativnega vpliva stresa učiteljev na njihovo motivacijo. Povezava med stresom in motivacijo učiteljev je šibko pozitivna, a zaradi majhnega vzorca in relativno velike variance ni zanesljivo dokazana. Motivacija nima zadostne variance za zanesljivo oceno statistične povezanosti s spremenljivko stres. Uporabiti bi bilo treba drugo spremenljivko, ki je prav tako povezana z motivacijo učiteljev, kot je zadovoljstvo učiteljev pri delu, ali pa izvesti skupinsko analizo (segmentacijo). To ugotovitev šibke pozitivne povezanosti med stresom in motivacijo učiteljev lahko povežem s teorijo avtorjev Looker in Gregson (1993), ki navajata, da se prijazni oziroma pozitivni stres pojavi, kadar so sposobnosti posameznika za obvladovanje večje od zahtev. Prijazni stres posameznik občuti kot lahko obvladovanje nalog in zahtev ter se pri tem počuti samozavestno. Stresna reakcija je tako povzročila prijetno stanje pripravljenosti, ki pozitivno vpliva na telesne in duševne sposobnosti ter produktivnost.

Slika 19: Raztresni grafikon o pogostosti srečevanja s stresom na delovnem mestu in motiviranosti za delo učitelja



Vir: lastno delo.

Ugotovitve moje raziskave se ujemajo z rezultati študije, ki so jo izvedli avtorji Kongcharoen in drugi (2019), v kateri so ugotovili, da je raven stresa povezana z motivacijo. Učitelji v srednjih šolah so poročali o večjem stresu in večji delovni motivaciji kot osnovnošolski učitelji. Ugotovili so, da imajo dejavniki, kot so plača, osebno življenje, medosebni odnosi z nadrejenimi in napredovanje, vpliv na motivacijo. Pri tem se je pokazalo, da imajo higienski dejavniki večji vpliv kot motivacijski. Rezultati so pokazali tudi, da so dejavniki, kot so odnosi z nadrejenimi in sodelavci, odnosi z družino, delovno okolje in poklic, v povezavi s stresom (Kongcharoen in drugi, 2019).

6.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo se osredotoča na tematiko stresa in motivacije zaposlenih v vzgoji in izobraževanju. S pregledom tako domače kot tuje literature na tem področju prispeva k razumevanju obravnavane problematike zaposlenih v vzgoji in izobraževanju. Teoretični prispevek magistrskega dela je v temeljiti opredelitvi stresa, dejavnikov, ki vplivajo nanj, in načinov za njegovo obvladovanje. V poglavju Motivacija je ta jasno opredeljena, prav tako so predstavljeni tudi dejavniki, ki vplivajo nanjo, in tradicionalne teorije motivacije. Oba konstrukta sta povezana in podrobneje predstavljena v poglavju 4 Stres in motivacija pri pedagoškem osebju. V njem so predstavljene tudi izvedene raziskave stresa in motivacije med učitelji. S pomočjo raziskav avtorjev Kyriacou in Sutcliffe (1978) so predstavljeni viri in simptomi stresa med učitelji. Z raziskavo TALIS (2018) so predstavljeni zaznan stres med učitelji v Sloveniji in dejavniki, ki vplivajo nanj. S pomočjo raziskave Javorčíková in drugi (2021) so predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo učiteljev. Z raziskavo Eyal in Roth (2011) sta poudarjena pomen in vloga ravnatelja pri motivaciji učiteljev. Vse skupaj je povezano in nadgrajeno s študijo Kongcharoen in drugi (2019), v kateri je predstavljena povezava med stresom in motivacijo učiteljev.

S svojo raziskavo sem podprla in nadgradila teorijo s področja stresa in motivacije zaposlenih, natančneje v vzgoji in izobraževanju. Teorija, ki sem jo uporabila za zastavljanje in oblikovanje anketnega vprašalnika, se je izkazala za ustrezno, saj sem pridobila ustrezne odgovore. Ugotovitve moje raziskave potrjujejo, da obstaja povezava med stresom in motivacijo zaposlenih na izbrani srednji šoli, kot so to ugotovili tudi avtorji Kongcharoen in drugi (2019). Na izbrani srednji šoli so me zaprosili, da jim posredujem rezultate raziskave. Z raziskavo sem vodstvu oziroma ravnateljici omogočila vpogled v občutljivo tematiko stresa in motivacije učiteljev na izbrani srednji šoli. S pomočjo rezultatov raziskave sem za ravnateljico pripravila in zapisala tudi praktična priporočila.

6.3 Omejitve raziskave

Prva omejitev je dolžina anketnega vprašalnika. Anketni vprašalnik je bil zelo dolg, saj je vseboval 116 spremenljivk in 22 vprašanj, na katera so odgovarjali respondenti oziroma anketiranci. Za reševanje anketnega vprašalnika so anketiranci v povprečju porabili 8 minut

in 48 sekund. Skupaj je bilo v anketnem vprašalniku 35 enot (od tega 28 ustreznih in 7 neustreznih). Pri nekaterih vprašanjih so morali anketiranci označiti, v kolikšni meri se strinjajo z navedenimi trditvami. Tri vprašanja so bila odprtega tipa, pri katerih so anketiranci svoj odgovor zapisali. Anketo je začelo reševati 28 anketirancev, končalo pa jo je zgolj 22. Menim, da je vzrok za to dolžina anketnega vprašalnika. Težavo sta mi predstavljala predvsem majhen vzorec anketiranih in njihova nezainteresiranost za sodelovanje pri reševanju anketnega vprašalnika. Druga omejitev je, da sem v svoji raziskavi uporabila samo en merski instrument, in sicer anketo. Anketiranci so anketo reševali sami, brez dodatnih navodil in pojasnil, zato ni nujno v celoti zanesljiva. To lahko navežem na tretjo omejitev, in sicer subjektivnost oziroma pristranskost. Anketiranci so v anketi odgovarjali na osnovi svojega doživljanja in občutenja stresa ter motivacije, kar pa je lahko različno od posameznika do posameznika. Zadnja omejitev je, da sem raziskavo izvedla zgolj na eni izbrani srednji šoli in ti rezultati veljajo za to omenjeno srednjo šolo. Predvsem pa je bil vzorec sodelujočih anketiranih majhen. Pozitivna povezava med stresom in motivacijo učiteljev za delo je šibka in neznačilna, kar je tudi smiselno glede na majhen vzorec. To je razlog za neznačilnost korelacije. Če bi želeli obsežneje analizirati stres in motivacijo zaposlenih v srednjih šolah, bi morali izvesti širšo raziskavo na področju srednjih šol.

6.4 Priporočila za vodstvo šole – ravnateljico

S pomočjo teoretičnega znanja, ki sem ga pridobila skozi pisanje magistrskega dela, in izvedene empirične raziskave želim v nadaljevanju podati nekaj smernic za vodstvo šole oziroma ravnateljico.

Na osnovi rezultatov izvedene raziskave menim, da je stres prisoten med zaposlenimi (učitelji/profesorji), vendar so ti kljub temu motivirani za delo. Vodstvu šole za zmanjšanje stresa med zaposlenimi in povečanje njihove motivacije kot prvo priporočilo predlagam predvsem podporo zaposlenim v obliki psiholoških svetovanj in delavnic o zdravem načinu življenja. Kot drugo priporočilo bi izpostavila opredelitev vloge (preoblikovanje dela) na način, da si zaposleni sami organizirajo delo, kaj in kako bodo delali.

Za naslednje priporočilo predlagam ustvarjanje pozitivne organizacijske klime. Po ugotovitvah v raziskavi so zaposlenim (učiteljem/profesorjem) medsebojni odnosi najpomembnejši pri delu. Znotraj organizacije zato predlagam izboljšanje komunikacije, sodelovanje, medsebojno posvetovanje, jasno definirano vlogo, pohvalo učiteljem in povratne informacije o njihovem delu. Za zunaj organizacije predlagam organiziranje neformalnih srečanj oziroma »team buildinga«, lahko v obliki športnih, kulturnih ali drugih dejavnosti. Kot četrto priporočilo predlagam izobraževanje vodstva oziroma ravnateljice.

Kot zadnje priporočilo, morda nekoliko eksperimentalno, predlagam uvajanje prisotnosti domačih živali zaposlenih na šoli. Te pomagajo pri zmanjševanju stresa zaposlenih. Uvajanje bi potekalo postopoma pod določenimi pravili. Na šoli bi bile prisotne naenkrat

največ tri domače živali oziroma psi. Živali ne bi bile neposredno prisotne pri pouku oziroma v učilnici, ampak, če bi bilo možno, v kabinetih zaposlenih oziroma bi jim uredili poseben prostor.

Za izboljšanje motivacije predlagam, da se povečajo motivacijski dejavniki, kot so obogatitev dela, možnost napredovanja zaposlenih učiteljev in priznanje učiteljem za dobro opravljeno delo. Obogatitev dela je mogoča na zgoraj že omenjene načine: s povečanjem odgovornosti učiteljev za delo, z dovoljenjem, da si sami izbirajo učni material, se sami odločajo o svojih metodah poučevanja, sami urejajo učilnice in disciplinirajo učence. Ti načini obogatijo delo učiteljev, povečajo njihovo motivacijo in učinkovitost pri delu (Kaiser, 1981).

Kot zadnje predlagam tudi ponovitev raziskave oziroma anketnega vprašalnika o stresu in motivaciji zaposlenih učiteljev na šoli, da bi videli, kako se spreminjata skozi čas. Morda bi bilo smiselno, da bi v ocenjevanje motiviranosti učiteljev vključili tudi učence in jih vprašali, kaj oni menijo o motiviranosti učiteljev.

6.5 Predlogi za nadaljnje raziskave

S pomočjo teoretičnega in praktičnega dela magistrskega dela sem ugotovila, da stres in motivacija zaposlenih (profesorjev) vplivata na njihovo počutje in sta pomembna tako za počutje zaposlenih kot za uspešno delovanje organizacije (šole). Zaposleni (profesorji), ki so manj pod stresom, bolje delajo, kar se nato odraža tudi v kakovosti poučevanja in izobraževanja. Za svojo raziskavo predlagam, da bi se ta ponovila čez čas, da bi videli, kako se spreminjata stres in motivacija zaposlenih učiteljev na izbrani šoli. Za nadaljnje raziskave predlagam, da bi se raziskovalci osredotočili na širšo izvedbo raziskave na področju celotne Slovenije, in sicer kot raziskavo stresa in motivacije zaposlenih (učiteljev in profesorjev) v šolstvu. Pri tem bi k sodelovanju povabili tako osnovne kot srednje šole v Sloveniji. S tem bi zajeli večji vzorec anketirancev, rezultate pa bi med osnovnimi in srednjimi šolami lahko primerjali. Predlagam, da se v raziskavo vključi še dodatni merski instrument. To bi bil lahko poglobljeni intervju z zaposlenimi (učitelji in profesorji) na sodelujočih šolah. Za podrobnosti glede izvedbe, časa, kraja in trajanja intervjuja bi se dogovorili s sodelujočimi (učitelji in profesorji). Svetujem, da intervjuji potekajo individualno oziroma ena na ena, saj je tematika raziskave glede stresa in motivacije občutljiva in zelo osebna. Pri tem je pomembno opozoriti in prositi sodelujoče intervjuvance, da rešijo tudi anketni vprašalnik z vprašanji o stresu in motivaciji, saj bo le tako raziskava ustrezno izvedena. Predlagam, da se oseba, ki bo opravljala intervjuje, nanje dobro pripravi in intervjuvance spodbudi k iskrenemu, odprtemu pogovoru o tematiki, sama pa naj bo pri tem razumevajoča in sočutna. Taka raziskava bi bila pomembna, saj bi zajela tako osnovne kot srednje šole, rezultate pa bi bilo mogoče med seboj primerjati. Na osnovi rezultatov bi se lahko sprejeli ustrezni ukrepi za zmanjševanje stresa zaposlenih v šolstvu ter za njihovo motiviranje. Uporabili bi lahko

tudi fokusne skupine, da bi razumeli, kako učitelji dojemajo oziroma doživljajo stres in motivacijo pri delu.

7 SKLEP

V magistrskem delu sem proučevala konstrukta stresa in motivacije zaposlenih (učiteljev/profesorjev) na izbrani srednji šoli. Glavni cilj magistrskega dela je bil podrobno proučiti in analizirati znanstveno-strokovno literaturo na področju stresa in motivacije zaposlenih v izobraževanju ter predstaviti ugotovitve. Pomožni raziskovalni cilji, ki sem si jih zastavila, so bili še: ugotoviti prisotnost in vpliv stresa ter motivacije med pedagoškim osebjem na izbrani srednji šoli ter na osnovi ugotovitev empirične raziskave vodstvu oblikovati in predlagati priporočila za obvladovanje stresa njihovih zaposlenih in načine za spodbujanje njihove motivacije.

Za doseganje teh ciljev sem v prvem, teoretičnem delu, natančneje predstavila stres, vzroke stresa, znake in simptome stresa, vrste stresa ter izgorelost. Podrobneje sem predstavila stres na delovnem mestu, njegove posledice in obvladovanje. Predstavila sem tudi motivacijo, tradicionalne teorije motivacije, teorijo samoodločanja, model značilnosti dela in zadovoljstvo. Oba konstrukta sem povezala v poglavju Stres in motivacija, v katerem sem predstavila stres pri učiteljih, raziskave, dejavnike in obvladovanje stresa. Pri motivaciji učiteljev sem predstavila dejavnike motivacije in teorijo samoodločanja pri učiteljih. Vse skupaj sem zaključila s primerom študije, ki je bila izvedena na Tajskem in ki je povezovala tako stres kot motivacijo pri učiteljih.

Stres je bil skozi leta definiran na različne načine. Splošna definicija stresa je interakcija med situacijo in posameznikom. To je duševno in fizično stanje, ki je posledica posameznika in njegove nezmožnosti spoprijemanja z zahtevami ter pritiskom situacije, s katero je soočen (Michie, 2002). Vzroki za stres so lahko zunanji, kot so finančne težave in težave v odnosih, ali notranji, kot so občutek neuspeha, negotovosti in preobremenjenosti. Znaki in simptomi stresa so lahko telesni, kot so glavobol, vrtoglavica, slabost in podobni, duševni simptomi pa so živčnost, žalost, strah in izguba motivacije. Razlikujemo med več vrstami stresa, kot so škodljivi stres, normalni stres in prijazen stres. Celotni stresni sindrom oziroma splošni prilagoditveni sindrom je sestavljen iz treh stopenj, in sicer faze alarma, odpornosti in izčrpanosti. Izgorelost predstavlja kronično stanje psihične, fizične in čustvene izčrpanosti zaradi dela. Vzroki zanjo so različni, med njimi tudi preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora pri delu, nezadostno nagrajevanje in pomanjkanje poštenosti oziroma nasprotujoče si vrednote. Posledice izgorelosti za zaposlenega pomenijo zmanjšanje kakovosti njegovega življenja, za organizacijo pa neproduktivno delovno silo, ki ni predana svojemu delu. Med dejavnike stresa na delovnem mestu spadajo vrsta zaposlitve, organizacija, delovne razmere, vloga zaposlenega in drugi. Obvladovanje stresa je mogoče na ravni posameznika in na ravni organizacije.

Motivacija je dejavnost ali pritisk na posameznika oziroma skupino ljudi, da naredijo najboljše tisto, kar se od njih pričakuje. Za to obstajajo motivacijska sredstva oziroma motivacijski dejavniki. Motivacija je tudi pripravljenost posameznika, da vложи svoj trud, da bi dosegel svoj cilj, pri čemer njegov vložen napor zadovolji nekatere njegove potrebe (Uhan, 2000). Pomembno je razlikovanje med motiviranjem odnosa zaposlenih in motiviranjem s spodbudami, kjer posameznik prejme nagrado za svoje delo. Težave pri motiviranju nastanejo, ko vodje uničujejo motivacijo zaposlenih s tem, ko jih kritizirajo. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, so različni, med drugim: individualne razlike med posamezniki, značilnosti dela in organizacijska praksa. Motivacijski dejavniki so lahko primarni, sekundarni, podedovani, pridobljeni, univerzalni, regionalni ali individualni. Za organizacijo je pomembno, da ugotovi, kateri motivacijski dejavniki delujejo in kako pomembni so. Med motivacijske dejavnike spadajo zanimivo delo, delovno okolje, možnost napredovanja, medsebojni odnosi, plača, priznanje in zanesljivost zaposlitve. Ena izmed najbolj znanih motivacijskih teorij je teorija hierarhije potreb po Maslowu, v kateri se človek premika navzgor s svojimi motivi in aktivnostmi. Pri teoriji samoodločanja je pomembno razlikovanje med avtonomno in kontrolno motivacijo. V teoriji se razlikuje med potrebami po avtonomnosti, kompetentnosti in povezanosti.

Učiteljski stres je opredeljen kot učiteljeva izkušnja neprijetnih in negativnih čustev, kot so jeza, tesnoba in frustracije, ki izhajajo iz nekega vidika njegovega učiteljskega dela (Kyriacou, 2001). V izobraževanju imajo učitelji ključno vlogo. Na njihovo uspešnost negativno vplivajo različni dejavniki znotraj in zunaj izobraževalne ustanove. V letu 2018 je bila izvedena Tretja mednarodna raziskava učenja in poučevanja (TALIS), v kateri so ugotovili, da skoraj vsi slovenski učitelji na delovnem mestu doživljajo stalen stres. Med vzroke za stres spadajo poučevanje učencev z nizko motivacijo, vzdrževanje discipline, preobremenjenost, slabe delovne razmere in drugo. Vsak učitelj je unikaten in doživlja stres glede na svojo osebnost in okoliščine. Ukrepi, ki jih lahko sprejme šola, da zmanjša stres učiteljev, so ustvarjanje pozitivne organizacijske klime, socialna podpora in učinkovito vodenje. Motivacija učitelja izhaja iz njegovih notranjih vrednot oziroma odločitve za poučevanje ter intenzivnosti njegove motivacije. V učiteljskem poklicu obstajajo težave z motivacijo in zadovoljstvom pri delu. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo učiteljev, so notranji, kot so uspeh, nematerialni cilji in osebne značilnosti. Med zunanje pa spadajo želja po učenju, pravičnost ravnatelja, komunikacija z zaposlenimi in izobraževalna politika. V študiji, ki je bila izvedena na Tajske, v kateri so raziskovali stres in motivacijo pri osnovnošolskih in srednješolskih učiteljih, so ugotovili, da je raven stresa povezana z motivacijo.

V empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika želela zbrati odgovore in ugotoviti, v kolikšni meri je prisoten stres na izbrani šoli, kateri dejavniki vplivajo nanj, kakšni so simptomi, ki jih doživljajo zaposleni, ter kakšno vlogo ima počutje zaposlenih. Želela sem izvedeti tudi, na kakšne načine učitelji obvladujejo oziroma zmanjšujejo stres in kakšne strategije za zmanjševanje stresa med zaposlenimi uporablja organizacija. Zanimalo

me je tudi, kakšna je motivacija učiteljev, kateri dejavniki vplivajo nanjo in ali vpliva na stopnjo stresa. Predvsem pa me je zanimalo, ali obstaja in kakšna je povezava med stresom in motivacijo zaposlenih (učiteljev/profesorjev) na izbrani srednji šoli ter ali stres negativno vpliva na motivacijo zaposlenih (učiteljev/profesorjev).

Ugotovila sem, da je stres prisoten med učitelji oziroma profesorji na izbrani srednji šoli. Za zaposlene najmanj stresa predstavljajo dejavniki plača, sestanek s sodelavci in priprave na pouk, največ stresa pa jim predstavljajo dejavniki konec šole, reševanje zahtev staršev in odgovornost za učni uspeh učencev. Ženske učiteljice se na delovnem mestu pogosteje srečujejo s stresom kot moški učitelji. Starejši učitelji, stari med 50 in 60 let ter več, se na delovnem mestu pogosteje srečujejo s stresom kot mlajši učitelji med 30. in 40. letom starosti. Poročeni zaposleni se na delovnem mestu pogosteje srečujejo s stresom kot samski ali tisti, ki so v zvezi. Zaposleni se na delovnem mestu počutijo izčrpano. Za obvladovanje oziroma zmanjševanje stresa se zaposleni največ ukvarjajo s športnimi aktivnostmi. Izbrana srednja šola zmanjšuje stres s pomočjo pozitivne organizacijske klime. Zaposleni učitelji na izbrani šoli so motivirani za svoje delo, na njihovo motivacijo v največji meri vpliva avtonomija pri delu. Najpomembnejša dejavnika za zaposlene učitelje sta medosebni odnosi in delovno okolje. Motivacija vpliva na stopnjo stresa. Ugotovila sem, da stres negativno vpliva na motivacijo zaposlenih, vendar statistični rezultati tega niso dokazali oziroma potrdili, ampak so pokazali nasprotno: šibko povezavo med stresom in motivacijo zaposlenih, ki pa ni statistično značilna, zato ne morem trditi, da obstaja.

Menim, da mi je magistrsko delo pomagalo pri razumevanju tematike stresa in motivacije zaposlenih. Svoje znanje sem poglobila in nadgradila ter dosegla zastavljene cilje. Magistrsko delo s pregledom tako domače kot tuje literature na področju stresa in motivacije zaposlenih prispeva k razumevanju obravnavane problematike s področja vzgoje in izobraževanja. S pomočjo raziskave sem ugotovila pomembnost prepoznavanja znakov in simptomov stresa med učitelji ter kako jih obvladati oziroma zmanjšati, da ne bi vodili v izgorelost in posledično v pomanjkanje kadra. Spoznala sem tudi, kako motivirani so učitelji in na kakšne načine lahko to motiviranost še povečamo, saj se to potem odraža v kakovosti poučevanja. V izobraževalnem sistemu učitelji predstavljajo ključno vlogo, saj poučujejo učence, zato je treba poskrbeti za njihovo dobro počutje, motiviranost in priznanje poklica učitelja. Le tako bomo lahko obdržali kakovostne učitelje, ki so predani svojemu delu, in ohranili dober javni izobraževalni sistem.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2008b). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185.
2. Kaiser, J. S. (1981). Motivation Deprivation: No Reason to Stay. *Journal of Teacher Education*, 32(5), 41–43.
3. Kyriacou, C. (2001). Teacher Stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27–35.
4. Looker, T. in Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Cankarjeva založba.
5. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Educy.
6. Mertler, C. A. (2002). Job Satisfaction and Perception of Motivation among Middle and High School Teachers. *American Secondary Education*, 31, 43–53.
7. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Mladinska knjiga.
8. Selye, H. (1976a). Stress without distress. V G. Serban (ur.), *Psychopathology of human adaptation* (str. 137–146). Springer
9. TALIS. (2018). *Učitelji in ravnatelji, cenjeni strokovnjaki: izsledki mednarodne raziskave poučevanja in učenja*. Pedagoški inštitut.
10. Youngs, B. (2001). *Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Educy.

LITERATURA IN VIRI

1. Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burbach, L. in Wei, Y. (2022). Stress, Burnout, Anxiety and Depression among Teachers: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17).
2. Alam, M. T. in Farid, S. (2011). Factors affecting teachers' motivation. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(1), 298–304.
3. Barker, R., Knisely, J., Barker, S., Cobb, R. in Schubert, C. (2012). Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizationa perceptions. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 15–30.
4. Basford, T. E. in Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807–817.
5. Bončina, T. (2019). *Izgorelost: si upate živeti drugače?* Mladinska knjiga.
6. Börü, N. (2018). The Factors Affecting Teacher-Motivation. *International Journal of Instruction*, 11(4), 761–776.
7. Briner R. B. (2000). Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being. *Occupational medicine*, 50(5), 299–303.
8. Chu, B., Marwaha, K., Sanvictores, T., Awosika, A. O., in Ayers, D. (2024). Physiology, stress reaction. V *StatPearls*. StatPearls Publishing.

9. Chung, M. (2023, 23. januar). *Guilt Complex: Why You're Always Feeling Guilty*. Talkspace. <https://www.talkspace.com/blog/guilt-complex/>
10. Cohen, H. (2024, 13. avgust). *Eustress: The Good Stress*. Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/be-the-sun-not-the-salt/202408/eustress-the-good-stress>
11. Cooper, C. L. in Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11–28.
12. Daft, R. L. in Marcic, D. (2009). *Understanding management* (6. izd.). Cengage Learning.
13. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (1995). Human autonomy. The basis for true self-esteem. V M. Kernis (ur.), *Efficacy, agency and self-esteem* (str. 31–49). Plenum.
14. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2008a). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
15. Deci, E. L. in Ryan, R. M. (2008b). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49, 182–185.
16. Deci, E. L., Olafsen, A. H. in Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
17. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
18. Dörnyei, Z. in Ushioda, E. (2011). *Teaching and Researching: Motivation* (2. izd.). Routledge.
19. Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu. (brez datuma). *Evropska javnomnenjska raziskava o varnosti in zdravju pri delu 2013*. <https://osha.europa.eu/sl/facts-and-figures/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>
20. Eyal, O. in Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49, 256–275.
21. Fink, G. (2016). Stress, Definitions, Mechanisms, and Effects Outlined: Lessons from Anxiety. *In Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, 1, 3–11.
22. Freudenberg, H. J. (1974). The Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12, 73–82.
23. Freudenberg, H. J. in Richelson, G. (1980). *Burn-out: the high cost of high achievement* (1. izd.). Anchor Press.
24. Gagné, M. (2014). *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press.
25. George, J. M. in Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6. izd.). Prentice Hall.
26. Greenberg, J. in Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations* (7. izd.). Prentice Hall.

27. Guarnotta, E. (2023, 7. marec). *The Connection Between Stress and Substance Abuse*.
<https://oxfordtreatment.com/substance-abuse/co-occurring-disorders/stress/>
28. Han, J. in Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1).
29. Harmsen, R., Helms-Lorenz, M., Maulana, R., van Veen, K. in van Veldhoven, M. (2019). Measuring general and specific stress causes and stress responses among beginning secondary school teachers in the Netherlands. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(1), 91–108.
30. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. in Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations: An Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 50(1), 49–58.
31. Hobson, K. (2019, 12. december). *Five Reasons Employees Are Your Company's No. 1 Asset*.
Forbes.
<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2019/12/12/five-reasons-employees-are-your-companys-no-1-asset/>
32. Holmes, T. H. in Rahe, R. H. (1967). The Social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatics research*, 11, 213–218.
33. Ihan, A. (2004). *Do odpornosti z glavo*. Mladinska knjiga.
34. Inštitut za razvoj človeških virov. (brez datuma). *Kaj je izgorelost*.
<https://www.burnout.si/izgorelost-sai/sindrom-adrenalne-izgorelosti/kaj-je-izgorelost-burnout>
35. International Labour Organization. (brez datuma). *Psychosocial risks and work related stress*.
https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_108557/lang--en/index.htm
36. Irišič, M. (2021). *Obvladovanje stresa*. Zavod Rakmo.
37. Javorčíková, J., Vanderková, K., Ližbetinová, L., Lorincová, S. in Hitka, M. (2021). Teaching performance of Slovak primary school teachers: Top motivation factors. *Education Sciences*, 11(7), 1–16.
38. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. in Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley.
39. Kaiser, J. S. (1981). Motivation Deprivation: No Reason to Stay. *Journal of Teacher Education*, 32(5), 41–43.
40. Kapur, R. (2024). Understanding the Internal Sources of Stress and Anxiety.
41. Katzell, R. A. in Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144–153.
42. Kongcharoen, J., Onmek, N., Jandang, P. in Wangyisen, S. (2019). Stress and work motivation of primary and secondary school teachers. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(4), 709–723.
43. Kornhauser, A. (1965). *Mental Health of the Industrial worker: A Detroit study*. Wiley.
44. Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22, 93–107.

45. Kyriacou, C. (2001). Teacher Stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27–35.
46. Kyriacou, C. in Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, sources, and symptoms. *British Journal of Educational Psychology*, 48(2), 159–167.
47. Lamoreux, K. (2022, 7. april). *All About Family Stress*. PsychCentral. <https://psychcentral.com/stress/tips-to-reduce-family-stress>
48. Lazarus, R. S. in Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
49. Lipičnik, B. in Možina, S. (1994). *Motivacija in motiviranje*. Didakta
50. Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
51. Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije.
52. Looker, T. in Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Cankarjeva založba.
53. Marwat, A. K., Shah, I. M., Khan, S. H. in Gul, S. (2012). Teachers' Stress, Performance & Resources: The Moderating Effects of Resources on Stress & Performance. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 21–29.
54. Maslach, C. in Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63–74.
55. Maslach, C. in Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
56. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Educy.
57. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Dedalus.
58. Mcleod, S. (2023, 5. oktober). *Social Readjustment Rating Scale (SRRS)*. . <https://www.simplypsychology.org/srrs.html>
59. Mertler, C. A. (2002). Job Satisfaction and Perception of Motivation among Middle and High School Teachers. *American Secondary Education*, 31, 43–53.
60. Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67–72.
61. Miller, L. H., Smith, A. D. in Rothstein, L. (1993). *The stress solution: An action plan to manage the stress in your life*. Pocket Books.
62. Moss, L. (1981). *Management stress*. Addison-Wesley.
63. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Grinčar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta.
64. Musek, J. (1993). *Osebnost in vrednote*. Educy.
65. O'Farrell, C. in Nordstrom, C. R. (2013). Workplace Bullying: Examining Self-Monitoring and Organizational Culture. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 3, 6–17.
66. Pedersen, T. (2022, 6. julij). *What Causes Stress?* Psychcentral. <https://psychcentral.com/stress/what-causes-stress>
67. Pinder, C. (1998). *Work motivation in Organizational Behavior*. Prentice Hall.
68. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Mladinska knjiga.

69. Prilleltensky, I., Neff, M. in Bessell, A. (2016). Teacher Stress: What It Is, Why It's Important, How It Can be Alleviated. *Theory Into Practice*, 55(2), 104–111.
70. Psychology Today. (brez datuma). *Perfectionizem*.
<https://www.psychologytoday.com/us/basics/perfectionism>
71. Putra, K. in Suwandana, I. (2023). The effect of work stress on job satisfaction with work motivation as a mediating variable. *Jurnal Impresi Indonesia*, 3. 1–9.
72. Reeve, J. in Su, Y.-L. (2014). Teacher motivation. V M. Gagné (ur.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (str. 349–362). Oxford University Press.
73. Ryu, S. in Fan, L. (2023). The Relationship Between Financial Worries and Psychological Distress Among U.S. Adults. *Journal of family and economic issues*, 44(1), 16–33.
74. Salleh M. R. (2008). Life event, stress and illness. *The Malaysian Journal of Medical Sciences*, 15(4), 9–18.
75. Scott, E. (2023, 6. september). *Financial Stress: How to Cope*. Verywell mind.
<https://www.verywellmind.com/understanding-and-preventing-financial-stress-3144546>
76. Selye, H. (1965). The Stress Syndrome. *The American Journal of Nursing*, 65(3), 97–99.
77. Selye, H. (1973). The Evolution of the Stress Concept: The originator of the concept traces its development from the discovery in 1936 of the alarm reaction to modern therapeutic applications of syntoxic and catatoxic hormones. *American Scientist*, 61(6), 692–699.
78. Selye, H. (1976a). Stress without distress. V G. Serban (ur.), *Psychopathology of human adaptation* (str. 137–146). Springer
79. Selye, H. (1976b). Forty years of stress research: principal remaining problems and misconceptions. *Canadian Medical Association journal*, 115(1), 53–56.
80. Sinclair, C. (2008). Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36(2), 79–104.
81. Swaminathan, P.S, in Rajkumar, S. (2010). Study on Stress Levels in Organizations and Their Impact on Employees' Behaviour. *Management and Labour Studies*, 35(1), 59.
82. TALIS. (2018). *Učitelji in ravnatelji, cenjeni strokovnjaki: izsledki mednarodne raziskave poučevanja in učenja*. Pedagoški inštitut.
83. Talukder, A. (2019). Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, and Work–Life Balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116.
84. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. GV Založba.
85. Turk, I. (1987). *Pojmovnik poslovne informatike*. Društvo ekonomistov.
86. Twentier, J. (1999). *Kako s pohvalo spodbudimo ljudi k uspehu*. Mladinska knjiga.
87. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II.: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Moderna organizacija.
88. Viner, R. (1999). Hans Selye and the Making of Stress Theory. *Social Studies of Science*, 29(3), 405.

89. Wilson, H. in Finch, D. (2021, 16. april). *Unemployment and mental health*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/long-reads/unemployment-and-mental-health>
90. Wilson, S. M. (2011). Avoid the burn. *GradPsych Magazine*, 17.
91. World Health Organization. (2019, 28. maj). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
92. World Health Organization. (2022, 3. junij). *Mental disorders*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>
93. Youngs, B. (2001). *Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju*. Educy.
94. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. GV Založba.
95. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

PRILOGE

Priloga 1: Stresnost življenjskih dogodkov

Tabela 1: Lestvica stresnosti življenjskih dogodkov

Številka	Življenjski dogodek	Povprečna
1	Smrt zakonca	100
2	Razveza	73
3	Ločeno zakonsko življenje	65
4	Zaporna kazen	63
5	Smrt ožjega družinskega člana	63
6	Telesna poškodba ali bolezen	53
7	Poroka	50
8	Odpustitev z delovnega mesta	47
9	Zakonska sprava	45
10	Upokojitev	45
11	Zdravstvene težave družinskega člana	44
12	Nosečnost	40
13	Težave v spolnosti	39
14	Prihod novega družinskega člana	39
15	Večje spremembe na delovnem mestu	39
16	Spremembe finančnega stanja	38
17	Smrt bližnjega prijatelja	37
18	Prilagoditev drugačnemu načinu dela	36
19	Nesoglasja s partnerjem	35
20	Visok znesek hipoteke	31
21	Zaplenitev hipoteke ali posojila	30
22	Sprememba odgovornosti na delovnem mestu	29
23	Odhod otrok od doma	29
24	Težave s sorodniki	29
25	Izrazit osebni dosežek	28
26	Zaposlitev žene ali njeno prenehanje z delom	26
27	Začetek ali končanje šolanja otrok	26
28	Sprememba stanovanjskih razmer	25
29	Sprememba življenjskih navad	24
30	Težave z delodajalcem	23
31	Sprememba delovnega časa ali razmer	20
32	Sprememba bivališča	20
33	Sprememba šolanja otrok	20
34	Sprememba športnih aktivnosti	19
35	Sprememba cerkvenih aktivnosti	19
36	Sprememba družabnega življenja	18
37	Nižji znesek hipoteke	17
38	Sprememba spalnih navad	16
39	Sprememba števila družinskih srečanj	15
40	Sprememba prehrabnih navad	15
41	Počitnice	13
42	Božič	12
43	Manjše zlorabe zakona	11

Vir: lastno delo na podlagi Holmes in Rahe (1967).

Priloga 2: Stresnost zaposlitve

Tabela 2: Razvrstitev zaposlitev po stresnosti

Rangirno mesto	Vrsta zaposlitve	Število točk stresa
1.	Predsednik države	176,6
2.	Gasilec	110,9
3.	Direktor	108,6
4.	Kirurg	99,5
5.	Kontrolor zračnega prometa	83,1
6.	Vodja stikov z javnostjo	78,1
7.	Borzni posrednik	71,7
8.	Pilot	68,7
9.	Arhitekt	66,9
10.	Odvetnik	64,3
11.	Zdravnik	64,0
12.	Zavarovalni zastopnik	63,3
13.	Univerzitetni profesor	54,2
14.	Analitik	42,1
15.	Ekonomist	38,7
16.	Računovodja	31,1
17.	Nabavni referent	28,9
18.	Zavarovalni statistik	20,2

Vir: lastno delo na podlagi Greenberg in Baron (2000).

Priloga 3: Informacije o spletni anketi v orodju 1KA

Analiza stresa in motivacije zaposlenih na srednji šoli

Vprašalnik

Kratko ime ankete: Anketa stres in motivacija zaposlenih 11

Število vprašanj: 21

Število spremenljivk: 115

Status: Aktivna od: 11. 12. 2024
Aktivna do: 1. 1. 2099

Avtor: Simona Rupnik, 11. 12. 2024

Spreminjal: Simona Rupnik, 17. 3. 2025

Priloga 4: Anketni vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni, sem Simona Rupnik, študentka Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, na kateri zaključujem podiplomski študij. V okviru svojega magistrskega dela raziskujem stres in motivacijo zaposlenih na srednji šoli. Za potrebe raziskave vas vljudno prosim, da rešite anketni vprašalnik na naslednji strani. Namen raziskave je ugotoviti povezavo med stresom in motivacijo zaposlenih, zato je vaše sodelovanje v raziskavi ključnega pomena. Sodelovanje v anketi je prostovoljno in popolnoma anonimno, zato vas prosim, da na vsa vprašanja odgovorite iskreno. Zbrane podatke bom uporabila zgolj za pripravo svojega magistrskega dela. Reševanje ankete vam bo vzelo približno 10 minut časa.

Iskreno se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje.

Q1 – Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?

- ☐ Nikoli
- ☐ Redko
- ☐ Občasno
- ☐ Pogosto
- ☐ Vedno

Q2 – Prosim, navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami, povezanimi z vašim počutjem na delovnem mestu na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja »sploh se ne strinjam«, 5 pa predstavlja »povsem se strinjam«.

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Se ne strinjam	3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	4 – Se strinjam	5 – Povsem se strinjam
Na delovnem mestu se počutim sproščeno.	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu se počutim napeto.	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu se počutim veselo.	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu se počutim žalostno.	☐	☐	☐	☐	☐
Na delovnem mestu se počutim izčrpano.	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 – Prosim, opišite kako vaše počutje vpliva na vašo uspešnost pri delu?

Q4 – Prosim, v spodnji tabeli označite, v kolikšni meri vam predstavljajo stres navedeni dejavniki, pri čemer 1 predstavlja »ne povzroča stresa«, 5 pa predstavlja »povzroča zelo velik stres«.

	1 – Ne povzroča stresa	2 – Povzroča rahel stres	3 – Povzroča zmernen stres	4 – Povzroča velik stres	5 – Povzroča zelo velik stres
Začetek šolskega leta	☐	☐	☐	☐	☐
Konec šolskega leta	☐	☐	☐	☐	☐
Priprava sestankov	☐	☐	☐	☐	☐
Plača	☐	☐	☐	☐	☐
Način vodenja	☐	☐	☐	☐	☐
Ovrednotenje dela učitelja	☐	☐	☐	☐	☐
Kritika dela	☐	☐	☐	☐	☐
Reorganizacija programov	☐	☐	☐	☐	☐
Sestanek s starši	☐	☐	☐	☐	☐
Sestanek s sodelavci	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 – Prosim, v spodnji tabeli ponovno označite, v kolikšni meri vam predstavlja stres naslednji sklop navedenih dejavnikov, pri čemer 1 predstavlja »ne povzroča stresa«, 5 pa predstavlja »povzroča zelo velik stres«.

	1 – Ne povzroča stresa	2 – Povzroča rahel stres	3 – Povzroča zmernen stres	4 – Povzroča velik stres	5 – Povzroča zelo velik stres
Administrativno delo	☐	☐	☐	☐	☐
Ocenjevanje učencev	☐	☐	☐	☐	☐
Priprave na pouk	☐	☐	☐	☐	☐
Število ur pouka	☐	☐	☐	☐	☐
Nadomeščanja ur odsotnih učiteljev	☐	☐	☐	☐	☐
Odgovornost za učni uspeh učencev	☐	☐	☐	☐	☐
Ohranjanje discipline in reda	☐	☐	☐	☐	☐
Ustrahovanje ali žaljenje s strani učencev	☐	☐	☐	☐	☐

	1 – Ne povzroča stresa	2 – Povzroča rahel stres	3 – Povzroča zmernen stres	4 – Povzroča velik stres	5 – Povzroča zelo velik stres
Reševanje zahtev staršev	☐	☐	☐	☐	☐
Prilagajanje učnih ur učencem s posebnimi potrebami	☐	☐	☐	☐	☐

Q6 – Prosim, označite, če ste v zadnjih 3 mesecih imeli oziroma občutili katerega izmed spodaj naštetih znakov ali simptomov stresa.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Glavobol
- ☐ Vrtoglavica
- ☐ Bolečine v mišicah
- ☐ Povišan srčni utrip
- ☐ Bolečine v prsih
- ☐ Prebavne motnje
- ☐ Zgaga
- ☐ Motnje v prehranjevanju
- ☐ Povečano uživanje alkohola in povečano kajenje
- ☐ Utrujenost
- ☐ Izčrpanost
- ☐ Nespečnost
- ☐ Jokavost
- ☐ Panični napadi
- ☐ Frustracije
- ☐ Tesnoba
- ☐ Depresivnost
- ☐ Nič od navedenega

Q7 – Prosim, označite, če ste v zadnjem letu občutili naslednje znake oziroma simptome izgorelosti? Odgovori se lahko ponovijo.

Možnih je več odgovorov

- ☐ Glavobol
- ☐ Bolečine v križu
- ☐ Srčna aritmija
- ☐ Povišan krvni tlak
- ☐ Prehladna obolenja
- ☐ Čezmerno uživanje alkohola in čezmerno kajenje
- ☐ Razdražljivost
- ☐ Nespečnost

- ☐ Tesnoba
- ☐ Utrujenost
- ☐ Jeza
- ☐ Cinizem
- ☐ Praznina
- ☐ Brezupnost
- ☐ Nesmiselnost
- ☐ Depresija
- ☐ Nič od navedenega

Q8 – Prosim, označite, na kakšne načine zmanjšujete oziroma obvladujete stres na delovnem mestu?

Možnih je več odgovorov

- ☐ S športnimi aktivnostmi
- ☐ Z meditacijo
- ☐ Z jogo
- ☐ Z zdravim načinom prehranjevanja
- ☐ Z izogibanjem uživanju alkohola in kajenju
- ☐ Z iskanjem pomoči pri drugih ljudeh
- ☐ S počitkom
- ☐ Z organiziranjem časa
- ☐ Z načrtovanjem in postavljanjem prioritet
- ☐ Drugo:

Q9 – Prosim, označite, na kakšne načine stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje vaša organizacija?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Pozitivna organizacijska klima
- ☐ Fleksibilen delovni čas
- ☐ Opredelitev delovne vloge
- ☐ Socialna podpora zaposlenih
- ☐ Povratne informacije o delu zaposlenih
- ☐ Nudenje pomoči pri reševanju problemov
- ☐ Nudenje programov za krepitev zdravja in svetovalne storitve
- ☐ Drugo:

Q10 – Prosim, označite, kako motivirani ste za delo učitelja, ki ga opravljate?

- ☐ Zelo nemotiviran
☐ Nemotiviran
☐ Deloma motiviran
☐ Motiviran
☐ Zelo motiviran

Q11 – Prosim, v spodnji tabeli označite, kako na vašo motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki, pri čemer 1 predstavlja »Sploh ne vplivajo«, 5 pa predstavlja »Zelo vplivajo«.

	1 – Sploh ne vplivajo	2 – Ne vplivajo	3 – Niti ne vplivajo niti vplivajo	4 – Vplivajo	5 – Zelo vplivajo
Vaše potrebe, vrednote in stališča	☐	☐	☐	☐	☐
Lastnosti delovnih nalog	☐	☐	☐	☐	☐
Avtonomija pri delu	☐	☐	☐	☐	☐
Povratne informacije o delu	☐	☐	☐	☐	☐
Pravila organizacije	☐	☐	☐	☐	☐
Sistem nagrajevanja	☐	☐	☐	☐	☐

Q12 – Prosim, v spodnji tabeli označite, kako pomembni so vam pri delu naslednji dejavniki, pri čemer 1 predstavlja »zelo nepomembno«, 5 pa predstavlja »zelo pomembno«.

	1 – Zelo nepomembno	2 – Nepomembno	3 – Niti nepomembno niti pomembno	4 – Pomembno	5 – Zelo pomembno
Zanimivo delo	☐	☐	☐	☐	☐
Plača	☐	☐	☐	☐	☐
Delovno okolje	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost strokovnega usposabljanja	☐	☐	☐	☐	☐
Razporeditev delovnega časa	☐	☐	☐	☐	☐
Medsebojni odnosi	☐	☐	☐	☐	☐
Soodločanje pri delu	☐	☐	☐	☐	☐

	1 – Zelo nepomembno	2 – Nepomembno	3 – Niti nepomembno niti pomembno	4 – Pomembno	5 – Zelo pomembno
Priznanje	☐	☐	☐	☐	☐
Pohvala	☐	☐	☐	☐	☐
Zanesljivost zaposlitve	☐	☐	☐	☐	☐
Stalnost zaposlitve	☐	☐	☐	☐	☐

Q13 – Prosim, napišite, kaj bi vas motiviralo, da bi bolje delali?

Q14 – Prosim, napišite, kako motivacija vpliva na vašo stopnjo stresa?

Q15 – Prosim, navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami v povezavi s stresom in motivacijo, ri čemer 1 predstavlja »sploh se ne strinjam«, 5 pa predstavlja »povsem se strinjam«.

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Se ne strinjam	3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	4 – Se strinjam	5 – Povsem se strinjam
Ko ste pod stresom, niste zagnani za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Stres nima vpliva na vašo zagnanost za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Ko ste pod stresom, ste zagnani za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Stres negativno vpliva na vašo motivacijo za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Stres nima vpliva na vašo motivacijo za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Stres pozitivno vpliva na vašo motivacijo za delo.	☐	☐	☐	☐	☐

Q16 – Prosim, označite, kolikšna je verjetnost, da boste v naslednjem letu zamenjali svojo zaposlitev učitelja?

- ☐ Svoje zaposlitve v naslednjem letu zagotovo ne nameravam zamenjati.
- ☐ Verjetno v naslednjem letu ne bom zamenjal/a svoje zaposlitve.
- ☐ Verjetno bom v naslednjem letu zamenjal/a svojo zaposlitev.
- ☐ Svojo zaposlitev bom v naslednjem letu zagotovo zamenjal/a.

Q17 – Spol

- ☐ Moški
- ☐ Ženska

Q18 – V katero starostno skupino spadate?

- ☐ Od 25 do 30 let
- ☐ Od 30 do 40 let
- ☐ Od 40 do 50 let
- ☐ Od 50 do 60 let
- ☐ Nad 60 let

Q19 – Kakšen je vaš stan?

- ☐ Samski
- ☐ V zvezi
- ☐ Poročen
- ☐ Ločen
- ☐ Ne želim odgovoriti

Q20 – Vaša dokončana formalna izobrazba

- ☐ Višja šola
- ☐ Visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- ☐ Magisterij
- ☐ Doktorat
- ☐ Ne želim odgovoriti

Q21 – Število let dela v učiteljskem poklicu?

- ☐ Do 5 let
- ☐ Od 5 do 10 let
- ☐ Od 10 do 15 let
- ☐ Od 15 do 20 let
- ☐ Nad 20 let

Priloga 5: Demografska vprašanja ankete

Tabela 1: Spol

Q17	Spol				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	4	14 %	18 %	18 %
	2 (Ženska)	18	64 %	82 %	100 %
Veljavni	Skupaj	22	79 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Starost

Q18	V katero starostno skupino spadate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Od 25 do 30 let)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (Od 30 do 40 let)	3	11 %	14 %	14 %
	3 (Od 40 do 50 let)	6	21 %	27 %	41 %
	4 (Od 50 do 60 let)	11	39 %	50 %	91 %
	5 (Nad 60 let)	2	7 %	9 %	100 %
Veljavni	Skupaj	22	79 %	100 %	
		Povprečje	3,5	Std. odklon	0,9

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Stan

Q19	Kakšen je vaš stan?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Samski)	1	4 %	5 %	5 %
	2 (V zvezi)	3	11 %	14 %	18 %
	3 (Poročen)	15	54 %	68 %	86 %
	4 (Ločen)	0	0 %	0 %	86 %
	5 (Ne želim odgovoriti)	3	11 %	14 %	100 %
Veljavni	Skupaj	22	79 %	100 %	
		Povprečje	3	Std. odklon	1

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Izobrazba

Q20	Vaša dokončana formalna izobrazba				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Višja šola)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (Visokošolska ali univerzitetna izobrazba)	17	61 %	77 %	77 %
	3 (Magisterij)	4	14 %	18 %	95 %
	4 (Doktorat)	1	4 %	5 %	100 %
	5 (Ne želim odgovoriti)	0	0 %	0 %	100 %

Q20	Vaša dokončana formalna izobrazba				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
Veljavni	Skupaj	22	79 %	100 %	
		Povprečje	2,3	Std. odklon	0,6

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Število let dela v učiteljskem poklicu

Q21	Število let dela v učiteljskem poklicu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do 5 let)	3	11 %	14 %	14 %
	2 (Od 5 do 10 let)	1	4 %	5 %	18 %
	3 (Od 10 do 15 let)	3	11 %	14 %	32 %
	4 (Od 15 do 20 let)	2	7 %	9 %	41 %
	5 (Nad 20 let)	13	46 %	59 %	100 %
Veljavni	Skupaj	22	79 %	100 %	
		Povprečje	4	Std. odklon	1,5

Vir: lastno delo.

Priloga 6: Vsebinska vprašanja ankete

Tabela 6: Pogostost srečevanja s stresom na delovnem mestu

Q1	Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Nikoli)	0	0 %	0 %	0 %
	2 (Redko)	1	4 %	4 %	4 %
	3 (Občasno)	14	50 %	50 %	54 %
	4 (Pogosto)	9	32 %	32 %	86 %
	5 (Vedno)	4	14 %	14 %	100 %
Veljavni	Skupaj	28	100 %	100 %	
		Povprečje	3,6	Std. odklon	0,8

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Počutje na delovnem mestu

Q2	Prosim, navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami, povezanimi z vašim počutjem na delovnem mestu na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja »sploh se ne strinjam«, 5 pa predstavlja »povsem se strinjam«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 – Sploh se ne strinjam	2 – Se ne strinjam	3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	4 – Se strinjam	5 – Povsem se strinjam	Skupaj				
Q2a	Na delovnem mestu se počutim sproščeno.	3 11 %	3 11 %	7 25 %	12 43 %	3 11 %	28 100 %	28	28	3,3	1,16

Q2	Prosim, navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami, povezanimi z vašim počutjem na delovnem mestu na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 predstavlja »sploh se ne strinjam«, 5 pa predstavlja »povsem se strinjam«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
Q2b	Na delovnem mestu se počutim napeto.	1 4 %	12 43 %	5 18 %	5 18 %	5 18 %	28 100 %	28	28	3	1,23
Q2c	Na delovnem mestu se počutim veselo.	0 0 %	7 25 %	10 36 %	10 36 %	1 4 %	28 100 %	28	28	3,2	0,86
Q2d	Na delovnem mestu se počutim žalostno.	4 14 %	12 43 %	9 32 %	2 7 %	1 4 %	28 100 %	28	28	2,4	0,96
Q2e	Na delovnem mestu se počutim izčrpano.	0 0 %	5 18 %	6 21 %	12 43 %	5 18 %	28 100 %	28	28	3,6	0,99

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Vpliv počutja na uspešnost pri delu

Q3	Prosim, opišite, kako vaše počutje vpliva na vašo uspešnost pri delu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	ne vpliva na uspešnost pri delu, vpliva na moje glavobole	1	4 %	4 %	4 %
	ne sme vplivati in zato tudi ne dopustim	1	4 %	4 %	8 %
	vpliva	2	7 %	8 %	15 %
	boljše počutje, boljša uspešnost	2	7 %	8 %	23 %
	ne vpliva	2	7 %	8 %	31 %
	bolj ko se sproščeno počutim, bolje delam.	1	4 %	4 %	35 %

Q3	Prosim, opišite, kako vaše počutje vpliva na vašo uspešnost pri delu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	izčrpanost zmanjšuje motivacijo za delo in manjša zavzetost in elan pri delu.	1	4 %	4 %	38 %
	če se počutim dobro, sem tudi pri delu uspešnejša.	1	4 %	4 %	42 %
	dobro počutje načeloma pozitivno vpliva na uspešnost, vendar se res trudim, da počutje ne igra vloge pri uspešnosti, navadno skušam občasno slabše počutje eliminirati	1	4 %	4 %	46 %
	boljše je moje počutje, bolj sem sproščena v razredu, bolje razlagam, več imam potrpljenja	1	4 %	4 %	50 %
	ker smo kot učitelji obremenjeni z občutkom, da nas nekdo ves čas opazuje ter kontrolira, smo zato manj sproščeni pri pouku	1	4 %	4 %	54 %
	izgubljam motivacijo za delo, večkrat zbolim in ne upam vzeti bolniške, delujem raztreseno in včasih pozabim povsem običajne stvari, ne morem si več zapomniti imen dijakov	1	4 %	4 %	58 %
	.	1	4 %	4 %	62 %
	odvisno, če je izziv pomemben, se bolj udeležujem. kadar sem spočita, nalogo temeljito opravi	1	4 %	4 %	65 %
	trudim se biti uspešna pri delu pri vseh urah, težko pa je, če se slabše počutim zaradi zdravja ali drugih zaposlenih	1	4 %	4 %	69 %
	izčrpava me	1	4 %	4 %	73 %
	dobro počutje me bolj motivira za delo	1	4 %	4 %	77 %
	zelo	1	4 %	4 %	81 %
	izčrpanost negativno vpliva na zavzetost pri delu in poveča razdražljivost. vse to negativno vpliva na uspešnost pri delu	1	4 %	4 %	85 %
	v tesni povezavi je	1	4 %	4 %	88 %
	slabša koncentracija, razdražljivost	1	4 %	4 %	92 %
	ko sem dobre volje in nisem napet, je bolj sproščeno vzdušje, ure so bolj učinkovite	1	4 %	4 %	96 %
	moje počutje močno vpliva na disciplino v razredu, če sem utrujena, težje ohranjam primerno delovno klimo	1	4 %	4 %	100 %
Veljavni	Skupaj	26	93 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Dejavniki, ki povzročajo stres (prvi sklop)

Q4	Prosim, v spodnji tabeli označite, v kolikšni meri vam predstavljajo stres navedeni dejavniki, pri čemer 1 predstavlja »ne povzroča stresa«, 5 pa predstavlja »povzroča zelo velik stres«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 – Ne povzroča stresa	2 – Povzroča rahel stres	3 – Povzroča zmernen stres	4 – Povzroča velik stres	5 – Povzroča zelo velik stres	Skupaj				
Q4a	Začetek šolskega leta	1 4 %	6 24 %	10 40 %	5 20 %	3 12 %	25 100 %	25	28	3,1	1,05
Q4b	Konec šolskega leta	4 16 %	3 12 %	6 24 %	6 24 %	6 24 %	25 100 %	25	28	3,3	1,4
Q4c	Priprava sestankov	3 12 %	8 32 %	9 36 %	2 8 %	3 12 %	25 100 %	25	28	2,8	1,16
Q4d	Plača	10 40 %	7 28 %	7 28 %	1 4 %	0 0 %	25 100 %	25	28	2	0,93
Q4e	Način vodenja	7 28 %	8 32 %	6 24 %	2 8 %	2 8 %	25 100 %	25	28	2,4	1,22
Q4f	Ovrednotenje dela učitelja	3 12 %	7 28 %	9 36 %	4 16 %	2 8 %	25 100 %	25	28	2,8	1,12
Q4g	Kritika dela	4 16 %	5 20 %	7 28 %	7 28 %	2 8 %	25 100 %	25	28	2,9	1,22
Q4h	Reorganizacija programov	3 12 %	6 24 %	8 32 %	4 16 %	4 16 %	25 100 %	25	28	3	1,26
Q4i	Sestanek s starši	3 12 %	9 36 %	8 32 %	2 8 %	3 12 %	25 100 %	25	28	2,7	1,17
Q4j	Sestanek s sodelavci	10 40 %	8 32 %	7 28 %	0 0 %	0 0 %	25 100 %	25	28	1,9	0,83

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Dejavniki, ki povzročajo stres (drugi sklop)

Q5	Prosim, v spodnji tabeli ponovno označite, v kolikšni meri vam predstavlja stres naslednji sklop navedenih dejavnikov, pri čemer 1 predstavlja »ne povzroča stresa«, 5 pa predstavlja »povzroča zelo velik stres«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 – Ne povzroča stresa	2 – Povzroča rahel stres	3 –Povzroča zmernen stres	4 –Povzroča velik stres	5 – Povzroča zelo velik stres	Skupaj				
Q5a	Administrativno delo	4 16 %	4 16 %	11 44 %	3 12 %	3 12 %	25 100 %	25	28	2,9	1,2
Q5b	Ocenjevanje učencev	3 12 %	7 28 %	12 48 %	2 8 %	1 4 %	25 100 %	25	28	2,6	0,95
Q5c	Priprave na pouk	12 48 %	7 28 %	3 12 %	3 12 %	0 0 %	25 100 %	25	28	1,9	1,05
Q5d	Število ur pouka	3 12 %	7 28 %	5 20 %	6 24 %	4 16 %	25 100 %	25	28	3	1,31
Q5e	Nadomeščanja ur odsotnih učiteljev	1 4 %	6 24 %	12 48 %	3 12 %	3 12 %	25 100 %	25	28	3	1,02
Q5f	Odgovornost za učni uspeh učencev	0 0 %	7 28 %	7 28 %	7 28 %	4 16 %	25 100 %	25	28	3,3	1,07
Q5g	Ohranjanje discipline in reda	1 4 %	8 32 %	6 24 %	6 24 %	4 16 %	25 100 %	25	28	3,2	1,18
Q5h	Ustrahovanje ali žaljenje s strani učencev	5 21 %	3 13 %	6 25 %	7 29 %	3 13 %	24 100 %	24	28	3	1,35
Q5i	Reševanje zahtev staršev	1 4 %	6 24 %	6 24 %	7 28 %	5 20 %	25 100 %	25	28	3,4	1,19
Q5j		5	4	9	5	2	25	25	28	2,8	1,22

Q5	Prosim, v spodnji tabeli ponovno označite, v kolikšni meri vam predstavlja stres naslednji sklop navedenih dejavnikov, pri čemer 1 predstavlja »ne povzroča stresa«, 5 pa predstavlja »povzroča zelo velik stres«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
	Prilagajanje učnih ur učenem s posebnimi potrebami	20 %	16 %	36 %	20 %	8 %	100 %				

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Občutenje znakov ali simptomov stresa v zadnjih treh mesecih

Q6	Prosim, označite, če ste v zadnjih 3 mesecih imeli oziroma občutili katerega izmed spodaj naštetih znakov ali simptomov stresa.							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% – Veljavni	Ustrezni	% – Ustrezni	Frekvence	%
Q6a	Glavobol	9	25	36 %	28	32 %	9	10 %
Q6b	Vrtoglavica	6	25	24 %	28	21 %	6	6 %
Q6c	Bolečine v mišicah	4	25	16 %	28	14 %	4	4 %
Q6d	Povišan srčni utrip	8	25	32 %	28	29 %	8	9 %
Q6e	Bolečine v prsih	2	25	8 %	28	7 %	2	2 %
Q6f	Prebavne motnje	5	25	20 %	28	18 %	5	5 %
Q6g	Zgaga	1	25	4 %	28	4 %	1	1 %
Q6h	Motnje v prehranjevanju	2	25	8 %	28	7 %	2	2 %
Q6i	Povečano uživanje alkohola in povečano kajenje	1	25	4 %	28	4 %	1	1 %
Q6j	Utrujenost	18	25	72 %	28	64 %	18	19 %
Q6k	Izčrpanost	12	25	48 %	28	43 %	12	13 %
Q6l	Nespečnost	13	25	52 %	28	46 %	13	14 %
Q6m	Jokavost	2	25	8 %	28	7 %	2	2 %
Q6n	Panični napadi	0	25	0 %	28	0 %	0	0 %
Q6o	Frustracije	2	25	8 %	28	7 %	2	2 %
Q6p	Tesnobnost	5	25	20 %	28	18 %	5	5 %

Q6	Prosim, označite, če ste v zadnjih 3 mesecih imeli oziroma občutili katerega izmed spodaj naštetih znakov ali simptomov stresa.							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% – Veljavni	Ustrezni	% – Ustrezni	Frekvence	%
Q6q	Depresivnost	2	25	8 %	28	7 %	2	2 %
Q6r	Nič od navedenega	2	25	8 %	28	7 %	2	2 %
	SKUPAJ		25		28		94	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Občutenje znakov ali simptomov izgorelosti v zadnjem letu

Q7	Prosim, označite, če ste v zadnjem letu občutili naslednje znake oziroma simptome izgorelosti. Odgovori se lahko ponovijo.							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% – Veljavni	Ustrezni	% – Ustrezni	Frekvence	%
Q7a	Glavobol	10	25	40 %	28	36 %	10	9 %
Q7b	Bolečine v križu	7	25	28 %	28	25 %	7	7 %
Q7c	Srčna aritmija	2	25	8 %	28	7 %	2	2 %
Q7d	Povišan krvni tlak	3	25	12 %	28	11 %	3	3 %
Q7e	Prehladna obolenja	8	25	32 %	28	29 %	8	7 %
Q7f	Čezmerno uživanje alkohola in čezmerno kajenje	0	25	0 %	28	0 %	0	0 %
Q7g	Razdražljivost	9	25	36 %	28	32 %	9	8 %
Q7h	Nespečnost	13	25	52 %	28	46 %	13	12 %
Q7i	Tesnobnost	4	25	16 %	28	14 %	4	4 %
Q7j	Utrujenost	20	25	80 %	28	71 %	20	19 %
Q7k	Jeza	7	25	28 %	28	25 %	7	7 %
Q7l	Cinizem	4	25	16 %	28	14 %	4	4 %
Q7m	Praznina	3	25	12 %	28	11 %	3	3 %
Q7n	Brezupnost	5	25	20 %	28	18 %	5	5 %
Q7o	Nesmiselnost	5	25	20 %	28	18 %	5	5 %
Q7p	Depresija	3	25	12 %	28	11 %	3	3 %
Q7q	Nič od navedenega	4	25	16 %	28	14 %	4	4 %
	SKUPAJ		25		28		107	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Načini zmanjševanja oziroma obvladovanja stresa na delovnem mestu (posameznik)

Q8	Prosim, označite, na kakšne načine vi zmanjšujete oziroma obvladujete stres na delovnem mestu?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% – Veljavni	Ustrezni	% – Ustrezni	Frekvence	%
Q8a	S športnimi aktivnostmi	14	25	56 %	28	50 %	14	19 %
Q8b	Z meditacijo	4	25	16 %	28	14 %	4	6 %
Q8c	Z jogo	0	25	0 %	28	0 %	0	0 %
Q8d	Z zdravim načinom prehranjevanja	7	25	28 %	28	25 %	7	10 %
Q8e	Z izogibanjem uživanju alkohola in kajenju	4	25	16 %	28	14 %	4	6 %
Q8f	Z iskanjem pomoči pri drugih ljudeh	4	25	16 %	28	14 %	4	6 %
Q8g	S počitkom	13	25	52 %	28	46 %	13	18 %
Q8h	Z organiziranjem časa	11	25	44 %	28	39 %	11	15 %
Q8i	Z načrtovanjem in postavljanjem prioritet	9	25	36 %	28	32 %	9	13 %
Q8j	Drugo:	6	25	24 %	28	21 %	6	8 %
	SKUPAJ		25		28		72	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 13a: Drugi načini

Q8j_text	Q8 (Drugo:)	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori				
	branje, filmi, kultura	1	4 %	17 %	17 %
	poslušanje glasbe, sprehod s psom, tek, kolesarjenje	1	4 %	17 %	33 %
	pogovor	1	4 %	17 %	50 %
	pogovor s sodelavkami – izmenjava izkušenj s sodelavkami	1	4 %	17 %	67 %
	dijakom na začetku postavim meje, dogovorjenega se držim, trudim se biti odprta in pravična, kar dijaki in starši cenijo	1	4 %	17 %	83 %
	grem ven in si prižgem cigareto	1	4 %	17 %	100 %
Veljavni	Skupaj	6	21 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 14: Načini zmanjševanja oziroma obvladovanja stresa na delovnem mestu (organizacija)

Q9	Prosim, označite, na kakšne načine stres med zaposlenimi zmanjšuje oziroma obvladuje vaša organizacija?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% – Veljavni	Ustrezni	% – Ustrezni	Frekvence	%
Q9a	Pozitivna organizacijska klima	13	25	52 %	28	46 %	13	27 %
Q9b	Fleksibilen delovni čas	7	25	28 %	28	25 %	7	14 %
Q9c	Opredelitev delovne vloge	3	25	12 %	28	11 %	3	6 %
Q9d	Socialna podpora zaposlenih	2	25	8 %	28	7 %	2	4 %
Q9e	Povratne informacije o delu zaposlenih	5	25	20 %	28	18 %	5	10 %
Q9f	Nudenje pomoči pri reševanju problemov	10	25	40 %	28	36 %	10	20 %
Q9g	Nudenje programov za krepitev zdravja in svetovalne storitve	2	25	8 %	28	7 %	2	4 %
Q9h	Drugo:	7	25	28 %	28	25 %	7	14 %
	SKUPAJ		25		28		49	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 14a: Drugi načini

Q9h text	Q9 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	nič	2	7 %	33 %	33 %
	žal nič od naštetega	1	4 %	17 %	50 %
	nič od naštetega	1	4 %	17 %	67 %
	nič od navedenega	1	4 %	17 %	83 %
	pohvala in "opaženje", da si dobro opravil dodatno delo	1	4 %	17 %	100 %
Veljavni	Skupaj	6	21 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 15: Stopnja motiviranosti za delo učitelja

Q10	Prosim, označite, kako motivirani ste za delo učitelja, ki ga opravljate.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Zelo nemotiviran)	1	4 %	4 %	4 %
	2 (Nemotiviran)	0	0 %	0 %	4 %
	3 (Deloma motiviran)	5	18 %	20 %	24 %
	4 (Motiviran)	13	46 %	52 %	76 %
	5 (Zelo motiviran)	6	21 %	24 %	100 %
Veljavni	Skupaj	25	89 %	100 %	
		Povprečje	3,9	Std. odklon	0,9

Vir: lastno delo.

Tabela 16: Vpliv dejavnikov na motivacijo zaposlenih pri delu

Q11	Prosim, v spodnji tabeli označite, kako na vašo motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki, pri čemer 1 predstavlja »Sploh ne vplivajo«, 5 pa predstavlja »Zelo vplivajo«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 – Sploh ne vplivajo	2 – Ne vplivajo	3 – Niti ne vplivajo niti vplivajo	4 – Vplivajo	5 – Zelo vplivajo	Skupaj				
Q11a	Vaše potrebe, vrednote in stališča	0 0 %	2 9 %	3 13 %	14 61 %	4 17 %	23 100 %	23	28	3,9	0,81
Q11b	Lastnosti delovnih nalog	0 0 %	0 0 %	2 9 %	17 74 %	4 17 %	23 100 %	23	28	4,1	0,51
Q11c	Avtonomija pri delu	1 4 %	0 0 %	2 9 %	4 17 %	16 70 %	23 100 %	23	28	4,5	0,99
Q11d	Povratne informacije o delu	0 0 %	0 0 %	4 17 %	16 70 %	3 13 %	23 100 %	23	28	4	0,56
Q11e	Pravila organizacije	0	1	3	14	5	23	23	28	4	0,74

Q11	Prosim, v spodnji tabeli označite, kako na vašo motivacijo pri delu vplivajo naslednji dejavniki, pri čemer 1 predstavlja »Sploh ne vplivajo«, 5 pa predstavlja »Zelo vplivajo«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 – Sploh ne vplivajo	2 – Ne vplivajo	3 – Niti ne vplivajo niti vplivajo	4 – Vplivajo	5 – Zelo vplivajo	Skupaj				
		0 %	4 %	13 %	61 %	22 %	100 %				
Q11f	Sistem nagrajevanja	0 0 %	1 4 %	6 26 %	10 43 %	6 26 %	23 100 %	23	28	3,9	0,85

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Pomembnost dejavnikov pri delu

Q12	Prosim, v spodnji tabeli označite, kako pomembni so vam pri delu naslednji dejavniki, pri čemer 1 predstavlja »zelo nepomembno«, 5 pa predstavlja »zelo pomembno«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 – Zelo nepomembno	2 – Nepomembno	3 – Niti nepomembno niti pomembno	4 – Pomembno	5 – Zelo pomembno	Skupaj				
Q12a	Zanimivo delo	0 0 %	1 4 %	0 0 %	9 39 %	13 57 %	23 100 %	23	28	4,5	0,73
Q12b	Plača	0 0 %	0 0 %	4 17 %	8 35 %	11 48 %	23 100 %	23	28	4,3	0,76
Q12c	Delovno okolje	0 0 %	0 0 %	0 0 %	8 35 %	15 65 %	23 100 %	23	28	4,7	0,49
Q12d	Možnost napredovanja	0 0 %	0 0 %	1 4 %	10 43 %	12 52 %	23 100 %	23	28	4,5	0,59
Q12e		0	0	1	13	9	23	23	28	4,3	0,57

Q12	Prosim, v spodnji tabeli označite, kako pomembni so vam pri delu naslednji dejavniki, pri čemer 1 predstavlja »zelo nepomembno«, 5 pa predstavlja »zelo pomembno«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 – Zelo nepomembno	2 – Nepomembno	3 – Niti nepomembno niti pomembno	4 – Pomembno	5 – Zelo pomembno	Skupaj				
	Možnost strokovnega usposabljanja	0 %	0 %	4 %	57 %	39 %	100 %				
Q12f	Razporeditev delovnega časa	0 0 %	0 0 %	1 4 %	12 52 %	10 43 %	23 100 %	23	28	4,4	0,58
Q12g	Medsebojni odnosi	0 0 %	0 0 %	1 4 %	4 17 %	18 78 %	23 100 %	23	28	4,7	0,54
Q12h	Soodločanje pri delu	0 0 %	0 0 %	2 9 %	9 39 %	12 52 %	23 100 %	23	28	4,4	0,66
Q12i	Priznanje	0 0 %	0 0 %	3 13 %	12 52 %	8 35 %	23 100 %	23	28	4,2	0,67
Q12j	Pohvala	0 0 %	0 0 %	0 0 %	16 70 %	7 30 %	23 100 %	23	28	4,3	0,47
Q12k	Zanesljivost zaposlitve	0 0 %	0 0 %	3 13 %	6 26 %	14 61 %	23 100 %	23	28	4,5	0,73
Q12l	Stalnost zaposlitve	0 0 %	0 0 %	3 13 %	8 35 %	12 52 %	23 100 %	23	28	4,4	0,72

Vir: lastno delo.

Tabela 18: Kaj bi zaposlene motiviralo, da bi bolje delali

Q13	Prosim, napišite, kaj bi vas motiviralo, da bi bolje delali?	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Odgovori				
	plača	1	4 %	5 %	5 %
	manj birokracije	1	4 %	5 %	10 %
	nič posebnega nimam v mislih, imam zadostno notranjo motivacijo	1	4 %	5 %	14 %
	spoštovanje s strani vodstva, staršev, dijakov, predvsem pa avtonomija pri izvajanju svojega dela brez podtalnih pritiskov s katere koli strani	1	4 %	5 %	19 %
	-	1	4 %	5 %	24 %
	višja delovna vnema in vedoželjnost dijakov	1	4 %	5 %	29 %
	večja avtonomija, manj vmešavanja staršev, ki izražajo nemogoče zahteve, spoštovanje v družbi, boljše plačilo	1	4 %	5 %	33 %
	predvsem odnos celotne družbe na naše delo, trenutno pa je negativen odnos do našega dela v družbi zelo velik. velikokrat se trudimo na različne načine, vseeno povozijo	1	4 %	5 %	38 %
	Nova ravnateljica (ker v spremembe ne verjamem več), ki bi bila sposobna vodenja in spoštovanja, zaupanja, enakovrednih odnosov do vseh zaposlenih. želela bi, da vsaj kakšno leto bi imela delovno obveznost v predvidenih urah in ne med 28 in 35 ur tedensko v 9 razredih, želela bi si zaupanje in dobro klimo v kolektivu, brez video nadzora, čas za malico in wc. Vsako leto zamenjamo več učiteljev, od septembra do danes jih je dalo odpoved že 6. Dobro se počutim le še v razredu in doma. Danes, pri 40. letih, se ne vidim, da zdržim ta tempo, administracijo, psihično obremenitve do pokoja. Žal.	1	4 %	5 %	43 %
	.	1	4 %	5 %	48 %
	splošno spoštovanje in priznavanje učiteljskega dela	1	4 %	5 %	52 %
	več avtonomije, manj sestankov, če že, sestanki na daljavo, nič štempljanja, manj administracije in pa seveda nagrada za dobro delo vsak mesec, tako pa sem velikokrat neopažena, čeprav poučujem materinščino	1	4 %	5 %	57 %
	dovolj časa, manjše število ur, motiviranost dijakov	1	4 %	5 %	62 %
	bolj motivirani dijaki	1	4 %	5 %	67 %
	manjša obremenitev ur, dobri odnosi, možnost dodatnega izobraževanja	1	4 %	5 %	71 %
	spoštljivo vedenje dijakov	1	4 %	5 %	76 %
	višja plača	1	4 %	5 %	81 %
	manj administracije in večja avtonomnost učitelja	1	4 %	5 %	86 %

Q13	Prosim, napišite, kaj bi vas motiviralo, da bi bolje delali?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	svojo motivacijo za delo najdem znotraj sebe	1	4 %	5 %	90 %
	enakomerno razporejanje dela, primerno plačilo, sistemske spremembe	1	4 %	5 %	95 %
	čas za delo v razredu, šole se gredo mnogo dejavnosti, tako da je naše delo v razredu že ogroženo	1	4 %	5 %	100 %
Veljavni	Skupaj	21	75 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 19: Vpliv motivacije na stopnjo stresa zaposlenih

Q14	Prosim, napišite, kako motivacija vpliva na vašo stopnjo stresa?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	malo pomaga	1	4 %	5 %	5 %
	pozitivno, na manj stresa	2	7 %	10 %	14 %
	dobro vpliva, boljša motivacija, manj stresa	1	4 %	5 %	19 %
	dobra motiviranost znižuje slabi in spodbuja pozitivni stres	1	4 %	5 %	24 %
	-	1	4 %	5 %	29 %
	znižuje stres	1	4 %	5 %	33 %
	ne vpliva	2	7 %	10 %	43 %
	preko šolskega leta se motivacija zmanjšuje in posledično povečuje stres ali pa tudi sčasoma apatičnost učitelja, ker se počutimo nemočne	1	4 %	5 %	48 %
	zelo	1	4 %	5 %	52 %
	.	1	4 %	5 %	57 %
	zmerno	1	4 %	5 %	62 %
	srednje	1	4 %	5 %	67 %
	večja je motivacija, manjši je stres	1	4 %	5 %	71 %
	na moj stres vplivajo večinoma zunanji dejavniki, na katere nimam veliko vpliva in to mi precej manjša motivacijo za delo	1	4 %	5 %	76 %
	več kot si zadam nalog, bolj je stresno	1	4 %	5 %	81 %
	če sem motivirana, pomeni, da nisem v pretiranem stresu	1	4 %	5 %	86 %
	zmanjšuje	1	4 %	5 %	90 %
	pozitivna motivacija stres znižuje	1	4 %	5 %	95 %

Q14	Prosim, napišite, kako motivacija vpliva na vašo stopnjo stresa?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	če sem izčrpana, mi tudi motivacija pade	1	4 %	5 %	100 %
Veljavni	Skupaj	21	75 %	100 %	

Vir: lastno delo.

Tabela 20: Vpliv stresa na motivacijo

Q15	Prosim, navedite stopnjo strinjanja s spodnjimi trditvami v povezavi s stresom in motivacijo, pri čemer 1 predstavlja »sploh se ne strinjam«, 5 pa predstavlja »povsem se strinjam«.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. odklon
		1 – Sploh se ne strinjam	2 – Se ne strinjam	3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	4 – Se strinjam	5 – Povsem se strinjam	Skupaj				
Q15a	Ko ste pod stresom, niste zagnani za delo.	1 4 %	5 22 %	8 35 %	7 30 %	2 9 %	23 100 %	23	28	3,2	1,03
Q15b	Stres nima vpliva na vašo zagnanost za delo.	3 13 %	10 43 %	6 26 %	3 13 %	1 4 %	23 100 %	23	28	2,5	1,04
Q15c	Ko ste pod stresom, ste zagnani za delo.	4 17 %	2 9 %	9 39 %	8 35 %	0 0 %	23 100 %	23	28	2,9	1,08
Q15d	Stres negativno vpliva na vašo motivacijo za delo.	1 4 %	3 13 %	5 22 %	11 48 %	3 13 %	23 100 %	23	28	3,5	1,04
Q15e	Stres nima vpliva na vašo motivacijo za delo.	4 17 %	9 39 %	4 17 %	4 17 %	2 9 %	23 100 %	23	28	2,6	1,23
Q15f	Stres pozitivno vpliva na vašo motivacijo za delo.	3 13 %	5 22 %	12 52 %	3 13 %	0 0 %	23 100 %	23	28	2,7	0,88

Vir: lastno delo.

Tabela 21: Verjetnost zamenjave zaposlitve učitelja

Q16	Prosim, označite, kolikšna je verjetnost, da boste v naslednjem letu zamenjali svojo zaposlitev učitelja?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Svoje zaposlitve v naslednjem letu zagotovo ne nameravam zamenjati.)	16	57 %	73 %	73 %
	2 (Verjetno v naslednjem letu ne bom zamenjal/a svoje zaposlitve.)	3	11 %	14 %	86 %
	3 (Verjetno bom v naslednjem letu zamenjal/a svojo zaposlitev.)	1	4 %	5 %	91 %
	4 (Svojo zaposlitev bom v naslednjem letu zagotovo zamenjal/a.)	2	7 %	9 %	100 %
Veljavni	Skupaj	22	79 %	100 %	
		Povprečje	1,5	Std. odklon	1

Vir: lastno delo.

Priloga 7: Statistična analiza v Excelu

POVZETEK REZULTATOV

<i>Statistika regresije</i>	
Večkratni R	0,235731959
R-kvadrat	0,055569556
Prilagojen R-kvadrat	0,014507363
Standardna napaka	0,810552337
Opazovanja	25

ANOVA

	<i>St. p.</i>	<i>VS</i>	<i>PS</i>	<i>F</i>	<i>P-vrednost F</i>
Regresija	1	0,889112903	0,889112903	1,353302201	0,256629046
Ostanki	23	15,1108871	0,656995091		
Skupaj	24	16			

	<i>Koeficienti</i>	<i>Standardna napaka</i>	<i>t-statistika</i>	<i>P-vrednost</i>	<i>Spodnja meja 95%</i>	<i>Zgornja meja 95%</i>
Odsek	2,77016129	0,73152792	3,786815531	0,000953752	1,25688049	4,28344209
Spremenljivka X1	0,211693548	0,181974372	1,163315177	0,256629046	-0,16474912	0,588136217

POVZETEK REZULTATOV

<i>Statistika regresije</i>	
Večkratni R	0,235731959
R-kvadrat	0,055569556
Prilagojen R-kvadrat	0,014507363
Standardna napaka	0,902592883
Opazovanja	25

ANOVA

	<i>St. p.</i>	<i>VS</i>	<i>PS</i>	<i>F</i>	<i>P-vrednost F</i>
Regresija	1	1,1025	1,1025	1,353302201	0,256629046
Ostanki	23	18,7375	0,814673913		
Skupaj	24	19,84			

	<i>Koeficienti</i>	<i>Standardna napaka</i>	<i>t-statistika</i>	<i>P-vrednost</i>	<i>Spodnja meja 95%</i>	<i>Zgornja meja 95%</i>
Odsek	2,975	0,832149521	3,575078665	0,001605054	1,253567559	4,696432441
Kako pogosto se na delovnem mestu srečujete s stresom?	0,2625	0,225648221	1,163315177	0,256629046	-0,204288909	0,729288909

