

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

URAVNAVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU

Ljubljana, oktober 2004

PETRA KOŠMRLJ

IZJAVA

Študentka Petra Košmrlj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Aleše Saše Sitar, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.10.2004

Podpis: _____

KAZALO

UVOD -----	1
1. POJEM IN TEMELJNI MODEL STRESA -----	2
1.1. Pojem stresa-----	2
1.2. Splošni adaptacijski sindrom-----	4
1.3. Narava in vrste stresa-----	5
2. STRES NA DELOVNEM MESTU -----	8
2.1. Značilnosti stresa na delovnem mestu-----	8
2.2. Dejavniki stresa na delovnem mestu-----	9
2.4. Posledice stresa na delovnem mestu-----	12
2.4.1. Individualni nivo-----	12
2.4.2. Nivo podjetja-----	14
2.4.3. Izgorelost-----	14
2.4.4. Karoshi-smrt zaradi stresa-----	16
3. STRES IN UČINKOVITOST -----	16
3.1. Pozitiven in negativen vpliv stresa na učinkovitost-----	16
3.2. Stroški stresa-----	18
4. URAVNAVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU -----	20
4.1. Merjenje stresa-----	21
4.2. Strategije spoprijemanja s stresom-----	22
4.2.1. Problemsko orientirane strategije posameznika-----	23
4.2.2. Emocionalno orientirane strategije posameznika-----	24
4.2.3. Problemsko orientirane strategije podjetja-----	24
4.2.4. Emocionalno orientirane strategije podjetja-----	26
4.3. Učinkovito uravnavanje stresa-----	27
4.3.1. Aktivnosti zmanjševanja stresa v podjetju-----	27
4.3.2. Aktivnosti povečevanja stresa v podjetju-----	28
5. RAZISKAVA STRESA V PODJETJU Avtotehna Glasbila d.o.o. -----	29
5.1. Predstavitev podjetja Avtotehna Glasbila d.o.o.-----	29
5.2. Namen in izvedba raziskave stresa v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o.-----	30
5.2.1. Namen raziskave-----	30
5.2.2. Metodološki okvir-----	30
5.2.3. Izvedba ankete in predstavitev sodelujočih-----	30
5.3. Predstavitev rezultatov raziskave stresa v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o.-----	31
5.3.1. Opis dela in zadovoljstvo z njim-----	32
5.3.2. Obremenjenost z delom-----	32
5.3.3. Dejavniki stresa pri delu-----	33
5.3.4. Simptomi stresa pri delu-----	33

5.3.5. Vpliv stresa na učinkovitost -----	35
5.3.6. Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu-----	35
5.3.7. Skrb za psihično sprostitev -----	36
5.3.8. Skrb podjetja za spoprijemanje s stresom -----	37
5.3.9. Splošno zadovoljstvo v podjetju -----	37
5.3.10. Predlogi zaposlenih za spremembe -----	38
5.4. Povzetek raziskave in napotki za izboljšave-----	39
SKLEP -----	41
LITERATURA -----	43
VIRI -----	44
PRILOGE	

UVOD

V današnjem svetu prav vsak doživlja stresne trenutke. Živimo v dobi stresa. Soočamo se s številnimi spremembami, ki s seboj prinašajo tudi stres. Stres je nekaj, kar se dogaja vsem živim bitjem in je postal normalen del našega vsakdana, zato se moramo z njim naučiti živeti. Nihče ne more ubežati pojavi, ki ga poznamo že od nastanka človeka dalje. Našim prednikom je služil kot orodje za preživetje, danes pa lahko pomeni razlog za marsikatero bolezen ali prezgodnjo smrt. Stres ni bolezen, vendar pa lahko poslabša fizično in duševno zdravje, če je močan in traja dlje časa.

Obvladovanje stresa in bojzani v vsakdanjem življenju je za človekovo normalno življenje nujen pogoj. Stres povzroča veliko virov, ki se pojavljajo tako rekoč na vsakem koraku. Med mnogimi mogočimi viri so najpomembnejši začetek šolanja, nova zaposlitev, ločitev od staršev in ljubljenih oseb, nezaupanje vase v odnosih do drugih, nujne naloge in pomembne odločitve na delovnem mestu, govori in sprejemi v javnosti.

V svojem diplomskem delu preučujem stres na delovnem mestu, ki postaja čedalje večji problem tako za podjetja kot tudi za posameznike. Delo je eden izmed največjih povzročiteljev stresa v svetu. Ljudje se morajo spopadati z novo informacijsko tehnologijo, podaljševanjem delovnega časa, kratkimi pogodbenimi roki itd. Stres mnogi postavljajo na ključno mesto med zaviralnimi dejavniki osebnega razvoja, zadovoljstva in uspešnosti posameznika ter večjega uspeha posameznega podjetja. Temu pripomorejo tudi številne spremembe v podjetjih, ki s seboj prinašajo neizogiben stres. Uravnavanje stresa na delovnem mestu je zato v zadnjem času postala ena izmed temeljnih strateških in operativnih skrbi. Stres na delovnem mestu predstavlja težavo in tudi visoke stroške tako za zaposlene kot za podjetje, zato se čedalje bolj pojavlja potreba po obvladovanju stresa. Stroški, povezani s stresom, nastajajo zaradi zmanjšane produktivnosti, odsotnosti z dela, zdravljenja bolezni, povezanih s stresom, reorganizacij in zmanjšane učinkovitosti. Stroški stresa lahko stanejo državo tudi do 10 odstotkov BDP na leto.

Namen mojega diplomskega dela je prikazati pomen, ki ga ima stres na delovnem mestu za posameznika in za podjetje. Poznavanje mehanizmov stresa, njegovih posledic in uravnavanje stresa je za posameznika in podjetje velikega pomena, saj lahko na ta način bolje razumejo in obvladujejo stresne situacije.

Prvi cilj diplomskega dela je podrobna predstavitev značilnosti in dejavnikov stresa na delovnem mestu, njegovih posledic ter preučevanje postopkov za obvladovanje v teoriji. Drugi cilj je preučitev ravni stresa v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o. in podajanje predlogov za obvladovanje stresa v podjetju.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V prvem poglavju teoretičnega dela opisujem pojem stresa, splošni adaptacijski sindrom oziroma

temeljni model stresa ter naravo in vrste stresa. V drugem poglavju prehajam na stres na delovnem mestu. Tu podajam osnovne opredelitve stresa na delu ter podajam dejavnike stresa na delovnem mestu. Poglavje zaključujem s posledicami stresa na delovnem mestu, ki se nanašajo na posameznike in podjetje. V tretjem poglavju je pojasnjen pozitiven in negativen vpliv stresa na učinkovitost zaposlenih ter stroški, ki jih prinaša stres. V četrtem poglavju navajam načine merjenja stresa in strategije ter aktivnosti spoprijemanja z njim.

Empirični del mojega diplomskega dela je prikazan v petem poglavju in se nanaša na proučevanje stresa v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o.. V podjetju je zaposlenih 12 ljudi, zato imajo samo dva oddelka-oddelek glasbil in opreme za ozvočenje in snemanje ter oddelek gospodinjskih aparatov. Raziskava med zaposlenimi v obeh oddelkih naj bi pokazala, kaj zaposleni menijo o svojem delu in delovnem mestu, ali zaposleni v podjetju občutijo stres, dejavnike in simptome stresa, njihov odziv ter načine spopadanja s stresom. Raziskava naj bi tudi pokazala, kakšno je splošno zadovoljstvo v podjetju in kakšne predloge imajo zaposleni glede njih samih in glede nadrejenega, da bo delo čim manj stresno. V prvem poglavju tega dela je na kratko predstavljeno podjetje, v drugem poglavju je opredeljen namen raziskave, opisana metodologija ter izvedba ankete s predstavitevijo sodelujočih, v tretjem poglavju so prikazani rezultati obdelave podatkov pridobljenih z raziskavo ter njihova presoja, v četrtem poglavju je napisan povzetek raziskave in napotki za izboljšave.

Na koncu podajam sklepno misel, ki izhaja iz celotnega dela, tej pa sledi seznam literature in virov. Na koncu so še priloge z podrobnejšimi rezultati ankete.

1. POJEM IN TEMELJNI MODEL STRESA

1.1. Pojem stresa

Beseda stres izhaja iz latinščine. Najstarejši zapis o pomembnosti stresa izhaja iz 11. stoletja. Arabski filozof Ala Ibn Hazm iz Cordobe je v razpravi o pomembnosti stresa kot dejavniku, ki določa vedenje, zapisal, da je vsestranskost bojazni temeljni pogoj človeškega obstoja in prvobitni pobudnik vsega, kar delamo. Beseda stres se je začela uporabljati šele v 17. stoletju. Služila je za opis nadloge, pritiska, muke, težave. V 18. in 19. stoletju so pomen besede začeli uporabljati za pojmovanje sile na fizični sistem, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. To je hkrati pomenilo, da zunanja sila vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile. Danes imenujemo zunanjo silo obremenitev, notranjo stres, raztezanje pa napetost (Spielberger, 1985, str. 8-49).

V medicini je izraz stres uvedel kanadski endokrinolog Hans Selye. Pred več kot petdesetimi leti je opisal model stresa, ki ga je poimenoval splošni adaptacijski sindrom¹. Stres je označil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, kot odgovor na dražljaje, ki podirajo osebno ravnotežje. Kaže se kot mehanizem vpliva duševnosti na telo, s katerim človek reagira na napore, utrujenost, razočaranje, jezo ali pa se uporablja za uravnavanje in uravnoteženje napetosti (Schmidt, 2001, str. 7).

Danes je stres stanje organizma oziroma telesna, fizična, duševna reakcija organizma na obremenitve. Je način, s katerim se organizem odzove na spremembo. Obremenitve imenujemo dražljaji (stresorji), nanje pa organizem ni pripravljen, zato povzročajo zmedenost, nejevoljo in vzburjenost. Kako se posameznik sooči z obremenitvijo, se ji prilagodi in jo obvlada, je odvisno od njegove fizične in psihične pripravljenosti. Lahko mu pomeni oviro, zahtevo ali izziv (Božič, 2003, str. 17).

Iz različnih definicij torej lahko povzamemo, da je stres stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z »ogrožujočo« okoliščino. Temu sledi nespecifična² reakcija organizma, ki pripelje do obrambe ali do možnega »upora« (Luban-Ploza, Pozzi, 1994, str. 12). Ko naše sposobnosti za obvladovanje okoliščin niso več kos obremenitvam, zahtevam, izzivom in nevarnostim okolja, se razvije stres (Božič, 2003, str. 17).

Osnovni vzorec nastanka stresa izvira še iz časov, ko so se morali naši predniki nenehno boriti za preživetje. Nek dogodek sproži v telesu serijo sprememb, ki pripravijo telo na fizično aktivnost. Ta aktivnost je obramba ali umik (boj ali beg). Kri odteče iz organov, v katerih je nujno ne potrebujemo. Odteče v mišice nog in rok, zato pridobimo več moči za boj z morebitnim sovražnikom ali za beg pred njim. Stres je bil koristna reakcija, dokler je človek živel v mirnem okolju, v katerem so nanj prežale predvsem telesne nevarnosti (Teržan, 2002, str. 4).

Takšni fiziološki pojavi so človeku v davni zgodovini predstavljali vir preživetja. Danes pa pogoji življenja in hiter ritem spreminjajo stres v težavo. Dražljaji iz okolja izzovejo stres. Odzivi v telesu danes nastajajo popolnoma enako kot v preteklosti, a mora telo velikokrat obsedeti in se vesti razumno. Problem današnjega časa je, da je zelo malo stresnih situacij, ki dovoljujejo nadaljnjo telesno akcijo. Večina situacij je psiholoških in ne fizičnih. Aktiviranje stresnega odziva, ki se ne more sproščeno izraziti v telesni reakciji, je potencialno škodljivo zdravju. Ko telesu ne dovolimo akcije v primeru ogroženosti, tak

¹ Metodo sem podrobneje opisala v poglavju 1.2. – Splošni adaptacijski sindrom, str. 4-5.

² Ključ za razumevanje stresa je prav v izrazu »nespecifična« reakcija. Če smo izpostavljeni prenizkim temperaturam, začne naše telo drgetati, zaradi česar se nam zviša temperatura: krvne žile se skrčijo, s čimer se zmanjša izguba toplote. To je primer »specifične« reakcije našega organizma. Vendar pa naše telo vedno, ko je fizično ali psihično napadeno, pripravi več obrambnih organizmov, ki so enaki za vsak tip dražljaja. Ta obrambni mehanizem imenujemo *stres* (Luban-Ploza, Pozzi, 1994, str. 13).

odziv vpliva na vsak organ v telesu. Če se to nadaljuje dan za dnem, postanejo naši telesni sistemi obremenjeni in na koncu se pojavijo motnje v delovanju (Evans, Russel, 1992, str. 114).

Stres si podaja roko s spremembami. Spremembe ustvarjajo nove situacije in čedalje več je situacij, s katerimi se je potrebno spopadati in ki se dogajajo vse hitreje. Z novimi situacijami je treba osnovati nove vzorce ravnanja, ki nas bodo vrnili v ravnotežje. Hitrejša kot je sprememba, večji je stres. Spremembe ustvarijo tri prehodna stanja: zaključek, nevtralno stanje in nov začetek. Ko je sprememba pozitivna, se skozi te tri stopnje pomaknemo hitro. Ko pa je negativna, lahko traja dneve, mesece ali leta, da jo osvojimo (Douglass, Douglass, 1993, str. 137-150). Ljudje si želijo pozitivnih sprememb (selitev, upokojitev, poroka, napredovanje itd.), negativnih pa ne (smrt, bolezen, reorganizacije, izguba dobre stranke, začasna brezposelnost itd.). Stresne udarce pa prinašajo oboje (Braham, 1994, str. 5).

Stres preganja lenobo, saj ljudi spodbuja in motivira. Manjše stresne dogodke sprejemamo kot nekaj vsakdanjega, kot nekaj, zaradi česar je življenje zanimivo. Stres lahko začini življenje. Samo, če ga ni preveč. Vsak dan se srečujemo z mnogimi tegobami. Vendar nam nekaj napetosti lahko samo pomaga, da se spopademo z življenjem. Če pa je takih dogodkov preveč, se to pokaže kot motnja v zdravju – lahko kot nespečnost, napetost, bolečine v hrbtu in vratu ter druge bolezni, povezane s stresom. Vsakdo od nas ima osebno mero za to, kdaj je preveč, premalo ali ravno prav stresa. Pomembno je, da zase poznamo najbolj idealno mero. Stres postane past samo, če mu to dovolimo, če se počutimo nemočne pred težavami življenja. »Najti pravo mero stresa je kot uglasiti violino lastnega bivanja,« pravi Robert S. Eliot (Luban-Ploza, Pozzi, 1994, str. 20).

1.2. Splošni adaptacijski sindrom

Stres je biološki pojav, ki se ga lahko naučimo zmanjšati ali obvladati, in je odgovor na vsakdanje življenjske zahteve. Te zahteve imenujemo stresorji oziroma dražljaji, njihov akutni vpliv na naše telo pa stres. Poznamo več vrst stresorjev. To so lahko kemične snovi (droge, alkohol), fizične poškodbe ali čustveno vzburljenje (strah, jeza). Telesni in duševni odgovor na vsak stresor poteka v treh zaporednih fazah:

1. *faza alarma oziroma klic pripravljenosti*

2. *faza odpora oziroma prilagoditve*

3. *faza izčrpanosti oziroma izgorelosti*³

Tro stopenjski model je prvi uporabil Selye. Po Selyu se ta model imenuje **splošni adaptacijski sindrom**. Po tem modelu človek stresno reagira na situacijo, ki prihaja iz okolja (Černigoj-Sadar, 2002, str. 83). Stresna reakcija pomeni zaporedje različnih telesnih odzivov na zahteve, s katerimi se soočamo (Looker, Gregson, 1993, str. 37).

³ Izgorelost sem podrobneje opisala v poglavju 2.4.3. – Izgorelost, str. 14-15.

Fazo alarma imenujemo z dvojico boj – beg. Pred več kot 100 leti je ta pojav prvi opisal psiholog Walter B. Cannon (Cohen, 2001, str. 9). Telo se pripravi na aktivnost, zato se v telesu začnejo odvijati alarmne reakcije, ki jih povzroči avtonomni živčni sistem. V grobem začeto akcijo organizma razdelimo na psihično raven (povečana pozornost, strah ali groza, priprava na boj ali beg), telesno ali somatsko raven (drgetanje, trepetanje in potenje) in fiziološko raven (pospešen pulz, povišan krvni tlak, pospešeno dihanje in razširjenost zenic). Če telo v fazi alarma ni bilo učinkovito, se premakne v naslednjo fazo, v *fazo odpora ali prilagoditve*. Značilno je zatajevanje čustev, čustvena osamitev in ožjenje interesov. Po končanem srečanju telesa s stresorjem (situacija ali dogodek) poskuša organizem umiriti stresno reakcijo. Telo se poskuša umiriti, zato se umiri dihanje, bitje srca, zniža se telesna temperatura. Vendar le v primeru, da začne grožnja pojemati. V nasprotnem primeru se telo pomakne v zadnjo fazo, *fazo izčrpanosti oziroma izgorelosti*. Telo se začne prilagajati tako, da se nekatere telesne reakcije ustalijo. Mišice ostanejo napete še dolgo potem, ko je stresor že izginil. Če se to stanje nadaljuje, se sčasoma izčrpajo tudi prilagoditveni mehanizmi. Telo se izčrpa. Posledica tako podaljšane stresa je telesna utrujenost in izguba prožnosti, ki je potrebna za obvladovanje napetih situacij (Youngs, 2001, str. 11-13).

1.3. Narava in vrste stresa

Stres se nanaša na okoliščine, ki posamezniku postavljajo fizične ali psihične zahteve in tudi na okoliščine, ki posamezniku vzbudijo čustvene odzive. Povzroči tako negativne ali pozitivne posledice, vendar so večje pozornosti navadno deležni negativni pojavi. Moderna medicina trdi, da je večina bolezni (več kot 80%) psihosomatskega izvora, torej najpogosteje povzročča stres (Kezele, 1995, str. 26). Ameriško združenje družinskih zdravnikov (Academy of Family Physicians) je objavilo podatek, da skoraj dve tretjini obiskov v zdravstvenih organizacijah izvirata iz simptomov, ki so povezani s stresom (Youngs, 2001, str. 14).

George in Jones (1996, str. 252-253) navajata različne poglede na stres. Stres je v prvi vrsti lahko izkustvo **priložnosti** ali **grožnje**. Priložnost je nekaj, od česar ima posameznik potencialne koristi. Grožnja predstavlja posamezniku potencialno bolečino. Drugi pogled na stres pove, da izkustvo priložnosti ali grožnje posamezniku predstavljata neko **pomembnost**. Številne stvari, s katerimi se morajo posamezniki spopadati v vsakodnevem življenju, lahko opredelimo kot priložnost oziroma grožnjo, toda samo pomembne se odražajo kot stres. Kot tretji ključni pogled avtorja navajata **negotovost**. Posameznik, ki se mora spopasti s pomembno priložnostjo ali grožnjo, ni vedno prepričan, če bo ta spopad uspešen. Če je prepričan, da bo spopad uspešno premagal, ponavadi ne izkusi stresa. Zadnji pogled stresa pa poudarja, da je stres ukoreninjen v **dojemanju**. Posameznikovo občutenje stresa je odvisno od tega, kako dojema potencialne priložnosti in grožnje ter od njegovih sposobnosti za spopad z njimi.

Schmidt (2001, str. 9-12) loči **naravni** in **umetni** stres. Gre za dva različna stresa, ki imata vsak svojo funkcijo in namen. Naravni oziroma koristni stres, pri katerem je evolucija poskrbela za vse mehanizme ponovnega uravnoveženja telesa, in umetni, škodljivi stres, ki te sposobnosti nima. Pri tem stresu moramo sami poskrbeti za uravnoveženje telesa in s tem za svoje zdravje. Naravni stres pozna vsako žive bitje in se deli na obrambno reakcijo preživetja in na prijetni stres, ki ga doživljamo kot čudovite trenutke in ugodje. Stres kot posledica občutka ogroženosti se pojavi kot reakcija na nevarnosti iz okolja. Ima nalogo obrambe, pobega ali napada. V takih trenutkih se telo v hipu pripravi na stanje največje mogoče pripravljenosti. To nam omogoča večjo pozornost, hitrejše razmišljanje, pripravo na hitre reakcije in koncentracijo energije, pripravljeno na delovanje in vztrajanje. Stres je v primerih ogroženosti naravna reakcija, ki ni škodljiva telesu. Telo v delovanju in gibanju (napadu ali pobegu), porabi pripravljene nakopičene snovi in se po prenehanju nevarnosti spet samo uravnoveži na normalno delovanje. Stres kot občutek ugodja je prijetna stran stresa, iz katere dobivamo motivacijo, energijo in ustvarjalnost. Doživljamo ga v trenutkih, ko verjamemo, da naša usposobljenost presega neko zahtevo. Stres kot občutek ugodja pa je lahko tudi posledica občutkov zadovoljstva, kadar se povežemo s trenutkom; to so občutki sreče v trenutkih zmagoslavja, ob doseženih ciljih, ob sproščanju, ko se nam utrne dobra ideja; v trenutkih, ko se posvečamo ljubljeni osebi, družini ali občudovanju narave. Prav podoživljanje prijetnega stresa je tudi najboljša obramba proti umetnemu stresu. Umetni oziroma škodljivi stres se pojavi, kadar zahteve presegajo naše sposobnosti. Umetni ga imenujemo zato, ker ga narava ne pozna. Je rezultat urejene družbe, ki nam vsiljuje vedno višje zahteve. Pogojuje eno najhujših bolezni današnjega časa, nenehne napetosti, skrbi in nesposobnost posameznikov, da bi uravnovežili življenje med zahtevami na eni strani in zadovoljstvom, ki ga daje dobro opravljeno delo in vsemi čudovitimi stvarmi, zaradi katerih je vredno živeti, na drugi.

Newhouse (2000, str. 16-21) deli stres na **eksogeni**, **endogeni**, na **fiziološki** in **psihični** stres. Eksogeni stres je tisti stres, ki deluje od zunaj. Najbolj razširjeni dejavniki, ki vplivajo na omenjeni stres, so povezani s službo, delovnim časom in potjo na delo in domov. Te dejavnike je treba sprejeti in kar najbolj omejiti nevšečnosti, ki jih povzročajo. Nasprotno pa endogeni stres deluje od znotraj, zato ga lahko preprečimo. To so stresne situacije, ki jih ustvarimo sami in se jim lahko izognemo. Fiziološki stres povzroča hrup, pomanjkanje kisika ali vznemirjenost živčnega sistema zaradi uživanja poživil (kofein, tein, nikotin itd.). Psihični stres povzroči prekinitev čustvene zveze ali dobitok na lotu.

Kezele (1995, str. 34) opozarja na **kumulativni** stres. Kadar stresne obremenitve ne popuščajo, telo slabi in se težje upira nadaljnjim obremenitvam. Ljudje postajajo neobčutljivi in težje zaznavajo učinke nadaljnjega stresa. Človek je ujet v začarani krog in to dejansko pomeni telesno ter duševno propadanje (Kezele, 1995, str. 34).

Božič (2003, str. 20-21) nadalje loči **pozitivni** in **negativni** stres. Pozitivni stres čutimo, ko delamo z veseljem in navdušenjem, ko vidimo v delu spodbudo, ko dajemo od sebe vse

najboljše v sodelovanju s sodelavci in vemo, da je naše delo cenjeno ter dobimo občutek, da se lahko osebnostno razvijamo. Osebe, ki so pod vplivom pozitivnega stresa, kažejo vznemirjenost, živahnost, nasmejanost, motiviranost, razumevanje, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, umirjenost, uravnovešenost, samozavest, marljivost, ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost in odločnost. Negativni stres pa predstavljajo emocionalni in psihični pritiski, šoki, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Negativni škodljivi stres občutimo, ko so naše obremenitve na delu prevelike, ko porabimo za delo preveč časa. Čutimo ga kot neprijetne občutke okrog srca, glavobole, bolečine v želodcu, pritisk v prsih, napetost v mišicah, omotičnost, znojenje in drugo. Škodljiv stres deluje tudi na naše psihično počutje. Postanemo razdražljivi, zaskrbljeni, nemirni, utrujeni, žalostni, pozabljivi, prestrašeni, opazimo, da se težko skoncentriramo.

Vse zgoraj omenjene vrste stresa so bile splošne vrste stresa. V nadaljevanju prehajam na vrste stresa, ki so vezane izrazito na delovno mesto.

Černigoj-Sadar v svojem znanstvenem članku o stresu (2002, str. 83-87) piše o **visoko rizičnem, korporativnem, individualnem in kolektivnem** stresu. Zaradi velikih sprememb v podjetjih (pripojitve, prevzemi, reorganizacije, preoblikovanje delovnih mest, realokacija vlog in odgovornosti) prihaja do negotovosti na trgu dela in konfliktov zaradi različnih kultur in načinov vodenja. Vse to pa seboj prinaša visoko rizični stres. Nadalje avtorica govori o korporativnem stresu. To je stres zaradi povečevanja delovnih obremenitev in zmanjševanja števila zaposlenih ter nenehnega zmanjševanja stroškov celotnega poslovanja. Stres navadno pojmuje kot individualno izkušnjo. Nekaj kar zadeva posameznika in njegovo doživetje zahtev ter obremenitev. Stres pa je lahko tudi kolektivna izkušnja. Kolektivni stres v podjetju prizadene večino delavcev ne glede na njihov značaj. Ta stres se odraža kot značilnost podjetja, specifične dela ali neugodnega zunanjega okolja.

Potencialni viri stresa so lahko tudi komunikacijski mediji. Sem sodijo predvsem glasovna in internetna pošta, video konference, internetne povezave, interaktivni pozivniki in ročni računalniki. Ti mediji povzročajo tako imenovani **stres moderne tehnologije**. Hitre spremembe v moderni tehnologiji prinašajo dramatične spremembe v delovno okolje. Vsi zaposleni tem spremembam ne morejo slediti enako hitro. Tisti, ki pri tem zaostanejo, so pod hudim pritiskom, ker zaradi tega tudi svojega dela ne morejo opravljati kakovostno (Sutherland, Cooper, 2000, str. 14).

2. STRES NA DELOVNEM MESTU

2.1. Značilnosti stresa na delovnem mestu

Delo je eden izmed največjih povzročiteljev stresa. Beehr in Newman (1978, v Sutherland, Cooper, 2000, str. 62) podajata naslednjo definicijo stresa, ki se pojavlja v zvezi z delom: »To je situacija, kjer dejavniki, povezani z delom, delujejo na zaposlenega tako, da spremenijo oziroma porušijo posameznikovo fizično in psihično stanje. Kar pomeni, da je porušeno ustaljeno delo zaposlenega«. Povedano drugače se stres na delovnem mestu pojavi, ko zahteve delovnega okolja ali poklica presegajo sposobnost zaposlenih, da jih izpolnijo ali obvladajo. Stres je neskladje med zahtevami delovnega mesta, zmogljivostmi, sposobnostmi in znanjem zaposlenega, kot tudi vsemi vlogami, ki jih mora v življenju igrati. Lahko prizadene kogarkoli, v katerikoli panogi in v podjetju katerekoli velikosti. Stres na delovnem mestu postaja čedalje večji problem, saj vodi v zdravstvene težave, povzroča motnje v storilnosti, kreativnosti in konkurenčnosti. Pri tem je treba poudariti, da do stresa na delovnem mestu pogosto prihaja tudi v povezavi s stresnimi dogodki v zasebnem življenju. Zaradi tega stresa ne moremo obravnavati samo z vidika dela, ampak moramo v obravnavo stresa na delovnem mestu vključiti tudi komponente izven dela in v zasebnem življenju (Božič, 2003, str. 13-16).

Delovanje podjetji - in s tem tudi delovna mesta - so se v primerjavi s predhodnimi desetletji bistveno spremenili. Delovna mesta so se spremenila zaradi globalne ekonomije, tehnologije, prerazporeditve moči, novosti v podjetjih. Poleg spreminjanja samega delovnega okolja smo priča velikim spremembam tudi na celotnem družbenem področju. Spremembe obsegajo hitro rast prebivalstva, staranje prebivalstva, spremenjene vloge spolov, preseljevanje s podeželja v mesta itd. Čim hitreje pride do spremembe in čim manj smo nanjo pripravljeni, tem dovzetnejši smo za stres. V času vseh teh sprememb je beseda stres postala sinonim zaposlenih ljudi. Vedno pa je bil stres obravnavan kot negativna izkušnja (Sutherland, Cooper, 2000, str. 7-12).

Zaradi vseh teh sprememb se pojavljajo **neskladja med človekom in delom**. Prvi pokazatelj neskladij je *preobremenjenost z delom*. Trenutna kriza na trgu dela vpliva na obremenjenost z delom na tri načine: delo je bolj intenzivno, zahteva več časa in je bolj zapleteno. Opraviti je potrebno preveč, v prekratnem času, s premalo sredstvi. S hitrejšim delovnim ritmom vse hitreje narašča preobremenjenost z delom. *Pomanjkanje nadzora* nad delom je naslednji pokazatelj neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja. Vsak si kdaj pa kdaj zaželi priložnosti, da lahko izbira in se odloča, da razmišlja o problemih in jih rešuje ter da ima nekaj vpliva v procesu doseganja rezultatov, za katere bo odgovoren. Vendar politika podjetij zelo redko dopušča te možnosti. Tretje neskladje med človekom in delom, ki ga opravlja je *nezadostno nagrajevanje* prispevkov v okviru službe. Če delavec ni deležen priznanja, je razvrednoten sam in delo, ki ga opravlja. *Odsotnost skupnosti* je posledica stanja, ko ljudje izgubijo vez z drugimi v delovnem okolju. V skupnosti se ljudje

osebnostno razvijajo, vendar velikokrat delo ljudi izolira. Za skupnost je najbolj razdiralen nerešen konflikt. Ta povzroča, da si ljudje v kritičnih trenutkih ne želijo pomagati. *Pomanjkanje poštenosti* na delovnem mestu pomeni hudo neskladje med delavci in delovnim okoljem. Poštenost v službi pomeni izkazovanje spoštovanja do drugih. Nepoštenost se najbolj očitno kaže v postopkih ocenjevanja in napredovanja pa tudi v neenaki obremenjenosti z delom ali uporabi goljufije za napredovanje. *Konflikt vrednot* se pojavlja tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli. Sistem vrednotenja, ki temelji na kratkoročnih ciljih, kako preživeti in ustvariti dobiček, je v nasprotju z vrednotami, ki jih pri svojem delu cenijo najbolj predani zaposleni. Delavci velikokrat opravljajo delo v okolju, kjer doseženi cilj opravičuje sredstva. Ta sredstva so največkrat laganje in dejanja, ki so neetična (Maslach, Leiter, 2002, str. 10-16).

Nekateri poklici so že po naravi bolj stresni od drugih in tudi delovna mesta v podjetjih so različno stresna. Vsako delovno mesto znotraj organizacijske hierarhije ima svoj stresni dejavnik. Obremenitev s stresom je pomemben dejavnik pri odločanju, ali smo pravi človek za neko delo. V prilogi 1 (TABELA 1) so prikazani poklici glede na stopnjo stresnosti. Po tabeli sodeč je poklic rudarja med najbolj stresnimi, poklic knjižničarja pa med najmanj (Pettinger, 2002, str. 15).

Zaposleni se med seboj tudi zelo razlikujejo v osebnosti. Osebnost je pomembna determinanta, ki določa, kako oseba razmišlja, čuti ali se obnaša in je dobrodošla pri razlikovanju različnih tipov osebnosti. Raziskovalci so oblikovali dve glavni skupini osebnosti. Prvo skupino so poimenovali tip A, drugo tip B. Redko so ljudje čisti tip A ali čisti tip B, večina jih ima poteze obeh tipov. Tisti, ki imajo več potez tipa A, se slabo odzivajo na pritiske in na stres. Osebnosti tipa A lahko kažejo naslednja nagnjenja: tekmovalnost, vihravost, agresivnost, nepotrpežljivost, oblastnost, stremljenje k popolnosti, nemir, točnost, iskanje pozornosti. Osebnosti tipa B pa lahko kažejo naslednja znamenja: netekmovalnost, mirnost, potrpežljivost, odmaknjenost, sproščenost, zadovoljstvo, ljubijo rutino, oklevanje, so zadovoljni, če opravljajo delo neopaženo, zato tudi bolje prenašajo stres (Heller, Hindle, 2001, str. 816). Vsaka od teh tipov osebnosti v določeni stresni situaciji reagira drugače. Podjetja bi morala zato preučiti naravo tipa A in naravo tipa B pri dodelitvi delovnega mesta in hkrati dajati navodila pri delu, ki bi pomagala tako tipu A kot tipu B obvladovati njune delovne naloge (George, Jones, 1996, str. 254).

2.2. Dejavniki stresa na delovnem mestu

V današnjem času so razlogi za stres nekoliko drugačni kot v pradedavnini. Pri svojem delu so zaposleni prisiljeni delati v prekratnem časovnem okvirju. To pomeni, da je treba delati hitreje, da se naloge zaključijo pravočasno. Vendar to prinaša samo več težav, saj je verjetnost napak veliko večja. Kar pomeni, da je treba ponovno veliko časa za njihovo odpravo. Zaposleni so se prisiljeni prilagajati dnevnim delovnim zahtevam, družini in še vsemu ostalemu.

Stres na delovnem mestu povzroča izpostavljenost številnim dejavnikom stresa. Černigoj-Sadar (2002, str. 93-95) navaja pet **skupin dejavnikov, ki poglavitno vplivajo na količino stresa v organizacijskem okolju:**

Značilnosti dela in postavljene naloge

Vsako delo ima potencialne izvore stresa. Delo v neugodnih (hrup, vročina, onesnaženost zraka) oziroma nevarnih (veliko tveganja za poškodbe) razmerah lahko neposredno pripomore k stresu na delovnem mestu. Stres povzročajo delo v izmenah, dolgotrajni delavniki, ki presežejo več kot 40 do 50 ur na teden. Vir stresa so lahko tudi potovanja, če niso organizirana po predvidenem načrtu. Stres povzročajo naloge, za katere je namenjeno premalo časa, da bi jih dokončali v vsesplošno zadovoljstvo. Nivo stresa zelo radi povezujemo s količino dela. Tisti, ki ima dela preveč, naj bi bil načeloma bolj pod stresom kot tisti, ki dela premalo. Zmotno pa bi bilo misliti, da so samo prezahtevne naloge tiste, ki pri zaposlenih povzročajo stres. Stres na delovnem mestu se lahko razvije tudi zaradi premalo dela, oziroma dela, ki je dolgočasno in monotono. Tako delo ne ponuja izziva, ustvarjalnosti in kreativnosti. Posledica tega je, da posameznik ne občuti zadovoljstva s seboj, ker nima rezultatov (Žunec, 2003, str. 20). Ločimo torej dve vrsti preobremenjenosti oziroma neobremenjenosti z delom: kvalitativna in kvantitativna. Kvalitativna preobremenitev pomeni, da je delo prezahtevno in da zaposleni ne obvlada delovnih nalog, in kvalitativna neobremenitev, ki pomeni, da delavčeve sposobnosti presegajo zahtevnost nalog. Kvantitativna preobremenitev pa pomeni, da ima zaposleni preveč dela, oziroma kvantitativna neobremenitev, da ima premalo dela (Sutherland, Cooper, 2000, str. 67).

Medsebojni odnosi

Dobri odnosi med sodelavci so osrednji faktor individualnega zdravja in zdravja vsakega podjetja. Na delovnem mestu ločimo odnose s šefom, kjer se velikokrat pokaže problem medsebojnega zaupanja in spoštovanja. Tudi nadrejeni mora vzpostaviti določen odnos s podrejenimi. Zahtevni nadrejeni lahko s stalno kritiko in prigovarjanjem pokvarijo udobje in lagodnosti, s tem pa tudi pripomorejo, da zaposleni povečajo svoje sposobnosti in storilnost (Božič, 2003, str. 23). Vendar se tu pojavlja problem, ker se nekaterim predpostavljenim enostavno zdi škoda časa za osebne odnose. Zaradi vse večje medsebojne borbe pri vzpenjanju po družbeni lestvici komunikacija med zaposlenimi izostane. Tako se tudi odnosi med sodelavci ne oblikujejo. Pomanjkanje podpore in pomoči sodelavcev so pomembni razlogi za nastanek stresa. Ko ni možnosti pritožbe oziroma za dobro opravljeno delo, ni priznanja niti nagrade, se začnejo medsebojni poslovni odnosi krhati in spodjedati moralno vzdušje v podjetju. Še posebej je treba omeniti odnose s strankami. Zaposleni mora pri delu z njimi obvladovati svoja čustva in se obnašati v skladu s pričakovanji podjetja. Za nas je pomembno, da razvijamo svoje notranje zmogljivosti. Prav tako pa je pomembno, da pazimo na svoje odnose z drugimi in da podpiramo druge v njihovem ustvarjalnem procesu. Poklicne odnose je treba gojiti in zanje skrbeti, ker neposredno vplivajo na kakovost našega dela (Evans, Russel, 1992, str. 147). Stres povzročajo premajhna komunikacija v podjetju (med nadrejenimi, sodelavci in

podrejenimi) ter pomanjkanje sodelovanja med sodelavci, kjer je čutiti tudi sovražno razpoloženje.

Skrbi, povezane s kariero

V današnjem gospodarstvu je skrb za službo izredno velika. Trg delovne sile je postal bolj fleksibilen, delovna mesta so manj zanesljiva. Majhna napaka ali trenuten upad pozornosti (koncentracije) na delovnem mestu imata lahko resne ali celo usodne posledice. Stres na delovnem mestu se torej kaže tudi v vzponih in padcih zaposlenih. Če je delovno mesto nezanesljivo ali je nestalno, to povzroča stres. Stres povzroča tudi velika odgovornost in malo pooblastil pri odločanju ter s tem premalo možnosti napredovanja na višje položaje (Johnson, 1995 str. 15). Čeprav je nadzor zaposlenih potreben in nujen, predstavlja ocenjevanje uspešnosti izvor stresa tako za tistega, ki ocenjuje, kot za tistega, ki je ocenjevan. Ocenjevalec je izpostavljen napetostim zaradi občutka odgovornosti do tistih, na katere se bo ocena nanašala. Prevelika kontrola in ocenjevanje povzroča pri zaposlenih nemir in zato pri opravljanju nalog niso sproščeni. To vodi v napake in s tem v stres.

Vloge v podjetju

Vloge so kombinacija obnašanja in aktivnosti, ki jih prevzamejo ljudje v različnih okoliščinah. Vsakdo igra zelo veliko vlog v svojem življenju. Vsaka vloga ima svoja pričakovanja, pritiske, nagrado, plačilo, kazni in posledice. Pri izpolnjevanju zahtev vseh teh vlog se lahko pojavijo določene težave (Pettinger, 2002, str. 12). V podjetjih so vloge le redko jasno opredeljene. Izvori stresa pri vlogah se kažejo predvsem v dvoumnosti vloge, konfliktnosti vloge in stopnji odgovornosti. Dvoumnost vloge pomeni, da zaposleni nima predstave o pričakovanih sodelavcev, obsegu, odgovornosti in ciljnih dela. Do konfliktnosti vloge pride, ko mora zaposleni delati stvari, ki jih ne želi delati, oziroma stvari, za katere meni, da ne sodijo v njegov delokrog. Zaradi odgovornosti so se stresne situacije v zadnjem času zelo povečale. Biti odgovoren za varnost, življenje, delo in učinkovitost drugih zaposlenih pomeni zelo veliko medsebojnega sodelovanja in razumevanja. Ta odgovornost je po mnenju strokovnjakov veliko bolj stresna, kot npr. odgovornost za opremo, stvari ali proračun podjetja. Stopnja odgovornosti vsakega zaposlenega v nekem podjetju se povečuje. Podjetja se namreč trudijo zmanjšati stroške dela, hkrati pa pospeševati poslovni rezultat.

Struktura in kultura podjetja

Struktura in kultura podjetja določata poti, kako se ravna z zaposlenimi. Novo zaposleni se v podjetjih srečajo s prvim stresom že, ko se morajo spoznavati z strukturo in kulturo v podjetju. Če je podjetje strukturirano tako, da so možnosti pri odločanju majhne in se pojavlja problem v komunikaciji, se pojavlja tudi nezadovoljstvo z delom. Premajhna vpletenost zaposlenih v odločanje (nimajo nadzora oziroma niso seznanjeni z namenom in usodo končnega proizvoda, pri izdelavi katerega sodelujejo) ne vpliva na dobro delovno vzdušje zaposlenih. Tudi kultura igra pomembno vlogo pri stopnji stresa. Organizacijska kultura je skupek vrednot, prepričanj, vedenja in aktivnosti zaposlenih v nekem podjetju.

Odraža se z vzorci vedenja in obnašanja, ki lahko zmanjšujejo zaskrbljenost ali pa jo celo povečujejo. Ustrezna organizacijska kultura omogoča prilagoditev na zunanje pogoje in medsebojno povezovanje znotraj podjetja.

Sutherland in Cooper (2000, str. 104) tem petim skupinam dodajata še *povezanost doma in službe*. Čeprav je delo danes eden največjih povzročiteljev stresa, le tega ni možno preučevati samo z vidika dela. Upoštevati je treba povezanost med delom, domom in družbenim življenjem (Fairbrother, Warn, 2003, str. 9). Vse, kar zadeva družino, življenjske krize, finančne težave, nasprotujoča si osebna in organizacijska prepričanja, družinske in družbene zahteve, so viri potencialnih stresorjev, ki imajo izvor predvsem v domače-družinskem okolju. Raziskave so pokazale, da je zadovoljstvo v službi in v zasebnem življenju velikokrat pogojeno z odnosi in konflikti v domačem in družinskem življenju.

Glede na zgoraj opisane dejavnike stresa na delovnem mestu vidimo, da je le-teh zelo veliko. Karkoli in hkrati vse je lahko potencialni dejavnik stresa na delovnem mestu.

2.4. Posledice stresa na delovnem mestu

2.4.1. Individualni nivo

Človek se je prisiljen prilagajati stresni situaciji. Na neki točki življenja vsak zaposleni izkusi nekatere posledice, ki jih pušča stres. Posledice se delijo na tri glavne skupine: čustvene, vedenjske in telesne. Vsi ljudje ne občutijo stresa zaradi enakih vzrokov. Ljudje se na stres in okoliščine, v katerih nastaja, odzivajo različno. Kar nekatere vznemiri, drugi sploh ne zaznajo. Nekdo lahko popolnoma enako situacijo enkrat oceni kot izziv, že naslednjič pa kot negativni stres. Posameznikovo razumevanje stresa gre pripisati temu, da nekateri posamezniki zbolijo, drugi pa v enakih okoliščinah ne. Dolgoročna izpostavljenost stresu oslabi imunski sistem. Organizem je bolj dovzeten za bolezni. Simptomi stresa so predvsem neprijetni, lahko pa so tudi uničujoči tako za posameznika kot tudi podjetje.

Luban-Ploza in Pozzi (1994, str. 13-15) navajata tri **skupine simptomov na nivoju posameznika**, ki jih imamo za prve znanilce posledic prevelike izpostavljenosti stresnim dogodkom. Nanje je opozoril ameriški psiholog pri ustanovi Air Force Neil S. Hibler:

Čustveni simptomi:

- apatija: brezbržnost, izguba motivacije, izguba smisla za humor, nezadovoljstvo, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh, pesimizem, pomanjkanje odločnosti, želja po samoti,
- anksioznost: napetost, živčnost, vznemirjenost, nemir, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanja samega sebe, strah, zaskrbljenost, razdražljivost, neučakanost, jeza, agresivnost,

- duševna utrujenost: raztresenost, poslabšana koncentracija, pomanjkanje prožnega mišljenja, pozabljivost,
- pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe: nepriznavanje težav, nepoznavanje simptomov, sumničavost.

Prav čustvene spremembe so tiste, katerih pojav največkrat pripisujemo preveliki izpostavljenosti stresnim dogodkom.

Vedenjski simptomi:

- izogibanje: zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti,
- pretiravanje: odvisnost od nikotina in alkohola, prenajedanje, hazardne igre, seksualna promiskuiteta⁴, deloholičnost,
- težave z urejanjem samega sebe: slaba osebna higiena, neurejenost,
- težave s spoštovanjem zakonov: zadolženost, kaznovanje, nenadzorovano nasilno obnašanje,
- negativno obnašanje: grizenje nohtov, kričanje, jok, preklinjanje.

Vedenjske spremembe se kažejo kot posledica pozitivnega ali negativnega stresa. Pozitivni stres se pokaže kot izboljšave v učinkovitosti, negativni vodi v napake in celo v nesreče.

Telesni simptomi:

- zvišanje krvnega tlaka, bolezni prebavil (npr. razjeda želodčne sluznice), poslabšanje določenih kroničnih kožnih bolezni (npr. ekcem, luskavica), povečanje težav bolnikov z astmo, napetost v mišicah in bolečine v vratni hrbtenici, hormonske motnje (motnje menstruacije, težave v spolnosti), motnje sečnega mehurja (večja razdražljivost) itd. (Teržan, 2002, str. 6-7).
- pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni,
- pogosta obolevnost : prehladi, gripa, okužbe dihal,
- fizična izčrpanost: utrujenost, slabotnost,
- pretirana vera v samozdravljenje in zloraba zdravil,
- nerazpoloženje: glavobol, vrtoglavica, nespečnost, spremembe teka, pridobivanje ali izguba teže, slabost, živčna driska, zaprtje, seksualne težave.

Iz zgoraj naštetega vidimo, da telesne spremembe, ustvarjene s stresom, najmočneje vplivajo na zdravje posameznika. Stres povzroča v telesu spremembe, ki lahko prizadenejo številne organe in organske sisteme, in izzove ter poslabša številne bolezni.

Vsi zgoraj omenjeni simptomi se pojavljajo občasno pri vseh zaposlenih. Pri nekaterih se kažejo v močnejših oblikah, pri nekaterih skoraj niso opazni. Če se vsa ta dogajanja vlečejo daljši čas, lahko pri zaposlenih pustijo dolgotrajne zdravstvene posledice. Zaradi posledic stresa se zaposleni počuti slabo, lahko trpi bolečine, zboli in celo prej umre. Odsotnost zaposlenih z delovnega mesta pa prinaša velike stroške tako podjetju kot tudi državi.

⁴ Spolni odnosi z osebami drugega spola brez omejitev, prepovedi (SSKJ, 1995, str. 1082).

Kadar so zaposleni v stresu, se čutijo ogrožene in v svojem delovnem okolju zaznavajo različna tveganja. To povzroča tako imenovani *mentalni šum*. Mentalni šum pomeni, da zaposleni takrat, ko so pod stresom, sprejmejo in obdelajo le 20% informacij. Zmogljivost zaposlenih za sprejemanje informacij pade za 80 % (Drevenšek, 2003, str. 48).

2.4.2. Nivo podjetja

Stres ne prizadene le posameznikov v podjetju ampak tudi celotno podjetje. Stres je nalezljiv. Vsak, ki zaradi stresa ne dela tako, kot bi moral, prenaša stres na sodelavce, nadrejene in podrejene in tako prihaja do stresa v celotnem podjetju (Heller, Hindle, 2001, str. 770-771).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (Stres na delovnem mestu, 2004) navaja naslednje **simptome stresa na nivoju podjetja**, ki imajo vpliv na sodelovanje, uspešnost in stroške ter kažejo na možnost prisotnosti problema stresa v podjetju:

Vpliv na sodelovanje:

- izostajanje z dela, fluktuacija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, trpinčenje, agresivno komuniciranje, konflikti med vodstvom in zaposlenimi, izolacija.

Vpliv na uspešnost:

- zmanjšana storilnost ali kakovost izdelka ali storitve, nezgode, slabo odločanje, napake.

Vpliv na stroške:

- povečani stroški za nadomestila, povečani stroški zdravstvenega varstva, napotitve na zdravstvene storitve.

Kot pravi Sadarjeva (2002, str. 85), vsi ti simptomi v podjetju lahko pripeljejo do stvari, ki niso v prid dobrega poslovanja podjetja. Če so zaposleni pod stresom, veliko pogosteje prihaja do nesreč na delovnem mestu. Zaposleni zaradi nezadovoljstva začnejo organizirati stavke, prihaja do apatije ali celo do dezorganizacije. Posledice so zelo hitro vidne v manjših podjetjih, kjer razpolagajo z manjšim številom delavcev (Johnson, 1995, str. 17).

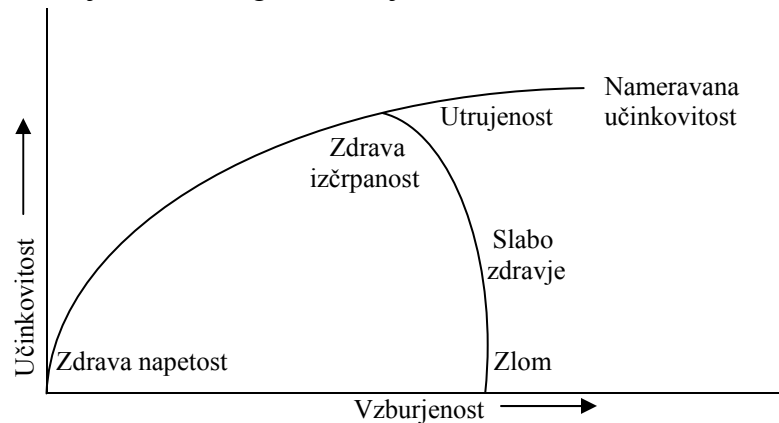
2.4.3. Izgorelost

Kot najhujša posledica prevelike izpostavljenosti stresu se pojavlja izgorelost. Izgorelost je velika preobremenjenost z delom. Izgorevanje na delovnem mestu ima tri poglobitve razsežnosti: izčrpanost, cinizem in neučinkovitost (Stevens, 1995, str. 25).

Peter Nixon, londonski kardiolog, je razvil sliko poti (SLIKA 1), ki jo ljudje prehodijo od utrujenosti in izčrpanosti do roba zloma. Ljudje so velikokrat preutrujeni, pa vendar

menijo, da bodo dodatne zahteve premagali, če se bodo še malo bolj potrudili. Če se nahajajo že na vrhu krivulje, svoje učinkovitosti ne morejo več povečati. Učinkovitost začne, namesto, da bi šla še naprej v pričakovani smeri črte na sliki 1, padati. Pojavi se začarani krog izčrpanosti. Utrujenost se stopnjuje, njihova učinkovitost pa pada. Trudijo se še bolj in postanejo še bolj izčrpani. So žrtve stanja, iz katerega ne vidijo izhoda (Evans, Russel, 1992, str. 119-120).

SLIKA 1: »Krivulja človekovega delovanja« Petra Nixona



Vir: Evans, Russel, 1992, str. 119.

Če se okolje v podjetju ne odziva na ljudi-na njihova prizadevanja, omejitve in način njihovega dela-je neizbežna posledica tega izgorevanje na delovnem mestu. Izgorelost zaradi stresa povzroča zmanjšano produktivnost, kronično izčrpanost, razdražljivost, togost in nedružabnost. Izgorelost je višja pri zaposlenih ženskah, samskih, ločenih ter ljudeh, ki imajo majhne možnosti napredovanja. Žrtve izgorelosti so navadno tudi deloholiki, ki se močno ženejo za delom in ne čutijo potrebe po družabnem življenju (Schultz, Schultz, 1990, str. 567). Strokovnjaki za stres menijo, da se pojavi izčrpanost, ko je telo šest do osem tednov v stanju intenzivnega stresa. Ko se začnejo oglašati alarmni zvonovi, je treba stopiti v akcijo in se naučiti spopasti s stresom še preden se stres spopade z nami (Youngs, 2001, str. 11-13).

Izgorevanje na delovnem mestu ima visoko ceno. Lahko povzroči resne motnje v opravljanju dela. V smislu osebnostnega delovanja lahko izgorevanje povzroči telesne težave (glavoboli, želodčne in trebušne bolezni, visok krvni tlak in kronična utrujenost) in psihične motnje (občutek tesnobe, potrnost in šibak spanec). Ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto umaknejo od dela. Delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, delu posvečajo vedno manj časa in energije, so pogosto odsotni. Izgorevanje izčrpa ustvarjalnost in načne sposobnost učinkovitega dela s strankami ali sodelavci. Upadanje kakovosti in količine opravljenega dela je spodnja meja v poklicu, do katere človeka potisne izgorevanje na delovnem mestu. Problem za podjetje je težava v delovni sili, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in tudi ne produktivna, kakor je bila nekoč. Izgorevanje ni osebni ampak poklicni problem. Primarni vzrok izgorevanja je, čeprav se z njim spopadajo ljudje, ozračje na delovnem mestu, specifičen vzrok izgorevanja pa je neskladje med

človekom in njegovim delom⁵. Izgorevanje pa ne vpliva samo na posameznika ampak tudi na dejansko uspešnost podjetja. Izgorevanje na delovnem mestu od delavca terja čustveni, od delovnega mesta pa ekonomski davek (Maslach, Leiter, 2002, str. 17-74).

2.4.4. Karoshi-smrt zaradi stresa

Posledica stresa je lahko tudi smrt. Torej lahko stres tudi ubija. Japonci poznajo uradno priznan pojav, ki se imenuje **karoshi** – smrt zaradi stresa, ki ga povzroči preveč dela (Heller, Hindle, 2001, str. 769). Na Japonskem naj bi vsako leto umrlo več kot 10.000 ljudi zaradi prenapornega dela ali karoshija. Beseda karoshi je sestavljena iz besede *karo* (prenaporno delo, dodatno delo, nadurno delo) in besede *shi* (smrt) (Cunningham, 1997, str. 5-6).

Dobeseden prevod besede karoshi bi se glasil: »Smrt od službe«. Karoshi je lahko tudi beseda za nenadno smrt zaradi srčno žilnega (npr. srčni infarkt) ali možgansko žilnega obolenja (npr. možganska kap ali anevrizem). Prvi primer karoshija je bil prvotno poimenovan nenadna poklicna smrt. V letu 1982 je bila izdana prva knjiga z naslovom Karoshi. To je bil tudi začetek pojma karoshi. V knjigi je prvič opredeljeno, da je smrt karoshi v tesni povezanosti s preveliko količino dela, delom v izmenah in nestalnim delovnim urnikom. Večina žrtev karoshija je pred smrtjo delala veliko ur, tudi več kot 3000 na leto. Preveč dela je lahko vzrok smrti le, če je delavec v zadnjih 24 urah neprestano delal ali je delal najmanj 16 ur na dan zadnjih sedem dni pred smrtjo (Karoshi-Death from over work: Occupational Health Consequences of the Japanese Production Management, 1997).

3. STRES IN UČINKOVITOST

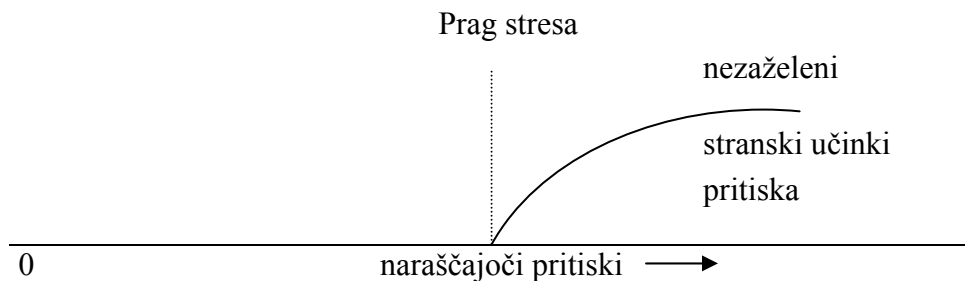
3.1. Pozitiven in negativen vpliv stresa na učinkovitost

Stres ima na lestvici od pozitivnega do škodljivega vse vrednosti. V vsakem podjetju bi se morali truditi vzdrževati optimalni nivo stresa. To pomeni, da je stres treba vzpodbuditi, če ga je premalo, in omejiti, če ga je preveč. Vsi potrebujemo stres v smislu pritiska, ki nas spodbuja, da bomo dali največ od sebe. Če nas ne bi pritiskali roki, zahteve in pričakovanja drugih ljudi, spremembe ali pa naše lastne motivacije in standardi, niti približno ne bi toliko naredili. Ni pa treba, da zaradi tega trpijo naše zdravje, vitalnost in ustvarjalnost. Ta pristop k stresu je prikazan v preprostem modelu, ki ga prikazuje SLIKA 2. Če so zahteve nizke, bo tudi obremenitev nizka. Z naraščajočimi zahtevami počasi dosežemo točko, preko katere že čutimo, da trpimo za prevelikimi obremenitvami. To točko imenujemo prag stresa. Prag stresa se spreminja od človeka do človeka, saj je stres na delovnem mestu

⁵ Neskladja med človekom in njegovim delom sem podrobneje opisala v poglavju 2.1. – Značilnosti stresa na delovnem mestu, str. 8-9.

zelo osebna izkušnja. Kar nekomu predstavlja izziv, je nekomu drugemu lahko obremenitev. Tako naporno in odgovorno delo pri nekaterih povzroča bojazen in vznemirjenje, medtem ko sta za druge enaka količina dela in način dela nagrada ali izziv. Nekateri delavci sami povečujejo nivo stresa in napetosti, ker so šele takrat učinkoviti. Stres imajo radi, zato se mu ne skušajo izogniti. V stresnih razmerah kar zacvetijo. Za njih je značilno, da v svojem delu vidijo smisel in si želijo stalnega učenja novih stvari. Stres jih krepi, spodbuja, obnavlja moči in vzdržuje vitalnost, da so kos preizkušnjam (Youngs, 2001, str. 17). Poleg tega se začne tu pojavljati začarani krog. Čim bolj smo pod vplivom stresa, tem bolj smo ranljivi za stres. Čim šibkejši je naš sistem, tem nižji postane prag stresa. Kar bi bilo prej še znosen pritisk, postane nevzdržno breme, ki nas lahko v skrajnem primeru tudi zlomi (Evans, Russel, 1992, str. 110-114).

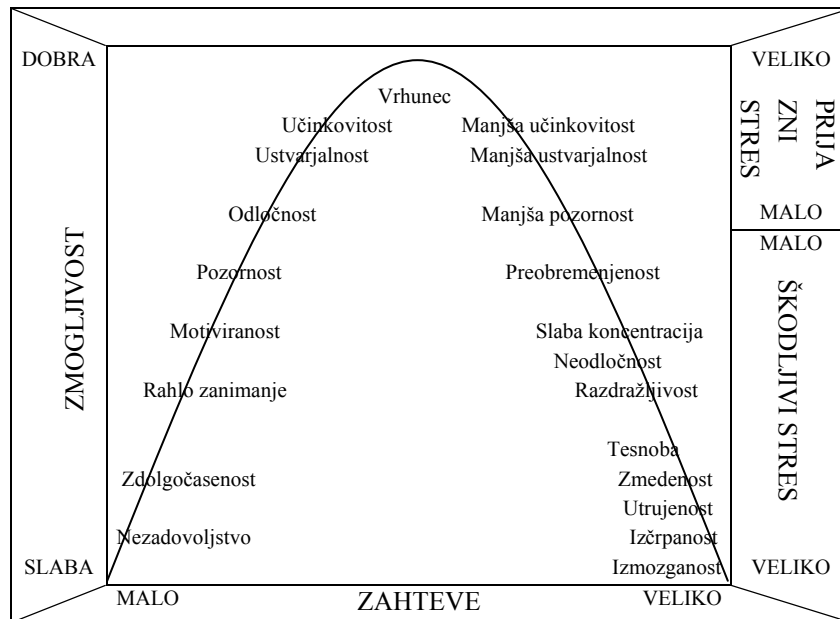
SLIKA 2: Prag stresa



Vir: Evans, Russel, 1992, str. 111.

Tudi SLIKA 3 prikazuje, da je določena raven spodbude na delovnem mestu potrebna za optimalni učinek. V tem optimalnem položaju imajo zaposleni veliko energije, počutijo se kreativne, visoko motivirane, da lahko delo dobro opravijo. Kadar pa raven naraščajočih zahtev prekorači naše zmožnosti za spopad z njimi, se pojavi utrujenost, izčrpanost in tudi izgorelost. V takem položaju se marsikdo zlomi. Tudi če so zahteve na delovnem mestu nizke, se učinkovitost zaposlenih zadržuje na nizki ravni. Če samo delo ne motivira in ne vzpodbuja ali če prispevek zaposlenega ni ovrednoten, je tudi učinkovitost zaposlenega nizka. Zaradi pomanjkanja resnih zahtev in izzivov zaposlene prevzame naraščujoč občutek nezadovoljstva. Tako se pojavi apatija, dolgčas, pogosta odsotnost z dela. Torej lahko tudi premalo stresa škodi (Cunningham, 1997, str. 21-24; Sutherland, Cooper, 2000, str. 67).

SLIKA 3: Stres in zmogljivost



Vir: Looker, Gregson, 1993, str. 85.

Tu se pojavlja vprašanje, kdaj je stresa preveč ali premalo. Odgovor se skriva v vsakem zaposlenem posebej. Raziskovalci stresa so ugotovili, da v osnovi obstajata dve vrsti ljudi: dirkalni konji in želve. Dirkalni konji dojemajo obremenilne situacije kot izziv, zato opisujejo stres kot vznemirljivo, spodbudno ali navdušujoče občutje. Radi imajo živahno okolje in hitri ritem življenja. Želve so srečnejše v mirnem tistem okolju. Zanje pomeni stres nekaj slabega, izkušnja, ki je nastala zaradi pretiranih obremenitev iz okolja. Če je katerikoli tip osebnosti postavljen v nasprotno okolje, bo deloval zelo skromno (Douglas, Douglas, 1993, str. 137-138)

3.2. Stroški stresa

Po podatkih Mednarodne Organizacije za Delo (ILO) lahko neučinkovitost, ki izhaja iz stresa na delovnem mestu, stane tudi do 10 odstotkov BDP neke države (Le Fevre, Matheny, Kolt, 2003, str. 726).

Stres povzroča probleme in ti lahko stanejo podjetje na različne načine. Stroški, ki jih povzroča stres, so že zdaj zelo visoki in se nenehno večajo. Različni avtorji (George, Jones, 1996, str. 252; Maslach, Leiter, 2002, str. 65; Pettinger, 2002, str. 2) navajajo sledeče **stroške, ki nastajajo kot posledica stresa:**

- Strošek odsotnosti zaposlenih z dela zaradi poškodb.
- Stroški javnih ustanov, kot na primer zdravstvo, za zdravljenje tistih, ki so zboleli zaradi stresa, za pokojnine ljudi in dodatke za invalidnost zaradi nezgod, do katerih prihaja zaradi stresa.
- Stroški zmanjšane produktivnosti, absentizma, reorganizacij.

- Stroški nadomestil delavcem, prispevki za zdravstveno varstvo (zlasti za duševno zdravje in bolezni odvisnosti), bolniški dopusti.
- Stroški različnih goljufij zaposlenih, napak in napačnih odločitev pri delu in vedno slabše delovne kakovosti.
- Stroški izgube ugleda in poslovni stroški. Izguba ugleda izhaja iz tega, da je podjetje v primeru nesreč, katastrof, šikaniranja, nadlegovanja in diskriminacije medijsko na udaru. Podjetje z nezadovoljnimi delavci bo moralo plačevati za spremembe, ki mu bodo povrnile ugled in zaupanje v njegove proizvode in storitve. Zamenjava nezadovoljnih delavcev zahteva čas (za preusposabljanje) in denar (za zaposlovanje novih delavcev). Poslovni stroški se nanašajo na odhajanje strank drugam, ker nihče ne želi poslovati s podjetjem, katerega ugled pada. Ta podjetja se spopadajo tudi s problemom zaposlovanja in zadrževanja strokovnjakov, ker nihče, ki ima izbiro, ne želi delati za tako podjetje. Podjetje lahko dobi samo delavce slabše kakovosti ali brez izkušenj, ker ni privlačno za kvalitetnejše kadre.
- Organizacijski in upravljalški stroški, ki nastajajo pri reševanju pritožb, ki se nanašajo na stres zaposlenih, in zdravljenje le-teh.
- Stroški zaradi odpravljanja zasvojenosti z alkoholom in drogami, ki se jim zaposleni vdajajo zaradi prevelike stresnosti.
- Stroške prinašajo tudi velike humanitarne organizacije. Te osveščajo delavce, da stres povzroča obolenja in poškodbe, kar škoduje delovnemu okolju, saj znižuje moralo in motivacijo.

V ZDA ocenjujejo, da vsako leto izgubijo celih sto milijonov delovnih dni zaradi bolečin v hrbtenici, glavobolov, živčne napetosti, izčrpanosti. Ocenjujejo, da se v evropskih deželah ti stroški gibljejo na enaki ravni v sorazmerju s številom prebivalstva. Ne smemo pozabiti, da stroškov stresa ne povzročajo samo obolenja. V ZDA stane stres gospodarstvo na leto več kot 150 milijard dolarjev. Stroški nastajajo zaradi odsotnosti ljudi z dela in zaradi zmanjšane učinkovitosti tistih, ki so fizično sicer prisotni, duševno pa odsotni. Ocenjeno je, da znašajo stroški odsotnosti z dela v ZDA več kot 200 milijard dolarjev na leto. V Veliki Britaniji pripisujejo 60 odstotkov odsotnosti z dela motnjam, ki jih povzroča stres, kar pomeni, da izgubijo 180 milijonov delovnih dni na leto zaradi stresa (Heller, Hindle, 2001, str. 769-774).

V Sloveniji po besedah Martina Totha, direktorja področja za razvoj na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), opažajo, da v zadnjih treh letih naraščajo stroški nadomestila plač zaradi bolezenske odsotnosti zaposlenih. V letu 2002 je bilo tako zgubljenih več kot 11 milijonov delovnih dni. Vsak dan je na bolniški okoli pet odstotkov zaposlenih, kar znaša okoli 40.000 ljudi. Po njegovem mnenju je naraščanječasne zadržanosti z dela povezano z gospodarskim položajem podjetij. V gospodarskih dejavnostih, ki so v težavah, se pojavljajo veliki pritiski na kolektiv, na produktivnost zaposlenih, ni dovolj denarja, odnosi so slabi in ljudje enostavno ne zdržijo. Največ bolniški odsotnosti je v rudarstvu in gradbeništvu, najmanj v javnih službah, državni

upravi, finančnih službah, računalništvu, zdravstvu, šolstvu in kulturi. Vse več je odsotnosti z dela zaradi duševnih vzrokov. Marjan Bilban, predstojnik oddelka za medicino dela, prometa in športa na Zavodu za varstvo pri delu, pravi, da predstavljajo duševne in vedenjske motnje približno 20.000 odsotnosti na leto s približno milijonom izgubljenih delovnih dni. Stroški za bolniške so v letu 2002 znašali skupaj 77 milijard tolarjev. Absentizem ni samo problem podjetji ampak tudi države, saj skupaj odnese tudi do sedem odstotkov bruto družbenega proizvoda (Lampret, 2003).

4. URAVNAVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU

Stres posega v mnoge življenjske pojave, zato je obvladovanje stresa bistveno za telesno zdravje in učinkovito delo. Nobena formula ne zagotavlja življenja brez stresa, obstajajo pa tehnike za njegovo zmanjševanje.

Razumevanje in obvladovanje stresa ni pomembno le zaradi dobrega počutja članov podjetja temveč tudi zaradi uspešnosti samega podjetja (George, Jones, 1996, str. 252). Zaposleni so za podjetje največje bogastvo, zato je njihovo zdravje izrednega pomena. Vsako podjetje bi zato moralo posvečati več pozornosti zdravju zaposlenih. Proces obvladovanja stresa bi v vsakem podjetju moral postati sestavni del organizacijskega procesa. Uravnavanje stresa na delovnem mestu lahko pripomore k večji stroškovni učinkovitosti podjetja. Z ustreznim usmerjanjem in izobraževanjem zaposlenih, je mogoče stroške, ki so povezani z poškodbami in boleznijo zaposlenih, zmanjšati tudi za 40 odstotkov. Sama produktivnost se poveča za več kot 1,5 odstotka, če se odsotnosti zmanjšajo za en odstotek. S tem ko se podjetje posveča tudi zdravju zaposlenih, pripomore k večji motiviranosti zaposlenosti in nagnjenosti za spremembe. Nenazadnje bi z zmanjšanjem bolniškega staleža vsakega zaposlenega za en dan v enem letu prihranili v državni zdravstveni blagajni tudi do 1,3 milijarde tolarjev (Žunec, 2004).

Ko imamo v telesu vzpostavljeno pravilno razmerje med sproščenostjo in napetostjo, ohranjamo stopnjo stresa na normalni ravni. Ohranjanje stresa na normalni ravni oziroma obvladovanje stresnih obdobj v življenju pa pomeni razumeti naravo stresa, stalno prepoznavanje zahtev in pritiskov, ki povzročajo napetost. Ali drugače, nepretrgan proces odzivanja na spreminjajoče se razmere. S stresom se najbolje spopadajo ljudje, ki so dovolj prožni, da se lahko prilagodijo na stresorje okoli sebe. Prvi korak pri razumevanju in obvladovanju stresa je torej zavedanje o vzrokih stresa. Začne se z uspešnim prepoznavanjem običajnih znamenj in ugotavljanjem virov pritiskov. Naučiti se je treba uravnavati vplive stresa in se usposobiti za zmanjšanje učinkov pritiskov, ki nas vznemirjajo. Viri pritiska lahko prihajajo od zunaj ali od znotraj in morajo biti tolikšni, da nam začnejo povzročati težave. Odkriti je treba izvor virov pritiska in spoznati razliko med pozitivno, kreativno, ustvarjalno spodbudo ter negativnim, škodljivim stresom. Z notranjimi povzročitelji stresa se je lažje spopadati kot zunanji, saj sebe, naj je to včasih še tako težko, vendarle lažje nadzorujemo in usmerjamo. Notranji pritisk prihajajo iz nas

samih, zato težavo lahko preučimo in ugotovimo, kako lahko s spreminjanjem sebe ali svojega odnosa in vedenja do zunanjih okoliščin, ki so dane, vplivamo nanjo. Z redno vadbo torej lahko obrnemo stres v svojega zaveznika in iz njega črpamo vitalnost (Battison, 1999, str. 6-77).

Številni raziskovalci stresa so ugotovili, da je uravnavanje stresa učinkovito samo če združimo individualno in organizacijsko raven. Na organizacijskem nivoju bi morali omejevati in preprečevati stres, kjer je to mogoče in smiselno. Na individualnem nivoju lahko posameznike ali skupine izobražujemo, kako se spopadati s stresorji bolj učinkovito, kadar le-teh ne moremo odstraniti z delovnega okolja (Sutherland, Cooper, 2000, str. 125).

4.1. Merjenje stresa

Heller in Hidle (2001, str. 774-775) navajata, da za merjenje stresa obstaja vrsta **kvantitativnih elementov**. Elementi se razlikujejo glede na to, ali se stres meri pri osebah, v podjetju ali v družbi kot celoti.

Merjenje stresa v družbi kot celoti

Družbeni stres je viden v družbi kot celoti in se odraža z nazadovanjem splošnega obnašanja. Glavna pokazatelja stresa v neki družbi sta število srčnih napadov in samomorov. Glavna družbena razloga za stres v neki državi sta povečana brezposelnost ali gospodarska kriza, kar se kaže v povečanem številu srčnih napadov ali samomorov. Glede na statistiko v ZDA menijo, da so problemi, povezani s stresom, razlog za več kot polovico vseh smrtnih primerov. V EU za boleznimi, ki so povezane z delom vsako leto zbolijo približno 10 milijonov ljudi. Na Norveškem stanejo bolezni, povezane z delom, 10 odstotkov BDP. Elementi, ki jih je mogoče meriti, so naslednji: nepričakovane spremembe v kriminalnih statistikah, podatki o brezposelnosti, stopnje priseljevanja in odseljevanja.

Merjenje stresa pri posameznikih

Pri posameznikih je stres zelo težko izmeriti. Osebni stres povzroča, da posamezniki izgubijo nadzor in sposobnost, da bi delovali vsakdanje. Osebni stres se pri vsakem posamezniku odraža drugače, zato o povprečni statistiki, ki bi kazala na osebni stres, ne moremo govoriti. Pri nekaterih se lahko stres kaže v obliki napadov panike, glavobolov ali želodčnih težav. Drugi trpijo za nespečnostjo ali izgubo zaupanja vase. Moški zopet reagirajo na stres drugače kot ženske. Ženske se ponavadi umaknejo in postanejo depresivne, moški ponavadi postanejo agresivni, razdražljivi ali pa postanejo odvisniki. Elementi, ki jih mogoče meriti, so naslednji: nespečnost, spremembe v prehranjevalnem vzorcu, kožni izpuščaji, glavoboli ali drugi telesni simptomi neznanega izvora, opazno povečanje potrošnje cigaret, alkohola in drog.

Merjenje stresa v podjetjih

Organizacijski stres vpliva na splošno moralo podjetja in se odraža v finančnih in kadrovskih problemih. Podatek o odsotnosti z dela je najbolj razširjeno merilo za prepoznavanje stresa v nekem podjetju. Vendar tudi to ne pomeni stoddotnega zagotovila, da je podjetje z največjim odstotkom odsotnosti z dela tudi najbolj pod stresom. Pri nekaterih panogah je na primer odsotnost z dela večja zaradi poškodb pri delu. Številna podjetja trpijo tudi zaradi prisotnosti nezadovoljnih in izčrpanih delavcev, ki niso nič bolj koristni kot tisti, ki so odsotni z dela. Elementi, ki jih je možno meriti, so naslednji: nepričakovane spremembe v stopnji odsotnosti z dela, kakovost proizvodnje v podjetju s poudarkom na očitnem nazadovanju, število nezgod na delu, število zdravstvenih težav, ki so povezane z delom.

4.2. Strategije spoprijemanja s stresom

Ko so stiske zaradi stresa velike in velikokrat nevzdržne, ko smo čedalje bolj prežeti z negativnimi čustvi in se pogrezamo v obup, začnemo sami ali s tujo pomočjo iskati poti za lajšanje stiske ter spreminjati vedenje in ravnanje, da bi se težavam izognili, jih omilili ali jih vsaj prikrili. Poznavanje vzrokov stresa lahko pomaga pri izbiranju učinkovitih strategij za zmanjševanje in obvladovanje napetosti. Zavedanje o tem, kaj povzroča stres, lahko pomaga pri odpravljanju stresnega vpliva. Težke življenjske priložnosti naj ne bi predstavljale težav, ampak priložnosti za širjenje obzorja, pridobivanje novih znanj in priložnost, da presežemo sami sebe. Kot je dejal Stephen R. Covey: »Če napake ne prepoznamo, je ne popravimo in se iz nje ničesar ne naučimo, se spremeni v napako drugačne vrste. Človeka navadno usmeri na pot samoprevare in samoprepričevanja, ki pogosto vključuje racionaliziranje (racionalne laži), namenjeno sebi in drugim. Druga napaka, to prekrivanje, okrepi prvo in ji da prekomerno pomembnost ter povzroči še dosti globljo rano.« (Covey, 1998. str. 81).

Različni avtorji navajajo različne **strategije za spoprijemanje s stresom** in vsaka od teh strategij naj bi imela neke prednosti pri odpravljanju stresnih situacij.

Youngs (2001, str. 45-46) navaja nekaj osnovnih strategij spoprijemanja s stresom. Zanj je kot prva faza pomembna *priprava na stresor, soočanje s stresorjem, obvladovanje stresorja*. To pomeni, da si je treba pripraviti načrt za soočanje s problemom. Načrt naj vsebuje rešitve, ki bodo pripomogle k izboljšanju stanja. To bo pripomoglo k dejstvu, da se ne bomo vdali občutku ogroženosti in tesnobe. Sledi *priprava na izziv*. Načrt, ki smo ga pripravili, je treba uresničiti. S problemom se je treba spopasti, ga obvladati ter iz njega potegniti pozitivni zaključek. Kot pravi star pregovor: »V vsaki slabi stvari se skriva tudi nekaj dobrega«.

George in Jones (1996, str. 269-280) navajata dva osnovna tipa strategij: problemsko orientirane in emocionalno orientirane. Pri problemsko orientiranih strategijah ljudje

direktno obravnavajo vir stresa, medtem ko pri emocionalno orientiranih strategijah ljudje poskušajo kontrolirati stresne občutke in čustva. Opredelimo jih lahko tako za posameznike kot tudi za podjetje.

4.2.1. Problemsko orientirane strategije posameznika

Ravnanje s časom

Ena od strategij za pomoč zaposlenim pri soočanju s problemi preobremenjenosti, konflikti med službo in zasebnim življenjem je ravnanje s časom. Ravnanje s časom navadno navaja tri korake, ki naj bi zaposlenim omogočili boljšo razporeditev časa:

- Zaposleni naj naredi listo zadolžitev, ki jih mora opraviti v tistem dnevu.
- Naloge naj bodo razvrščene po pomembnosti, od tistih najbolj pomembnih do tistih, ki so lahko tudi preložene na drugič, če bo to potrebno.
- Zaposleni določi, koliko časa mu bo posamezna naloga vzela in redno načrtuje svoj delovni dan.

Pomembno je opraviti čim več zadanih nalog brez odlašanja do zadnjega trenutka. Najmanj stresno je, če opravimo neprijetne in zahtevne naloge najprej, najbolje takoj zjutraj, ko imamo še dovolj moči in energije. Tako nam ostane čas tudi za ostale naloge, ki jih prihranimo za konec in tudi za odmor, na katerega vsake toliko časa ne smemo pozabiti (Božič, 2003, str. 33).

Podjetje lahko pri tem pomaga tako, da pomaga svojim članom naučiti se učinkovitih tehnik ravnanja s časom (George, Jones, 1996, str. 271).

Pomoč mentorja

Naloga mentorja v podjetju je, da na podlagi svojih izkušenj v podjetju daje nasvete in navodila manj izkušenim članom podjetja. Mentor v podjetju naj bo oseba, ki ji zaposleni zaupajo in od katere se zaposleni lahko učijo. Mentor svetuje, preverja delavčevo mišljenje, vzpodbuja, pomaga reševati dileme ter pomaga razvijati posameznikove sposobnosti za reševanje zapletov na delovnem mestu (Stevens, 1995, str. 59-62). Pomoč mentorja je lahko učinkovita strategija pri ravnanju s stresorji kot so konfliktnost vlog, dvoumnost vlog, preobremenjenost, nagrajevanje in napredovanje. Podjetja bi morala pri tej strategiji sodelovati tako, da bi zagotovila razpoložljivost mentorjev (George, Jones, 1996, str. 270-271).

Spreminjanje vlog

Spreminjanje vlog naj bi bil aktivni proces, skozi katerega zaposleni poskušajo spremeniti svojo vlogo z namenom zmanjšanja konfliktnosti, dvoumnosti, preobremenjenosti ali neobremenjenosti (George, Jones, 1996, str. 271).

4.2.2. Emocionalno orientirane strategije posameznika

Poleg tega, da se mora zaposleni naučiti uravnnavati stresne nevarnosti in priložnosti, se mora naučiti tudi uravnnavati čustva in občutke, ki te probleme in priložnosti samo še stopnjujejo.

Rekreacija

Gibanje je za zdravje zelo pomembno (George, Jones, 1996, str. 271). Med gibanjem nastaja v telesu kemična snov endorfin (»hormon zdravja«) z naravnim protistresnim delovanjem. Redne vaje so eden osnovnejših pogojev pri odpravljanju stresa. Pomagajo ohranjati umsko in telesno čilost (Battison, 1999, str. 30). Mnogi se tudi sprašujejo, katera vrsta rekreacije bi bila najboljša. To je tista, v kateri človek uživa, se sprosti in jo uporablja redno vsaj trikrat tedensko (Braham, 1994, str. 156).

Meditacija

Dvajset minut vsakodnevne meditacije prinaša notranji mir in uravnnoteženje telesa s psiho. Poleg tega, da je meditacija zelo uspešen način premagovanja napetosti in posledic škodljivega stresa, z njo širimo svoj potencial in zmožnost intuicije, povečujemo učinkovitost in krepimo zdravje (George, Jones, 1996, str. 271).

Družbena podpora

Ko imajo ljudje težave, navadno iščejo pomoč pri drugih. Podpora prijateljev, sorodnikov, sodelavcev ali drugih ljudi, ki jim je mar, je lahko učinkovito emocionalno spoprijemanje (George, Jones, 1996, str. 271). Obstaja več vrst podpore, od materialne, denarne do čustvene. Najbolj pomembna je prav čustvena podpora. Že zavedanje zaposlenih, da nekoga skrbi zanje in da mu je mar za njihova čustva, zmanjša stresne občutke in čustva, lahko pa zaposlenim pomaga tudi rešiti problem (Braham, 1994, str. 171).

Strokovno svetovanje

Včasih se zgodi, da imajo zaposleni težave pri spoprijemanju s stresom, zato se ozirajo za strokovno pomočjo. Izkušeni psihologi in psihiatri lahko pomagajo zaposlenim naučiti se, kako se spoprijeti s stresorjem, ki se zdi nepremagljiv in neznosen (George, Jones, 1996, str. 274).

4.2.3. Problemsko orientirane strategije podjetja

Managerji in podjetja lahko naredijo zelo veliko stvari pri soočanju s problemi, ki so pri zaposlenih viri stresa.

Sprememba dela in rotacije delavcev

Včasih je mogoče negativni stres zmanjšati s preoblikovanjem dela. Ta je povzročen s konfliktnostjo in dvoumnostjo vloge, preobremenjenostjo ali premajhno obremenjenostjo.

S tem lahko celo izboljšamo delovne pogoje. Pri tem je treba pretehtati raznolikost spretnosti zaposlenih, istovetnost in avtonomnost nalog. Kadar preoblikovanje dela ne pride v poštev, lahko pri zniževanju stresa pomaga izmenjavanje delavcev oziroma dodeljevanje delavcev na različna delovna mesta na regularni osnovi (George, Jones, 1996, str. 274).

Zmanjšanje negotovosti

Zaposleni pogosto občutijo stres, ker so negotovi, kako izvesti dodeljene naloge oziroma kako prioritizirati dodeljeno. Negotovost lahko pri zaposlenih povzroči stres tudi zaradi negotovosti glede pričakovanj podjetja, da se bo zaposleni uspešno sprijemal z tekmovalnimi zahtevami doma in v službi. Ena pot za zmanjšanje negotovosti v podjetjih je, da se zaposlene vključi v odločanje o stvareh, ki zadevajo njih in njihovo delo. Ko zaposleni sodelujejo pri odločanju, imajo veliko več informacij o spremembah v podjetju in kako se prilagoditi tem spremembam. Druga pot za zmanjšanje negotovosti pa je izboljšanje komunikacijskih poti v podjetju. Zaposleni potrebujejo jasne in točne informacije. Poleg tega pa je treba zagotoviti, da bo zaposleni razumel, kaj ta informacija pomeni zanj, za njegovo delo in za podjetje kot celoto (George, Jones, 1996, str. 275).

Delovna varnost

Kadarkoli je mogoče, je treba zaposlenim zagotoviti varnost njihovega delovnega mesta, da bodo prepričani v zmožnost preživetja sebe in svojih najbližjih. To pomaga zmanjšati stresorje, ki so povezani z ekonomskimi značilnostmi dela. Skrb za službo je danes eden pglavitnih stresorjev zaposlenih. Kadar je odpuščanje zaposlenih v podjetju neizbežno, naj bi vodilni posredovali zaposlenim odkrite in jasne informacije o razmerah in vidikih v podjetju. Podjetje naj bi v takih primerih organiziralo tudi svetovanje zaposlenim o njihovih možnostih iskanja nove zaposlitve in možnosti dodatnega izobraževanja za povečanje zaposlitvenih možnosti (George, Jones, 1996, str. 275).

Varstvo otrok

Mnogi zaposleni starši se danes srečujejo s problemov varstva svojih otrok, medtem ko so v službi. Mnogo podjetji se že ukvarja z organiziranjem varstva otrok svojih zaposlenih, še posebno bolnih otrok, ker želijo s tem zmanjšati odsotnost zaposlenih (George, Jones, 1996, str. 275).

Fleksibilni delovni urnik in porazdelitev dela

V nekaterih podjetjih fleksibilni urniki zaposlenim omogočajo, da si vzamejo prosto ali da delajo doma, ko morajo skrbeti za bolnega otroka ali ostarelega starša. Ko se v podjetju uporablja delitev dela, pomeni, da so dva ali več zaposlenih odgovorni za eno delo in se morajo sporazumeti, kako si bodo delo porazdelili v enem dnevu. Da bo tako deljenje dela učinkovito tako za delavce kot podjetje, je treba dobro komunicirati in se medsebojno razumeti (George, Jones, 1996, str. 276).

4.2.4. Emocionalno orientirane strategije podjetja

Možnost rekreacije v podjetju

Številna podjetja so že spoznala koristi rekreacije, ki se jih zaposleni lahko udeležujejo pred ali po delu ali med kosilom. S telesno vadbo lahko zaposleni ublažijo stres in s tem veliko lažje vzpostavljajo sproščeno stanje, v katerem lahko tudi delo opravijo bolj učinkovito (George, Jones, 1996, str. 276).

Podpora podjetja

Podpora podjetja je poskus, s katerim podjetje skrbi za dobro počutje svojih članov, posluša njihove pritožbe in pripombe, jim poskuša pomagati, ko imajo težave in jih obravnava enakovredno. Občutek, da podjetje skrbi za svoje člane, zelo pomaga pri zmanjševanju stresnih občutkov in čustev (George, Jones, 1996, str. 276-277).

Programi za pomoč zaposlenim (EAPs-Employee Assistance Programs)

EAPs posebno pozornost namenjajo osebam in njihovim zmožnostim obvladovanja stresorjev. Mnoga podjetja spoznavajo, da se zaposleni včasih srečajo s stresorji, s katerimi se enostavno ne znajo spoprijeti, zato odpirajo programe svetovanja in druge vrste strokovne pomoči. Programe sponzorira podjetje, da bi se bolje spoprijelo s stresorji, kot so zloraba alkohola in drog ter družinski problemi. Ti programi so bili pri razlagalcih sprejeti kot stroškovno učinkoviti, zanimivi za zaposlene in socialno odgovorni. Zagovarjajo tudi stališče, da je bolje tako iz humanitarnih kot tudi iz ekonomskih razlogov zaposlene rehabilitirati oziroma ponovno postaviti na njihovo mesto, kot pa jih zamenjati. Mnogo programov je usmerjenih v proces, ki zaposlenim pomaga identificirati se z osebnimi težavami, jih spoznati in odgovoriti nanje (Dewe, 1994, str. 24). Programi za uravnavanje zdravja zaposlenih (EHMPs-Employee health management programs) so posebna vrsta EAP, ki se osredotoča na pomoč zaposlenim pri izboljšanju njihovega počutja in zmožnostmi spoprijemanja s stresorji (npr. kontrola njihove teže, prenehanje kajenja, izboljšanje prehranjevalnih navad in odkrivanje potencialnih zdravstvenih problemov) (George, Jones, 1996, str. 278).

Prosti dnevi in dnevi počitka

Prosti dnevi in dnevi počitka omogočajo zaposlenim, da za dan ali dva odmislijo delo in s tem poskušajo zmanjšati stresne občutke. Veliko večjih in tudi manjših podjetjih pa je že uvedlo proste dneve in so na voljo vsem zaposlenim. Dnevi počitka pa so navadno rezervirani za ljudi, ki so že dlje časa prisotni v nekem podjetju in so na relativno visokih položajih (George, Jones, 1996, str. 278).

Tudi Božičeva (2003, str. 33-43) navaja nekaj strategij obvladovanja stresa na delovnem mestu. Po njenem mnenju je *pazljivo poslušanje* ena izmed strategij, ki daje hitre in vidne rezultate. Za dobre poslušalce je značilno, da so cenjeni in priljubljeni, saj s svojim natančnim poslušanjem prihranijo veliko dragocenega časa, se izognejo nepotrebnim

nesporazumom in napakam in si s tem pridobijo zaupanje in pripadnost tako podrejenih kot tudi nadrejenih. S tem pa se izognejo najpogostejšim vzrokom za stres pri delu – zahrbtnost, zamera, podtikanja. Za uspešen odnos se je treba naučiti poslušati, saj je največja napaka večine, da ne poslušajo z namenom, da bi razumeli, temveč zato, da bi odgovorili (Covey, 1998, str. 222). Poslušanje je spretnost. Pomaga pri reševanju problemov, učenju, nastajanju novih idej ter povečuje samozaupanje. Pri tem nam bo v veliko pomoč tudi *urejeno in prijetno delovno okolje* in *usklajen delovni ritem*. Z ureditvijo delovnega prostora pripomoremo k odpravljanju depresivnosti, dolgčasa, nezadovoljstva in s tem tudi k zmanjševanju stresa, saj je v urejenem delovnem okolju lažje uskladiti in umiriti delovni ritem. Danes je delovni tempo zelo hiter in v takih razmerah se pojavi težava razlikovanja pomembnega od nepomembnega, saj želimo vse opraviti naenkrat. Pri tem nam neurejeno delovno okolje samo še pomaga, da iz zmede nastane še večja zmeda.

4.3. Učinkovito uravnavanje stresa

Obvladovanje stresa nam pomaga ohraniti bolj zdravo telo in dušo, privede pa tudi do tega, da znamo bolj ceniti svojo notranjo naravo, pomaga nam osvoboditi našo lastno ustvarjalnost in se prožneje odzivati na spremembe. Ker je konkurenca na trgu vse močnejša in dobiva globalne razsežnosti, bodo podjetja, ki lahko poučijo svoje zaposlene, kako se spopasti s stresom in ga sprejeti kot izziv, morda odkrila strateško konkurenčno prednost (Donovan, Kleiner, 1994, str. 35).

4.3.1. Aktivnosti zmanjševanja stresa v podjetju

Prvi korak pri zmanjševanju posledic stresa je uravnoteženje življenja. Živimo v času visoko razvite tehnologije, ki nam pomaga premoščati tehnološke ovire, hkrati pa nas sili k nenehnemu prilagajanju in uvajanju novih sprememb. Pahnjeni smo v hiter delovni ritem, ki ne dopušča počitka. Drugače se kaj hitro lahko zgodi, da začne delo zaostajati. Vendar so le redke izjeme, ki lahko delajo kakovostno nepretrgoma dan za dnem. Vsak potrebuje tudi prosti čas in počitek. Čeprav delovne zahteve iz dneva v dan naraščajo, bi si vsak zaposlen moral znati razporediti svoj čas in del dneva nameniti tudi sebi.

Pri izvajanju aktivnosti v zvezi s stresom na delovnem mestu, se moramo opreti na konkretne težave in dolgoročne rešitve. Drugače se bomo obnašali kot noj. Kadar je v nevarnosti vtakne glavo v pesek, da ne bi ničesar videl, namesto da bi bežal ali se boril.

Podjetja v zvezi s stresom na delovnem mestu lahko naredijo zelo veliko, ker imajo moč in vire. Organizacijski pristop se loteva problemov skupine ljudi in ne posameznikov. S tem ustvarja podlago za vzajemno podporo vseh sodelavcev, s katerimi je zaposleni v stiku. Je pristop, ki krepi medsebojno spoštovanje med sodelavci, pospešuje predanost delu v delovni skupini. Organizacijski pristop z izboljšanjem menedžmenta človeških virov v celoti vzpodbuja produktivnost in kakovost življenja zaposlenih. Posredovanje na ravni

podjetja, ki pospešuje funkcioniranje delovnega okolja, ima večje možnosti za izboljšavo povezanosti z delom kot posredovanje na individualni ravni (Maslach, Leiter, 2002, str. 74-75).

Teržan (2002, str. 8-9) čisto praktično **aktivnosti v zvezi z odpravljanjem stresa na organizacijski ravni** na delovnem mestu opredeljuje kot aktivnosti, ki se nanašajo na:

1. *Delovni čas.* Oblikujemo delovni čas tako, da se izognemo konfliktom med zahtevami in odgovornostmi, ki niso povezane z našim delom. Pri izmenskem delu mora biti delovni čas stalen in predvidljiv, izmene pa morajo potekati v napredujoči smeri (dopoldanska-popoldanska-nočna).
2. *Sodelovanje/nadzor.* Zaposlene je treba vključiti v sistem odločanja, jih podpirati in jim dajati povratne informacije, da lahko sodelujejo s svojimi predlogi pri odločanju oziroma uvajanju sprememb na njihovih delovnih mestih in v celotnem delovnem okolju.
3. *Delovna norma.* Z usposabljanjem se zaposlenim omogoči, da se delovne naloge ujemajo z njihovimi zmožnostmi in sposobnostmi. Postaviti pa je treba tudi razumne roke in količino dela.
4. *Vsebina.* Naloge morajo biti smiselne, delavce naj vzpodbujajo, če se le da, naj predstavljajo zaokroženo celoto in dajejo delavcem možnosti, da uporabijo in pokažejo svoje znanje in spretnosti.
5. *Vloge.* Zaposleni morajo imeti jasno opredeljene vloge in odgovornosti, predvsem v smislu vodenja in kompetenc⁶, jasno pa mora biti načrtovana tudi možnost napredovanja.
6. *Družbeno okolje.* Dane morajo biti priložnosti za druženje s sodelavci, vključno s čustveno podporo in pomočjo med sodelavci.
7. *Prihodnost.* Ne sme biti nejasnosti v zvezi z zagotavljanjem dela in napredovanja v službi. Podpreti je treba dejavnosti za spodbujanje zdravega in uravnoveženega delovnega življenja.

4.3.2. Aktivnosti povečevanja stresa v podjetju

Večji del literature, ki je namenjena preučevanju stresa, poudarja le negativno oziroma škodljivo stran tega pojma. Vendar ne moremo mimo tega, da je stres lahko tudi koristen in ima pozitivne plati. Zaradi tega Le Fevre, Matheny in Kolt (2003, str. 726-744) svetujejo podjetjem, naj svoje napore raje kot v minimiziranje stresa usmerijo v optimiziranje stresa na delovnem mestu. Razumna mera pritiska, zaskrbljenosti ali bojzani vodi v večji učinek, kot če te tri komponente v delovnem okolju sploh niso prisotne. Ker škodljiv stres nima pozitivnih učinkov ne v zasebnem življenju in ne na delovnem mestu, bi morali biti naporji usmerjeni v povečevanje pozitivnega stresa na delovnem mestu. Ali posamezniki

⁶ Obseg, mera odločanja, določena navadno z zakonom; pristojnost, pooblastilo (SSKJ, 1995, str. 419).

interpretirajo stres na delovnem mestu kot pozitivni ali negativni in kako sprejemajo delovno okolje z njegovimi prednostmi in slabostmi, je odvisno predvsem od njih samih, njihovega dojetja in osebnih razlag. Kot sem že omenila, lahko zaposleni sami pripomorejo k zmanjševanju negativnega stresa in s tem povečujejo pozitivni stres. Sami si določajo, ali bo stres za njih pozitiven ali negativen. S stališča podjetja in managementa pa glavni ključ leži v pomoči zaposlenim, da doživijo stresorje na delovnem mestu kot pozitivni stres. Prvič, management podjetja mora vložiti trud, da bodo zaposleni delovno okolje sprejeli kot pozitivno, kot okolje, v katerem se dobro počutijo. Drugič mora management podjetja iskati načine za zmanjševanje negativnih stresorjev in povečevanje pozitivnih. Najprej pa mora ugotoviti, kako zaposleni dojemajo različne stresorje v podjetju. In nenazadnje management podjetja mora povečevati nivo stresa v podjetju, če je ta na nizki ravni, saj tako lahko povečajo učinkovitost zaposlenih in zmanjšajo apatičnost in nezainteresiranost.

5. RAZISKAVA STRESA V PODJETJU Avtotehna Glasbila d.o.o.

5.1. Predstavitev podjetja Avtotehna Glasbila d.o.o.

Podjetje Avtotehna Glasbila d.o.o. je del velikega koncerna Skupine Avtotehna s krovno družbo Avtotehna d.d. in 23 odvisnimi družbami. Je ena od hčerinskih družb z 12 zaposlenimi, ki deluje na področju trgovine. Vodilna oseba podjetja je direktorica. Podjetje je razdeljeno na dva oddelka; in sicer na oddelek glasbil, opreme za ozvočenje in snemanje ter oddelek bele tehnike in gospodinjskih aparatov. V prvem oddelku sta zaposlena dva komercialista, trije prodajalci ter referent nabave in prodaje. V drugem oddelku so zaposleni trije prodajalci in referent nabave. Podjetje ima tudi skladiščnika, ki opravlja naloge za oba oddelka. Organizacijska shema podjetja je prikazana v PRILOGI 2.

Podjetje na slovenskem trgu zastopa program glasbil in glasbene opreme proizvajalca Yamaha že več kot 15 let. V zadnjem letu in pol pa trži tudi belo tehniko in male gospodinjske aparate različnih proizvajalcev.

Prodaja bele tehnike se je v zadnjem času skoncentrirala predvsem v velikih prodajnih verigah, v katerih podjetje Avtotehna Glasbila d.o.o. tako kot drugi distributerji, proda večino tovrstnega blaga. Prodaja glasbil, ki je v podjetju skoncentrirana na programe akustičnih in elektronskih elementov, ozvočenja in studijske opreme, se je zaradi zasičenosti trga v zadnjem času močno zmanjšala. Podjetje trži glasbila preko svoje maloprodaje in franšiznih trgovin. Glasbeno prodajni center se nahaja v Ljubljani, franšizne trgovine v Mariboru, Celju in Novem mestu, kjer nudijo celoten program glasbil proizvajalca Yamaha. V podjetju se zelo trudijo dvigniti raven glasbene kulture v Sloveniji, zato v okviru svoje dodatne ponudbe organizirajo izobraževanja v okviru Yamahine glasbene šole. Kot poseben del svoje ponudbe želijo izpostaviti tudi opremljanje glasbenih šol ter možnost najema glasbenih instrumentov s kasnejšo možnostjo odkupa.

5.2. Namen in izvedba raziskave stresa v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o.

5.2.1. Namen raziskave

Stres na delovnem mestu za podjetja predstavlja slabše rezultate podjetja ter tudi potencialno izgubo talentiranih delavcev, ker se ti želijo izogniti delu, kjer je prisoten stres (Le Fevre, Matheny, Kolt, 2003, str. 726). Zato sem se odločila analizirati vpliv stresa na podjetje Avtotehna Glasbila d.o.o., kot koristno informacijo vodji za boljše odločanje in obvladovanje stresa v podjetju.

Da bi lahko čim boljše analizirala stres, sem anketirala dvanajst zaposlenih v podjetju. Odgovore za analiziranje stresa zaposlenih v podjetju sem pridobila z analizo anketnega vprašalnika (PRILOGA 3), ki je obsegal 11 vprašanj. **Cilji raziskave** so bili ugotoviti:

1. Kaj zaposleni menijo o svojem delu in delovnem mestu?
2. Kateri so dejavniki stresa pri delu, ki vplivajo na zaposlene?
3. Kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij najpogosteje pojavljajo pri zaposlenih?
4. Kako zaposleni in podjetje skrbijo za spoprijemanje s stresom?
5. Kakšno je splošno zadovoljstvo v podjetju?
6. Kakšni so njihovi predlogi (glede njih samih in glede podjetja) za izboljšanje stanja na delovnem mestu?

5.2.2. Metodološki okvir

Vprašalnik je v veliki meri sestavljen iz prebrane literature, nekaj vprašanj pa sem po pogovoru z mentorico in direktorico podjetja oblikovala po lastni presoji. Zajema 11 vprašanj zaprtega in odprtega tipa. Večina vprašanj je zaprtega tipa, saj zaposlenim omogoča lažje in hitrejše odgovarjanje. Vključila sem tudi dve vprašanji odprtega tipa, saj sem na ta način tudi od zaposlenih želela ugotoviti njihova mnenja in predloge glede reševanja problematike stresa v podjetju. Glede na to, da imajo vsi zaposleni v podjetju zelo veliko dela, sem to upoštevala pri dolžini vprašalnika. Sestavila sem krajši vprašalnik, pa vendar dovolj dolg, da sem dobila vpogled v naravo stresa v podjetju. Nekaj informacij sem zbrala tudi z opazovanjem in s pogovorom z direktorico podjetja.

5.2.3. Izvedba ankete in predstavitev sodelujočih

Anketiranje je potekalo z izpolnjevanjem vprašalnikov v ponedeljek 17.05.2004 po predhodnem dogovoru z direktorico podjetja. Zaposlene je o izvedbi ankete predhodno obvestila direktorica, tako da sem na dan izvedbe ankete vsakemu posamezniku osebno izročila anketni vprašalnik. Zaposleni me tudi osebno poznajo, zato dodatno predstavljanje ni bilo potrebno. Zaposleni so na vprašanja odgovarjali med delovnim časom. Za morebitne nejasnosti sem jim bila na voljo v sosednjem prostoru, v trgovini podjetja. Eden

izmed zaposlenih mi je izpolnjen vprašalnik posredoval po faksu, ker je njegovo delovno mesto na drugi lokaciji. Izpolnjevanje vprašalnikov je potekalo 30 minut in ob zaključku sem vprašalnice osebno zbrala od vsakega zaposlenega. Informacije o strukturi zaposlenih v podjetju mi je posredovala kadrovska služba, ki deluje v okviru Avtotehne d.d. še isti dan po končanem anketiranju.

Vsako vprašanje v vprašalniku sem obdelala posebej. Zaradi premajhnega števila anketirancev (le 12 zaposlenih) preverjanje s statističnimi metodami ni bilo smiselno. Pri vprašanjih zaprtega tipa sem seštevala odgovore, da bi ugotovila najbolj pogoste navedbe. Pri vprašanjih odprtega tipa pa sem navedla odgovore vsakega anketiranca posebej, zato sem vprašalnice oštevilčila po vrstnem redu zaradi lažje obdelave. Rezultate sem na koncu povzela v celoto in tako želela opozoriti na morebitni pojav stresa med zaposlenimi in v podjetju ter nakazati morebitne ukrepe, ki bi zmanjšali ogroženost s stresom med zaposlenimi in v podjetju.

V anketi je sodelovalo 12 zaposlenih z naslednjimi demografskimi značilnostmi. Med dvanajstimi anketiranimi je bilo sedem moških in pet žensk. To pomeni 58,3% moških in 41,7% žensk (SLIKA 4 v PRILOGI 4). 25,0% vprašanih je bilo starih nad 25 do vključno 30 let, 8,3% nad 30 do vključno 35 let, 25,0% nad 35 do vključno 40 let, 25,0% nad 40 do vključno 45 let in ostalih 16,7% vprašanih je bilo starih nad 45 do vključno 50 let. Povprečna starost vprašanih je bila 36 let (SLIKA 5 v PRILOGI 4). Največ vprašanih (50,0%) ima peto stopnjo izobrazbe, 33,3% ima četrto stopnjo izobrazbe, 8,3% ima šesto stopnjo izobrazbe in ravno toliko tudi sedmo stopnjo izobrazbe (SLIKA 6 V PRILOGI 4). Med vprašanimi je 25,0% takih, ki imajo nad eno do vključno pet let delovne dobe, 8,3% vprašanih ima nad pet do vključno deset let delovne dobe. V kategorijo nad deset do vključno petnajst let delovne dobe spada 16,7% vprašanih, v kategorijo nad petnajst do vključno dvajset let pa 25,0%. 8,3% vprašanih ima nad dvajset do vključno petindvajset let delovne dobe in 16,7% nad petindvajset do vključno trideset let delovne dobe (SLIKA 7 v PRILOGI 4).

5.3. Predstavitev rezultatov raziskave stresa v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o.

V nadaljevanju sledi predstavitev rezultatov ankete po posameznih sklopih vprašanj, ki vključujejo naslednja področja: opis dela in zadovoljstvo z njim, obremenjenost z delom, dejavniki stresa pri delu, simptomi stresa pri delu, vpliv stresa na učinkovitost, spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu, skrb za psihično sprostitev, skrb podjetja za spoprijemanje s stresom, splošno zadovoljstvo v podjetju in predlogi zaposlenih za spremembe.

5.3.1. Opis dela in zadovoljstvo z njim

V raziskavi sem najprej želela ugotoviti splošno zadovoljstvo z delom v podjetju (TABELA 2). Če anketirance razdelim v tri skupine in sicer glede na strinjanje (popolno in delno), neodločenost in nestrinjanje (delno in popolno), lahko povzamem naslednje ugotovitve: večina vprašanih (75,0%) meni, da opravlja raznoliko in razgibano delo, enako vprašanih se strinja, da je njihovo delo zanimivo; kar 91,7% vprašanih je mnenja, da je njihovo delo polno napetosti in stresov. Glede na to, da večina posameznikov pri delu občuti stres, samo 16,7% vidi v njem svojo prihodnost, 41,7% je bilo glede prihodnosti neodločenih ostalih, 41,6% vprašanih pa v danem trenutku v svojem delu niso videli prihodnosti; 58,3% vprašanih meni, da jim delo predstavlja strokovni izziv, pa vendar jih je kar 66,7% mnenja, da delo ne nudi napredovanja.

TABELA 2: Opis dela

Moje delo je:	Popolnoma se strinjate (v %)	Delno se strinjate (v %)	Ne morete se odločiti (v %)	Delno se ne strinjate (v %)	Sploh se ne strinjate (v %)
Raznoliko in razgibano	58,3	16,7	16,7	0,0	8,3
Zanimivo	33,3	41,7	8,3	8,3	8,3
Nudi možnost napredovanja	0,0	8,3	25,0	41,7	25,0
Je polno napetosti in stresov	66,7	25,0	8,3	0,0	0,0
Predstavlja strokovni izziv	33,3	25,0	16,7	16,7	8,3
V njem vidim svojo prihodnost	0,0	16,7	41,7	8,3	33,3

Vir: Rezultati ankete, 2004.

5.3.2. Obremenjenost z delom

Stres, ki nastane kot posledica uresničljivega izziva, ne škoduje. Izziv je pomemben člen za zdravo in produktivno delo. Vendar izzivi največkrat prerastejo v zahteve, ki jih ni mogoče uresničiti, sprostitev se sprevrže v izčrpanost, občutek osebnega ponosa in zadovoljstva pa v stres, ki posamezniku najeda življenje ter povzroča bolezni, poškodbe in poklicne neuspehe (Volčič, 2003). Kar polovica zaposlenih je na delovnem mestu pod stresom (Podjed, 2003). Danijela Brečko, direktorica GV Izobraževanja, je v raziskavi o psihološkem nasilju na delovnem mestu v Sloveniji, ki je bila opravljena na vzorcu 300 zaposlenih na vseh hierarhičnih ravneh, ugotovila, da je najpogostejši dejavnik tveganja pri nas nepredvidljiv in neuskladen slog vodenja, najpogostejših vzrok za stres pa konflikti zaradi nejasnosti položaja v organizacijski strukturi in visoke delovne zahteve (Turk, 2003).

Na vprašanje ali mislijo, da je njihovo delo kdaj tako obremenjujoče (stresno), da se počutijo izčrpane in ne zmorejo več opravljati delovnih nalog, je 25,0% vprašanih odgovorilo, da zelo pogosto, 33,3 % dokaj pogosto, 33,3 % včasih in samo 8,3% zaposlenih je bilo mnenja, da nikoli (SLIKA 8 v PRILOGI 5). Glede na zgoraj podane

odgovore lahko trdim, da se v podjetju poleg individualnega stresa pojavlja tudi kolektivni stres⁷, ki prizadene večino delavcev, ne glede na njihov značaj in je posledica specifik delovnega in neugodnega zunanjega okolja. Neugodno zunanje okolje podjetju predstavlja huda konkurenca, zato mora podjetje stalno iskati nove smernice, ponujati novosti in iskati potencialne kupce ter izpopolnjevati ponudbo in kakovost storitev, da ohranja konkurenčen položaj na trgu glasbenih inštrumentov in opreme ter bele tehnike in gospodinjskih aparatov.

5.3.3. Dejavniki stresa pri delu

Dejavniki, ki zaposlenim povzročajo stres, so različni. Od dejavnikov (TABELA 3), ki zaposlenim v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o. povzročajo stres, največji stres povzroča organizacijska struktura in kultura. Očitno so zaposleni premalo vključeni v sistem odločanja. To pa se kaže v splošnem nezadovoljstvu in medsebojnem povezovanju znotraj podjetja, kar poslabšuje tudi kulturo podjetja. Značilnosti dela in postavljene naloge ter opredelitev vlog v podjetju so naslednji dejavniki, ki zaposlenim povzročajo stres. Stres jim povzročajo naloge, za katere je namenjeno premalo časa, da bi bile dokončane do roka ter v skladu z zahtevami. Tudi vloge so očitno opredeljene nejasno ter dvoumno, saj zaposlenim predstavljajo stres. Naslednji dejavnik, ki povzroča stres, so medsebojni odnosi. Neustrezni delovni odnosi pomenijo slabšo podporo. To povzroča pri posamezniku napetosti, ki se kažejo v slabšem izvrševanju nalog, nezadovoljstvu in psihosomatskih tegobah. Skrbi, povezane s kariero, in povezanost doma in službe, so dejavniki, ki zaposlenim povzročajo manjši stres.

TABELA 3: Dejavniki stresa pri delu

Trditve:	Vedno povzroča stres (v %)	Običajno povzroča stres (v %)	Včasih povzroča stres (v %)	Redko povzroča stres (v %)	Nikoli ne povzroča stresa (v %)
Značilnost dela in postavljene naloge	16,7	33,3	41,7	0,0	8,3
Medsebojni odnosi	33,3	8,3	8,3	33,3	16,7
Skrbi povezane s kariero	8,3	25,0	33,3	16,7	16,7
Opredelitev vlog v podjetju	8,3	41,7	33,3	0,0	16,7
Organizacijska struktura in kultura	16,7	41,7	25,0	8,3	8,3
Povezanost doma in službe	25,0	8,3	41,7	16,7	8,3

Vir: Rezultati ankete, 2004.

5.3.4. Simptomi stresa pri delu

Prevelika izpostavljenost stresnim situacijam se kaže na različne načine. Simptomi stresa so neprijetni, lahko pa so tudi škodljivi. Zelo pomembno je, da se simptome stresa naučimo

⁷ Obliki stresa sem omenila v poglavju 1.3.-Narava in vrste stresa, str. 7.

prepoznati (Raber, Dyck, 1992, str. 24). Kadar se pojavijo telesni, čustveni ali vedenjski simptomi stresa, je treba ukrepati (Kralj, 2003, str.2).

Iz TABELE 4 je razvidno, da večina vprašanih opaža simptome stresa le včasih, redko ali nikoli. 33,3% vprašanih pogosto opaža žalost in utrujenost. Redko oziroma nikoli največ vprašanih (75,0%) opaža negotovost in raztresenost ter pozabljivost in težave pri sprejemanju odgovornosti (66,7%). Zaradi preobremenjenosti se 25,0% vprašanih včasih loteva prehlad ali gripa, imajo glavobole in so utrujeni, 33,3% ima včasih težave z nespečnostjo in koncentracijo, 41,7% vprašanih včasih do dela čuti brezbriznost, polovico vprašanih delo včasih navdaja z zaskrbljenostjo in so pri delu napeti, 58,3% vprašanih delo včasih ne motivira.

Da zaposleni pri sebi pogosto opažajo tako malo simptomov stresa, gre pripisati dejstvu, da so verjetno premalo ozaveščeni o tem, kaj vse lahko prinaša stres. Vse težave, ki jih imajo, verjetno pripisujejo drugim stvarim in dogodkov in jih očitno zelo redko povežejo s stresom.

Po pogovoru z direktorico podjetja sem ugotovila tudi, da zaposleni zelo malo izostajajo z dela ali odhajajo na bolniško. Tudi z disciplino ali zamujanjem ni težav. Težava, ki jo zadnje časa opaža, je zmanjšana storilnost in kakovost storitve, pogreša pa tudi več samoiniciative in lastnih pobud od zaposlenih. Iz tega sklepam, da je ne glede na to, da zaposleni opažajo zelo malo simptomov, ki so posledica stresnih situacij, v podjetju vseeno prisoten stres, ki se kaže kot zmanjšana uspešnost oziroma storilnost posameznih delavcev.

TABELA 4: Simptomi stresa

Trditve:	Zelo pogosto (v %)	Pogosto (v %)	Včasih (v %)	Redko (v %)	Nikoli (v %)
Do dela čutim brezbriznost	8,3	8,3	41,7	25,0	16,7
Zaradi dela sem velikokrat žalosten-na	16,7	16,7	25,0	33,3	8,3
Delo me ne motivira	0,0	8,3	58,3	25,0	8,3
Pri delu sem napet-a	16,7	16,7	50,0	8,3	8,3
Pri delu sem negotov-a	0,0	0,0	25,0	41,7	33,3
Delo me navdaja z zaskrbljenostjo	0,0	25,0	50,0	16,7	8,3
Težko se skoncentriram	0,0	16,7	33,3	16,7	33,3
Na delu sem pozabljiv-a	0,0	8,3	25,0	33,3	33,3
Na delu sem raztresen-a	0,0	0,0	25,0	33,3	41,7
Imam težave pri sprejemanju odgovornosti	0,0	0,0	33,3	41,7	25,0
Zaradi preobremenjenosti se me dostikrat loti prehlad, gripa	8,3	8,3	25,0	33,3	25,0
Pogosto se me loteva utrujenost	16,7	16,7	25,0	33,3	8,3
Imam pogoste glavobole	8,3	0,0	25,0	33,3	33,3
Imam težave z nespečnostjo	25,0	0,0	33,3	33,3	8,3

Vir: Rezultati ankete, 2004.

5.3.5. Vpliv stresa na učinkovitost

O vplivu stresa danes slišimo zelo veliko. Vse več je dela, ki bi moralo biti že opravljeno, časovni roki so vse krajši, delovni dan pa čedalje daljši – vse to pa negativno vpliva na delovno učinkovitost (Pfundner, 2003). 41,7% zaposlenih v podjetju meni, da se pod vplivom stresa težje skoncentrirajo ter so razdražljivi, 33,3% jih počasneje in težje sprejema odločitve, 25,0% vprašanih za dokončanje nalog porabi še več časa in le 8,3% vprašanih je pod stresom še bolj motiviranih in dobijo še dodatni zagon, hkrati pa nihče od vprašanih ne meni, da se njegova zmogljivost, ko je pod vplivom stresa, še poveča (SLIKA 9 v PRILOGI 5). Glede na raziskave se doživljanje negativnega stresa na delu najbolj odraža kot negativni učinek na delovno učinkovitost. Ti odgovori potrjujejo raziskave, saj prikazujejo, da velik del zaposlenih občuti stres kot negativni dejavnik pri njihovem delu.

5.3.6. Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu

S stresom se je treba spoprijeti tako na delu kot zunaj njega. Če anketirance ponovno razdelim v tri skupine, in sicer glede na strinjanje (popolno in v veliki meri), delno strinjanje in nestrinjanje (v veliki meri in popolno), lahko povzamem naslednje ugotovitve (TABELA 5): samo 8,3% vprašanih si vzame odmor in popije skodelico kave ali prižge cigareto, kar 50,0% vprašanih pa tega ne počne; 50,0% vprašanih si pri delu določa prednostne naloge in le 16,7% tega ne počne; 66,7% vprašanih si pri delu zastavlja dosegljive cilje in kadar je treba, poišče pomoč; 58,3% vprašanih se v primeru težav obrne na pomoč vodstva oziroma sodelavcev; polovica vprašanih se umiri in stvar dobro preuči, za ostalo polovico vprašanih to drži le delno; sprostitvene tehnike na delu uporablja le 16,7% vprašanih in kar 58,3% vprašanih tega ne počne; 41,7% vprašanih obremenitev sprejme kot izziv in ne kot grožnjo, 25,0% vprašanih pa obremenitev vseeno predstavlja grožnjo; 33,3% vprašanih se obremenjuje, ker delo ne napreduje, za 41,7% vprašanih to drži le delno, 25,0% vprašanih pa se s tem ne obremenjuje.

Očitno je, da se vprašani na delu poskušajo spoprijeti s stresnimi obremenitvami vsak po svojih močeh. In iz števila odgovorov "popolnoma drži" in "v veliki meri drži" pri posameznih trditvah (TABELA 6) lahko sklepam, da se zaposleni trudijo, da bi se z obremenitvami spopadli čim temeljiteje, zato uporabljajo različne akcije.

TABELA 5: Spoprijemanje s stresnimi obremenitvami pri delu

Trditve:	Popolnoma drži (v %)	V veliki meri drži (v %)	Delno drži (v%)	V veliki meri ne drži (v %)	Popolnoma ne drži (v %)
Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto	0,0	8,3	41,7	33,3	16,7
Določam si prednostne naloge	25,0	25,0	33,3	16,7	0,0
Zastavim si dosegljive cilje	16,7	50,0	25,0	8,3	0,0
Poiščem pomoč, kadar je potrebno	25,0	41,7	16,7	8,3	8,3
Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci	8,3	50,0	25,0	8,3	8,3
Se umirim in stvar dobro preučim	8,3	41,7	50,0	0,0	0,0
Uporabljam sprostitvene tehnike	8,3	8,3	25,0	25,0	33,3
Obremenitev sprejemem kot izziv in ne kot grožnjo	0,0	41,7	33,3	16,7	8,3
Se obremenjujem, ker delo ne napreduje	0,0	33,3	41,7	25,0	0,0

Vir: Rezultati ankete, 2004.

TABELA 6: Spopadanje s stresnimi obremenitvami pri delu

Trditve:	Št. odgovorov (popolnoma drži in v veliki meri drži)
Zastavim si dosegljive cilje	8
Poiščem pomoč, kadar je potrebno	8
Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci	7
Se umirim in stvar dobro preučim	6
Določam si prednostne naloge	6
Obremenitev sprejemem kot izziv in ne kot grožnjo	5
Se obremenjujem, ker delo ne napreduje	4
Uporabljam sprostitvene tehnike	2
Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto	1

Vir: Rezultati ankete, 2004.

5.3.7. Skrb za psihično sprostitev

Skrb za psihično sprostitev je v današnjem času zelo pomembna, saj pomaga ublažiti vpliv vsakdanjih obremenitev in pritiskov na telo in zdravje posameznika. V podjetju kar polovica vprašanih skrbi za psihično sprostitev z redno rekreacijo, 33,3% se najraje sprošča s prijatelji, 16,7% za sprostitev uporablja meditacijo, 8,3% vprašanih uporablja druge oblike sprostitve (ročne spretnosti), 25,0% vprašanih pa za psihično sprostitev ne skrbi (SLIKA 10 v PRILOGI 5). Glede na rezultate ugotavljam, da je kar tri četrtine vprašanih ozaveščenih glede vpliva rekreacije in psihične sprostitve na telo in zdravje. Ozaveščenost zaposlenih gre verjetno pripisati medijem in zdravstvenim organizacijam. Ti v zadnjem času veliko pozornosti namenjajo poučevanju celotne slovenske populacije o zdravem načinu življenja.

Opazam, da se zaposleni v podjetju tudi zelo zavedajo vpliva zunanjih kemičnih dejavnikov na počutje, saj samo eden od zaposlenih posega po cigaretah, zelo malo oziroma nič pa posegajo po alkoholnih pijačah in zdravstvenih pripomočkih kot so pomirjevala in uspavala. Manj pozornosti zaposleni namenjajo škodljivim vplivom kave in sladkarijam, saj opažam povečano povpraševanje in potrošnjo po teh dveh stvareh v podjetju.

5.3.8. Skrb podjetja za spoprijemanje s stresom

Skrb za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu ni naložena samo posamezniku ampak tudi podjetju. Na vprašanje, kako podjetje skrbi za spoprijemanje s stresom (TABELA 7), 33,3% vprašanih meni, da tako, da skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta ter da imajo proste dneve in dneve počitka. 25,0% jih meni, da skrbi, da zaposleni razumejo svoje dolžnosti in pristojnosti in da v primeru težav nudi potrebno pomoč. Le 16,7% vprašanih meni da podjetje skrbi za fleksibilen delovni čas in porazdelitev dela ter da nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo in le 8,3% vprašanih meni, da se podjetje trudi, da je negotovosti čim manj ter da poskrbi za varstvo otrok zaposlenih. Drugače se večina vprašanih s strditvami v TABELI 7 strinja le delno ali pa se ne strinja. Glede na zgoraj navedeno ugotavljam, da podjetje zelo malo pozornosti posveča skrbi za spoprijemanje s stresom. Vse skupaj je bolj ali manj prepuščeno posameznikom in njihovemu poznavanju načinov spoprijemanja s stresom.

TABELA 7: Skrb podjetja za spoprijemanje s stresom

Trditve:	Popolnoma drži (v %)	V veliki meri drži (v %)	Delno drži (v %)	V veliki meri ne drži (v %)	Popolnoma ne drži (v %)
Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti	8,3	16,7	41,6	25,0	8,3
Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela	8,3	8,3	33,3	33,3	16,7
Se trudi, da je negotovosti čim manj	8,3	0,0	58,3	16,7	16,7
Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta	8,3	25,0	33,3	16,7	16,7
Skrbi za varstvo otrok zaposlenih	0,0	8,3	0,0	0,0	91,7
S fleksibilni delovnim časom in porazdelitvijo dela	8,3	8,3	25,0	25,0	33,3
V primeru težav nudi potrebno pomoč	8,3	16,7	25,0	33,3	16,7
Imamo proste dneve in dneve počitka	8,3	25,0	25,0	25,0	16,7

Vir: Rezultati ankete, 2004.

5.3.9. Splošno zadovoljstvo v podjetju

Pri ugotavljanju splošnega zadovoljstva v podjetju (TABELA 8) zaposlene ponovno razdelim v tri skupine, in sicer zadovoljni (zelo zadovoljni in zadovoljni), srednje

zadovoljni in nezadovoljni (v veliki meri nezadovoljni in popolnoma nezadovoljni). Vprašani so najbolj zadovoljni (66,7%) s sodelavci in z delom, na drugem mestu (58,4%) je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve, sledi zadovoljstvo z delovnimi pogoji (41,7%). Srednje zadovoljni so vprašani z možnostmi za izobraževanje (66,7%) in statusom v podjetju (58,3%). Očitno nezadovoljstvo se kaže pri možnostih napredovanja (50,0%) in pri neposredno nadrejenih (58,3%).

TABELA 8: Splošno zadovoljstvo

Trditve:	Zelo zadovoljni (v %)	Zadovoljni (v %)	Srednje zadovoljni (v %)	V veliki meri nezadovoljni (v %)	Popolnoma nezadovoljni (v %)
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	16,7	41,7	33,3	0,0	8,3
Zadovoljstvo s sodelavci	25,0	41,7	33,3	0,0	0,0
Zadovoljstvo z delom	16,7	50,0	33,3	0,0	0,0
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi	0,0	8,3	33,3	25,0	33,3
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	8,3	16,7	66,7	8,3	0,0
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, osvetlitev,...)	16,7	25,0	41,7	16,7	0,0
Zadovoljstvo s statusom v podjetju	16,7	0,0	58,3	25,0	0,0
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	8,3	8,3	33,3	33,3	16,7

Vir: Rezultati ankete, 2004.

5.3.10. Predlogi zaposlenih za spremembe

Zadnji dve vprašanji v vprašalniku (PRILOGA 6) sta bili odprtega tipa z namenom, da tudi vprašani navedejo svoje predloge, kaj lahko sami storijo glede tega, da bo njihovo delo manj stresno in kaj lahko naredi njihov nadrejeni, da bo delovno okolje manj stresno. Vprašani so navedli kar nekaj predlogov. V nadaljevanju navajam najprej predloge, ki se nanašajo na zaposlene, in nato predloge, ki se nanašajo na nadrejene.

Predlogi, ki se nanašajo na zaposlene

Kar 33,3% vprašanih ni navedlo nobenega predloga v zvezi s tem, kaj lahko v prihodnosti naredijo sami, da bo njihovo delo manj stresno, 16,7% vprašanih je navedlo odgovor "ne vem". Razlogi za to se verjetno nahajajo v nepoznavanju pojma stres in načinov za spoprijemanje s stresnimi obremenitvami ali v nerazpoloženju, da bi delili z menoj svoja mnenja o tem, kaj bi se dalo narediti. Preostali vprašani so podali svoje predloge o tem, kaj lahko sami naredijo, da bo njihovo delo manj stresno in njihove odgovore povzemam v nadaljevanju.

Vprašani menijo, da bi bila potrebna boljša organizacija osebnega dela ter natančno opravljanje dnevnih nalog brez nepotrebnih opravil za druge, ker ta jemljejo preveč časa,

treba bi bilo tudi organizirati pomoč pri delu in razporediti naloge. Nadalje je bil podan predlog, da bi več druženja s sodelavci in medsebojno sodelovanje lahko pripomogli k zmanjšanju stresnosti dela. Eden od vprašanih predlaga svoj odstop z delovnega mesta, eden pa težko kaj predlaga, ker vse naloge, ki jih je potrebno opraviti v zelo kratkem času prihajajo od nadrejenih in se jim ni moč izogniti.

Predlogi, ki se nanašajo na nadrejene

Kar zadeva predloge, ki se nanašajo na nadrejene, so bili vprašani dokaj kritični. Tudi na to vprašanje 25,0% vprašanih ni navedlo svojih predlogov, kaj bi lahko njihov nadrejeni naredil v smeri, da bi bilo delovno okolje manj stresno. Ostali so navajali različne odgovore, veliko se jih je nanašalo na odnose in razumevanje. Tako menijo, da bi moral njihov nadrejeni poskusiti urediti medsebojne odnose, komunicirati s svojimi podrejenimi v duhu pozitivne energije, brez groženj in obsojanj v primeru napak. Želijo tudi, da nadrejeni njihovih napak ne bi posredoval podrejenim izven podjetja oziroma kolektivna in da bi pri napakah ter problemih v prvi vrsti pomagal in svetoval pri odpravljanju. Nadalje menijo, da bi nadrejeni moral poskrbeti za bolj sproščeno vzdušje na delovnem mestu in organizirati tedenske sestanke, kjer bi sodelovali vsi zaposleni. Predlagajo tudi zmanjšanje števila nalog na zaposlene ter poenostavitev delovnih nalog, ki bi vsebovale čim manj poročil tabel in planov. Eden od vprašanih meni, da bi bilo treba zaposliti še enega delavca. Tudi odstop nadrejenega s svoje funkcije bi po njihovem mnenju pripomogel k zmanjšanju stresa v delovnem okolju.

5.4. Povzetek raziskave in napotki za izboljšave

Po analizi odgovorov iz anketnega vprašalnika sklepam, da je med zaposlenimi v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o. na splošno prisoten stres pri delu. Čeprav menijo, da opravljajo raznoliko, razgibano in zanimivo delo, jih velika večina tudi meni, da je delo polno napetosti in stresov. Največ napetosti in stresa izvira iz organizacijske strukture in kulture, značilnosti dela in postavljenih nalog. Zaposleni se premalo vključujejo v sistem odločanja, kar znižuje njihovo moralo ter pripadnost podjetju, hkrati pa povečuje nezadovoljstvo v podjetju. Nezadovoljstvo se najbolj kaže z neposredno nadrejenimi in z možnostmi napredovanja. Vsak od zaposlenih ima tudi celo vrsto zadalžitev na delovnem mestu, zato jim velikokrat začne primanjkovati časa, da bi vse opravili v skladu z navodili in roki. Nejasno opredeljene vloge, preveč administrativnega dela ter preobremenjenost z delom povzroča vprašanim stres. Stres jim predstavljajo tudi neustrezni delovni odnosi. Očitno vloge v podjetju niso definirane dovolj jasno in natančno, da bi jih zaposleni razumeli, kar se kaže tudi v slabših medsebojnih odnosih. Slabi medsebojni odnosi se ne kažejo toliko med sodelavci kot med podrejenimi in nadrejenimi. Želijo si, da bi njihov nadrejeni pokazal več razumevanja do napak, da bi komuniciral z njimi v duhu pozitivne energije in poskrbel, da bi bilo ozračje na delovnem mestu manj napeto.

Čeprav je očitno, da so zaposleni v stresu, pa pri sebi opažajo zelo malo simptomov, ki se pojavljajo kot posledica prevelike izpostavljenosti stresnim situacijam. Med simptomi malo bolj pogosto opažajo le žalost in utrujenost, pa čeprav velik del zaposlenih v podjetju občuti stres kot negativni dejavnik pri njihovem delu. Kadar so zaposleni pod stresom, to v največji meri na njih vpliva tako, da se težje skoncentrirajo in postanejo razdražljivi ter počasneje in težje sprejemajo odločitve. Le eden od zaposlenih je pod stresom še bolj motiviran in dobi dodatni zagon, hkrati pa na nobenega zaposlenega stres ne vpliva v smeri, da se njegova zmogljivost še poveča.

Najpogostejša načina spoprijemanja s stresom sta zastavljanje dosegljivih ciljev in iskanje pomoči, kadar je to potrebno. Naslednji zelo pogost odgovor je pogovor z vodstvom in sodelavci, kjer po mojem opazovanju prevladuje slednje. Pri spopadanju s stresnimi obremenitvami si nekateri določajo prednostne naloge oziroma se umirijo in stvar dobro preučijo. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da si vprašani pri spopadanju s stresnimi obremenitvami pomagajo predvsem z individualnimi načini, saj podjetje zelo malo pozornosti namenja skrbi za spoprijemanje s stresom.

Rezultati raziskave so pokazali, da večina zaposlenih skrbi za psihično sprostitev in so ozaveščeni glede vpliva kajenja in alkoholizma ter vpliva rekreacije na njihovo počutje. Največ vprašanih skrbi za svojo psihično sprostitev z rekreacijo, sledi sproščanje s prijatelji ter meditacija. Manj pozornosti namenjajo škodljivim vplivom kave in sladkarijam.

Konec raziskave je bil namenjen predlogom, ki jih imajo zaposleni glede njih samih in glede nadrejenega, da bi bilo delo in delovno okolje manj stresno. Največ predlogov glede njih samih se nanaša na organizacijo dela in delovnih nalog ter medsebojno druženje. Predlogi, ki se nanašajo na nadrejenega pa so usmerjeni v odnose, ki bi jih po njihovem mnenju nadrejeni moral spremeniti in boljše razumevanje nadrejenega do njih samih in njihovega dela.

Vsak od zaposlenih se na delu kdaj sreča s stresom, zato je v prvi vrsti vsak sam odgovoren za obvladovanje stresa na delovnem mestu, šele na to je na vrsti tudi podjetje. Kakšne tehnike in načine bo uporabil, je odvisno od njega samega in ne od podjetja. Glede na to, da večina zaposlenih v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o. občuti pri svojem delu stres, bi jim svetovala, da tudi pri delu začnejo uporabljati sprostitvene tehnike, ki lahko vzamejo samo nekaj minut na dan. S sprostitvenimi tehnikami tako zaposleni doseže svoj notranji mir in ustvarjalno kreativnost. Zelo priporočljiv način obvladovanja stresa na delovnem mestu je tudi organizacija osebnega dela. Delo si je treba organizirati tako, da je za posameznika čim manj stresno, pri tem pa tudi izpolnjevanje nalog poteka v skladu z roki in pričakovanji. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na podporo sodelavcev. Dobri odnosi med sodelavci povečujejo pripadnost podjetju in izboljšujejo komunikacijo med zaposlenimi. Izostanek dobre komunikacije namreč vodi v nesoglasja, konflikte in napake.

Vodstvo vsakega podjetja ima moč in vire, da zaposlenim pomaga pri obvladovanju stresa. Dolžnost delodajalca je, da poskuša zagotoviti manj stresno delovno okolje. Direktorici podjetja, bi svetovala, da enkrat tedensko začne organizirati sestanke, na katerih bi sodelovali vsi zaposleni. Vsak zaposleni mora v prvi vrsti dobiti občutek pripadnosti skupnosti, pri tem pa je treba poudarjati vrednote, kot so poštenost, spoštovanje in pravičnost. Na sestankih bi delavci lahko povedali in izmenjali mnenja, ter dobili občutek pripadnosti podjetju, povečala pa bi se tudi povezanost med sodelavci. Direktorica bi na takih sestankih lahko dobila informacije koliko so zaposleni obremenjeni in do katere meje jih še lahko obremeni, da bodo še vedno učinkoviti. Dati jim mora občutek, da je njihovo delo smiselno in cenjeno in v primeru dobro opravljenega dela tudi nagraditi s priznanjem ali nagrado. V primeru napak bi ji svetovala, da zaposlenega in težavo obravnava ločeno. Drugače lahko nastane problem, saj se namesto reševanja situacije in nastale škode, preide na obsojanje, iskanje krivca in kaznovanje.

SKLEP

Največja past, v katero se utegnemo ujeti skozi življenje, je stres. Stres je nevidna bolezen, ki nas ima v oblasti, nam kroji življenje, pa vendar zanj ne obstaja nobeno zdravilo. Ko nas napade, je za nas kot neozdravljiva kuga, če se z njim ne znamo spopasti. Stres je način, s katerim se organizem odzove na spremembo. Stresu ni mogoče ubežati, je neizogiben del življenja, pa vendar ga imamo lahko v oblasti mi in ne on nas. S stresom je treba živeti, zato je pomembno, da ga znamo uravnati tako, da telesni odgovori nanj niso škodljivi.

V diplomskem delu sem stres najprej prikazala s teoretičnega vidika nato pa še s praktičnega. Stres je način, s katerim se organizem odzove na spremembe. Pri splošnih vrstah stresa ločimo naravni, umetni, eksogeni, endogeni, fiziološki, psihični, kumulativni, pozitivni in negativni stres. Pri vrstah stresa na delovnem mestu ločimo visoko rizični, korporativni, individualni, kolektivni stres ter stres moderne tehnologije. Nekateri poklici so že po naravi bolj stresni od drugih in tudi delovna mesta v podjetjih so različno stresna.

Najpogostejši dejavniki stresa na delovnem mestu so značilnosti dela in postavljene naloge, medsebojni odnosi, skrbi, povezane s kariero, vloge v podjetju, struktura in kultura podjetja ter povezanost doma in službe. Posledice prevelike izpostavljenosti stresu se kažejo na individualnem in tudi na organizacijskem nivoju. Posledice na individualnem nivoju se kažejo v obliki čustvenih, vedenjskih in telesnih simptomov. Stres na nivoju podjetja se kaže kot vpliv na sodelovanje, uspešnost in stroške podjetja. Izgorelost in karoshi (smrt zaradi stresa) sta dve najhujši posledici stresa.

Na učinkovitost ima stres tako pozitivni kot tudi negativni vpliv. Stres na delovnem mestu lahko povzroča napetosti, obremenitve, stiske, spet drugič lahko vzpodbuja, motivira in daje še dodatni zagon. Ne samo, da stres povzroča težave zaposlenim, podjetju in državi lahko povzroči tudi velike stroške. Stroški v podjetju nastajajo predvsem zaradi odsotnosti

z dela, zmanjšane učinkovitosti, nadomestil delavcem in odpravljanja zasvojenosti. Državo lahko stres stane tudi do 10 odstotkov BDP na leto.

Današnjega dela si skorajda ne moremo več predstavljati brez stresa, obstajajo pa načini za njegovo obvladovanje. Stres ima lahko več spremenljivih obrazov, zato mora ukvarjanje z njim postati del strategije. Strategije obvladovanja stresa lahko opredelimo za posameznika in za podjetje. S prisotnim stresom pri zaposlenih ne moremo opraviti v enem dnevu, ampak se je treba z njim ukvarjati dolgoročno. Zdravi zaposleni lahko veliko pripomorejo k poslovni uspešnosti podjetja. Podjetja se bodo počasi začela zavedati, da njihova dolgoročna uspešnost ni odvisna samo od visoko kvalificirane delovne sile ampak tudi od zdrave in visoko motivirane delovne sile. Potrebno bo sprejeti miselnost, da potrebujemo znanje, ki bo zagotovilo hitri napredek tako podjetja kot posameznika in znanje, ki bo ustvarilo stanje notranje izpolnitve in uravnoteženosti.

Za praktični prikaz sem opravila raziskavo v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o. V podjetju delam tudi sama, zato vem, da je lahko delo tam zelo stresno, kar lahko sedaj potrdim tudi z rezultati raziskave. Večina vprašanih namreč meni, da je njihovo delo polno napetosti in stresov in več kot polovica vprašanih meni, da je njihovo delo pogosto tako obremenjujoče (stresno), da se počutijo izčrpano in ne zmorejo več opravljati delovnih nalog. Analiza odgovorov je tudi pokazala, da se vprašani na različne načine spoprijemajo s stresom, vendar pa se morajo večinoma znajti sami, ker podjetje ne vlaga veliko v spoprijemanje s stresom na delovnem mestu. Vendar pa se bo to v prihodnosti moralo spremeniti, če bo podjetje hotelo ohraniti sposobno in motivirano delovno silo.

Današnja delovna mesta so zaradi velike konkurence podjetji kot tudi delovne sile postala veliko bolj stresna kot v preteklosti. Od vsakega posameznika pa je in bo odvisno, kako se bo s stresom spopadel in se naučil živeti z njim. Reagirati je treba že ob prvih znakih. Za odpravljanje stresa je zelo pomembno, da se naučimo premagovati miselnost, ki nas omejuje, se znebimo strahov, postanemo samozavestni in se naučimo, kako se lahko motiviramo za izzive, ki nam jih prinaša sleherni dan. Korak naprej bodo morala storiti tudi podjetja, da se bodo lahko učinkovito spopadala s stresom in tako olajšala delo marsikateremu posamezniku.

LITERATURA

1. BATTISON Toni: Premagujem stres. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1999. 79 str.
2. BOŽIČ Mija: Stres pri delu : Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2003. 97 str.
3. BRAHAM Barbara J.: Managing Stress. New York : Irwin, 1994. 188 str.
4. COHEN Michael: Identifying, Understanding and Solutions to Stress. London : Caxton Editions, 2001. 95 str.
5. COVEY Stephen R.: 7 navad zelo uspešnih ljudi. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1998. 316 str.
6. CUNNINGHAM Barton J: The Stress Management Sourcebook. Los Angeles : Lowell House, 1997. 323 str.
7. ČERNIGOJ-SADAR Nevenka: Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa, Ljubljana, 9(2002), 1, str. 81-102.
8. DEWE Philip: EAPs and Stress Management. Personnel Review, 23(1994), 7, str. 21-32.
9. DONOVAN Steven B., KLEINER Brian H: Effective Stress Management. Managerial Auditing Journal, 9(1994), 6, str. 31-35.
10. DOUGLASS Merrill E., DOUGLASS Donna N.: Manage Your Time Your Work Yourself. New York : Amacom, 1993, 194 str.
11. DREVENŠEK Mojca: Zaupanje ublaži občutek tveganja. Manager, Ljubljana, 2003, 12, str. 48.
12. EVANS Roger, RUSSEL Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha center, 1992. 181 str.
13. FAIRBROTHER Kery, WARN James: Workplace Dimensions, Stress and Job Satisfaction. Journal of Managerial Psychology, 18(2003), 1, str. 8-21.
14. GEORGE Jennifer M., JONES Gareth R.: Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. str. 250-281.
15. HELLER Robert, HINDLE Tim: Veliki poslovni priročnik. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 2001. 831 str.
16. JOHNSON David: Stress and Stress Management Among Owner-Managers of Small and Medium – Sized Enterprises. Employee Counselling Today, 7(1995), 5, str. 14-19.
17. KEZELE Adrian Predrag: Transcendentalna meditacija – korak naprej. Maribor : Center za transcendentalno meditacijo, 1995. str. 17-39.
18. KRALJ Zlatka: Skrbimo za svoje zdravje: Stres. Ljubljana : Lek d.d., 2003. 8 str.
19. LAMPRET Tadeja: Za bolniške so krivi tudi slabi šefi. Dnevnik, Ljubljana, 18.12.2003, str. 2.
20. LE FEVRE Mark, MATHENY Jonathan, KOLT Gregory S.: Eustress, Distress, and Interpretation in Occupational Stress. Journal of Managerial Psychology, 18(2003), 7, str. 726-744.

21. LOOKER Terry, GREGSON Olga: Obvladajmo stres. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1993. 178 str.
22. LUBAN-PLOZA Boris, POZZI Ugo: V sožitju s stresom. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1994. 131 str.
23. MASLACH Christina, LEITER Michael P.: Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Ljubljana : Educy, 2002. 172 str.
24. NEWHOUSE Peter: Življenje brez stresa. Ljubljana : Tomark, 2000. 173 str.
25. PETTINGER Richard: Stress Management. Oxford : Capstone Publishing, 2002. 128 str.
26. PFUNDNER Irena: Stres pri zaposlenih – izgube za podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 08.09.2003, str. 63.
27. PODJED Dan: Stres pustite pred vrati. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 17.11.2003, str. 60.
28. RABER Merrill F., DYCK George: Duševna vitalnost in čilost. Ljubljana : Založba Mladinska knjiga, 1992. 69 str.
29. SCHMIDT Aleksander: Najmanj kar bi morali vedeti o stresu. Ljubljana : Narodna in Univerzitetna knjižnica, 2001. 55 str.
30. SCHULTZ Duane P., SCHULTZ Sydney Elen: Psychology and Industry Today. 5th ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1990. str. 539-570.
31. SPIELBERGER Charles: Stres in tesnoba. Murska Sobota : Pomurska založba, 1985, 119 str.
32. STEVENS Paul: Beating Job Burnout. Chicago : NTC Publishing Group, 1995. 115 str.
33. SUTHERLAND Valerie J., COOPER Cary L.: Strategic Stress Management. Houndmills : Macmillan Press, 2000. 263 str.
34. TERŽAN Metka: Dobro se počutim, delo mi je v veselje. Ljubljana : Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu, 2002. 19 str.
35. TURK Dunja: Za stres kriva slaba organizacija dela. Finance, Ljubljana, 24.10.2003, str. 19.
36. VOLČIČ Nace: Stres pomeni slabše zdravje, manjšo učinkovitost in več poškodb zaposlenih. Finance, Ljubljana, 30.05.2003, str. 20.
37. YOUNGS Bettie B: Obvladovanje stresa za ravnatelje in druge vodstvene delavce v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana : Educy, 2001. 100 str.
38. ŽUNEC Branko: Stres je lahko naš zaveznik. Finance, Ljubljana, 2004, 10 (16.01.2004), str. 20.

VIRI

1. AŽMAN-BIZOVIČAR Majda: Angleško-slovenski/slovensko-angleški poslovni slovar. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1996. 371 str.
2. BAJEC Anton et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1995. 1714 str.

3. Interni viri družbe Avtotehna d.d. (Kadrovska struktura zaposlenih v podjetju Avtotehna Glasbila d.o.o.), 2004.
4. Interni viri podjetja Avtotehna Glasbila d.o.o., 2004.
5. Karoshi-Death from over work: Occupational Health Consequences of the Japanese Production Management. Sixth Draft for International Journal of Health Services. February 4, 1997. [URL: <http://www.workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html>], 08.08.2004.
6. Stres na delovnem mestu. [URL: <http://vzd.gov.si/publications/Facts22/facts22.pdf>], 26. 04. 2004.

PRILOGE

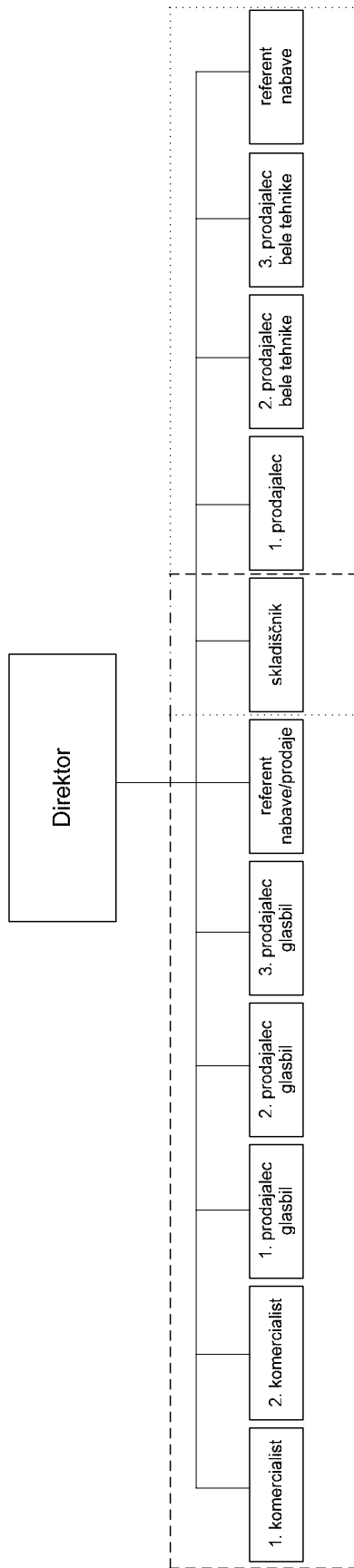
PRILOGA 1: Lestvica stresa glede na vrsto poklica

TABELA 1: Lestvica stresa glede na vrsto poklica

Rudar	8.3	Kmet	4.8
Policist	7.7	Vojak	4.7
Gradbenik	7.5	Veterinar	4.5
Novinar	7.5	Državni uradnik	4.4
Pilot	7.5	Računovodja	4.3
Paznik	7.5	Posredovalec za nakup in prodajo zemljišč	4.3
Oglaševalec	7.3	Frizer	4.3
Zobozdravnik	7.3	Lokalni državni uradnik	4.3
Igralec	7.2	Tajnica	4.3
Politik	7.0	Odvetnik	4.3
Zdravnik	6.8	Umetnik, oblikovalec	4.0
Rubežnik	6.8	Arhitekt	4.0
Filmski producent	6.5	Pediker	4.0
Medicinska sestra, babica	6.5	Optik	4.0
Gasilec	6.3	Projektant	4.0
Glasbenik	6.3	Poštar	4.0
Učitelj	6.2	Statistik	4.0
Socialni delavec	6.0	Laboratorijski tehnik	3.8
Poslovodja	5.8	Bankir	3.7
Tržnik	5.8	Računalničar	3.7
Poklicni nogometaš	5.8	Jezikoslovec	3.7
Trgovec, asistent v prodaji	5.7	Kozmetičar	3.5
Borzni posrednik	5.5	Duhovnik	3.5
Voznik avtobusa	5.4	Astronom, zvezdoslovec	3.4
Psiholog	5.2	Negovalka	3.3
Založnik	5.0	Muzejski delavec	2.8
Diplomat	4.8	Knjižničar	2.0
Strojnik	4.3		

Vir: Statt (1994, v Pettinger, 2002, str. 15)

PRILOGA 2: Organizacijska shema podjetja Avtotehna Glasbila d.o.o.



--- Oddelek glasbil, opreme za ozvočenje in snemanje
..... Oddelek bele tehnike in gospodinjstkih aparatov

Vir: Interni viri podjetja Avtotehna Glasbila d.o.o., 2004.

PRILOGA 3: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik!

SPOŠTOVANI!

Del svoje diplomske naloge bi rada namenila konkretni analizi stresa na delovnem mestu. V ta namen sem sestavila vprašalnik, vas pa prosim za čim bolj iskrene odgovore, da bo analiza dosegla svoj namen. Podatki bodo objavljeni v diplomskem delu z naslovom Uravnavanje stresa na delovnem mestu. Anketa je anonimna. Vljudno vas prosim za sodelovanje in se vam že v naprej zahvaljujem.

PETRA KOŠMRLJ

1. **V kolikšni meri lahko opišete svoje delo in delovno mesto** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem naj 1 pomeni, da se popolnoma strinjate, 2 delno se strinjate, 3 ne morete se odločiti, 4 delno se ne strinjate in 5 sploh se ne strinjate.)

Raznoliko in razgibano	1	2	3	4	5
Zanimivo	1	2	3	4	5
Nudi možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Je polno napetosti in stresov	1	2	3	4	5
Predstavlja strokovni izziv	1	2	3	4	5
V njem vidim svojo prihodnost	1	2	3	4	5

2. **Kateri od naštetih dejavnikov vam predstavlja stres pri delu ?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem 1 pomeni, da dejavnik vedno povzroča stres, 2 običajno, 3 včasih, 4 redko in 5 nikoli ne povzroča stresa.)

Značilnost dela in postavljene naloge	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi	1	2	3	4	5
Skrbi povezane s kariero	1	2	3	4	5
Opredelitev vlog v organizaciji	1	2	3	4	5
Organizacijska struktura in kultura	1	2	3	4	5
Povezanost doma in službe	1	2	3	4	5

3. **Ali je kdaj vaše delo tako obremenjujoče (stresno), da se počutite izčrpano in ne zmorete več opravljati delovnih nalog?** (Obkrožite le en odgovor!)

- a) zelo pogosto
- b) dokaj pogosto
- c) včasih
- d) zelo redko
- e) nikoli

4. **Ali pri sebi opazate naslednje simptome, ki so posledica stresnih situacij!** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem naj 1 pomeni, da simptome opazate zelo pogosto, 2 pogosto, 3 včasih, 4 redko in 5 nikoli).

Do dela čutim brezbržnost	1	2	3	4	5
Zaradi dela sem velikokrat žalosten-na	1	2	3	4	5
Delo me ne motivira	1	2	3	4	5
Pri delu sem napet-a	1	2	3	4	5
Pri delu sem negotov-a	1	2	3	4	5
Delo me navdaja z zaskrbljenostjo	1	2	3	4	5
Težko se skoncentriram	1	2	3	4	5
Na delu sem pozabljiv-a	1	2	3	4	5
Na delu sem raztresen-a	1	2	3	4	5
Imam težave pri sprejemanju odgovornosti	1	2	3	4	5
Zaradi preobremenjenosti se me dostikrat loti prehlad, gripa	1	2	3	4	5
Pogosto se me loteva utrujenost	1	2	3	4	5
Imam pogoste glavobole	1	2	3	4	5
Imam težave z nespečnostjo	1	2	3	4	5

5. **Ko sem pod stresom, vpliva to na moje delo tako da?** (Možnih več odgovorov!)

- se težje skoncentriram
- počasi in težje sprejemam odločitve
- sem razdražljiv-a
- za dokončanje nalog porabim še več časa
- me motivira in da še dodatni zagon
- se moja zmogljivost še poveča
- drugo (navedite):

6. **Na kakšen način se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem naj 1 pomeni, da trditev popolnoma drži, 2 v veliki meri drži, 3 delno drži, 4 v veliki meri ne drži in 5 popolnoma ne drži.)

Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto	1	2	3	4	5
Določam si prednostne naloge	1	2	3	4	5
Zastavim si dosegljive cilje	1	2	3	4	5
Poiščem pomoč, kadar je potrebno	1	2	3	4	5
Pogovorim se z vodstvom ali sodelavci	1	2	3	4	5
Se umirim in stvar dobro preučim	1	2	3	4	5
Uporabljam sprostitvene tehnike	1	2	3	4	5
Obremenitev sprejemem kot izziv in ne kot grožnjo	1	2	3	4	5
Se obremenjujem, ker delo ne napreduje	1	2	3	4	5

7. **Kako skrbite za psihično sprostitve?** (Možnih več odgovorov!)

- ne skrbim
- z meditacijo
- s prijatelji
- ob gledanju televizije ali poslušanju glasbe
- redno se rekreiram
- drugo (napišite):

8. **Kako vaša organizacija skrbi za spoprijemanje s stresom?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem naj 1 pomeni, da trditev popolnoma drži, 2 v veliki meri drži, 3 delno drži, 4 v veliki meri ne drži in 5 popolnoma ne drži.)

Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti	1	2	3	4	5
Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela	1	2	3	4	5
Se trudi, da je negotovosti čim manj	1	2	3	4	5
Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta	1	2	3	4	5
Skrbi za varstvo otrok zaposlenih	1	2	3	4	5
S fleksibilni delovnim časom in porazdelitvijo dela	1	2	3	4	5
V primeru težav nudi potrebno pomoč	1	2	3	4	5
Imamo proste dneve in dneve počitka	1	2	3	4	5

9. **Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo v naslednjih trditvah?** (Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni; pri tem naj 1 pomeni, da ste zelo zadovoljni, 2 zadovoljni, 3 srednje zadovoljni, 4 v veliki meri nezadovoljni in 5 popolnoma nezadovoljni.)

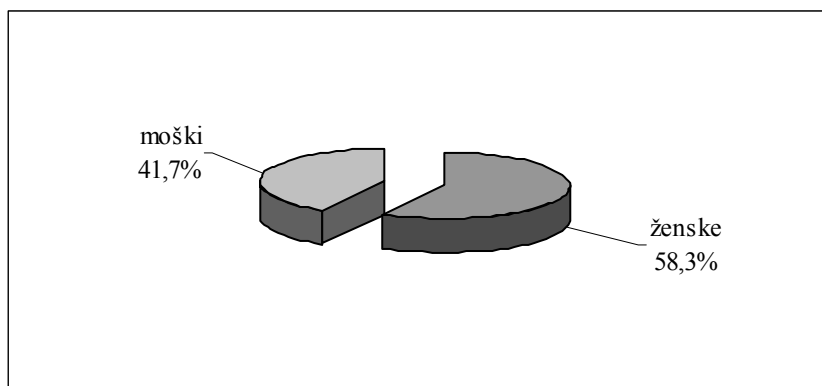
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori, osvetlitev,...)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s plačo	1	2	3	4	5

10. **Kaj lahko vi sami v prihodnosti naredite, da bo vaše delo manj stresno?** (Navedite predloge!)

11. **Kaj lahko naredi vaš nadrejeni, da bo delovno okolje manj stresno?** (Navedite predloge!)

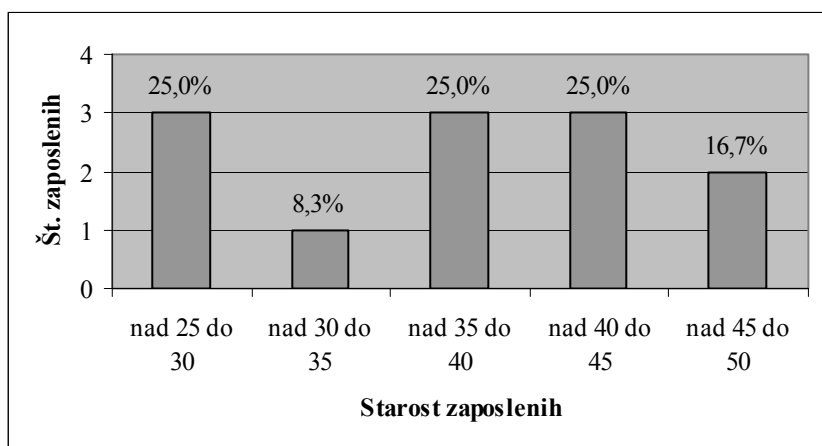
PRILOGA 4: Demografska struktura anketirancev

SLIKA 4: Porazdelitev anketirancev po spolu na dan 17.05.2004



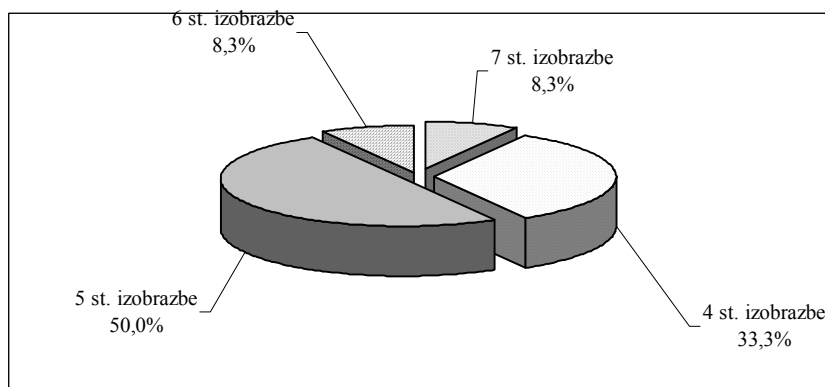
Vir: Interni viri družbe Avtotehna d.d., 2004.

SLIKA 5: Starostna porazdelitev anketirancev na dan 17.05.2004



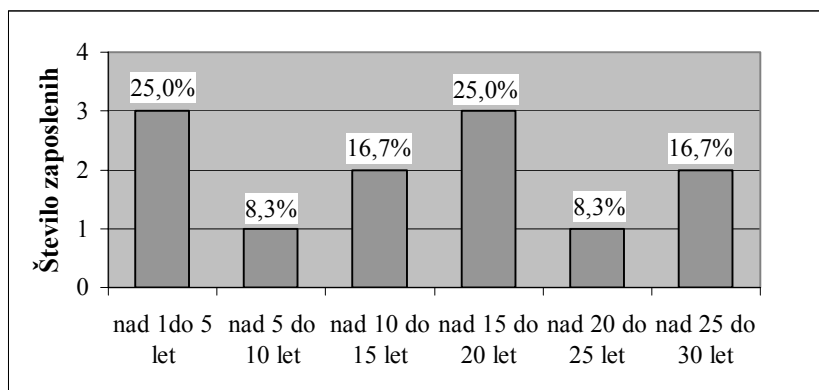
Vir: Interni viri družbe Avtotehna d.d., 2004.

SLIKA 6: Porazdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe na dan 17.05.2004



Vir: Interni viri družbe Avtotehna d.d., 2004.

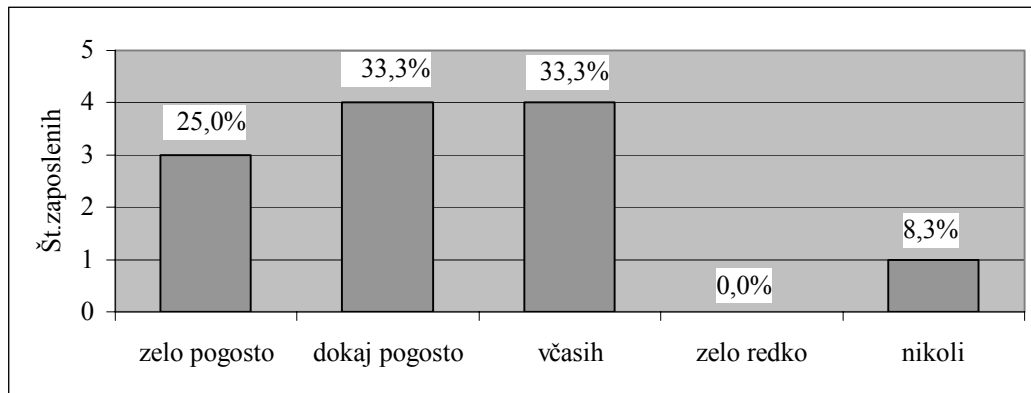
SLIKA 7: Porazdelitev anketirancev po delovnih letih na dan 17.05.2004



Vir: Interni viri družbe Avtotehna d.d., 2004.

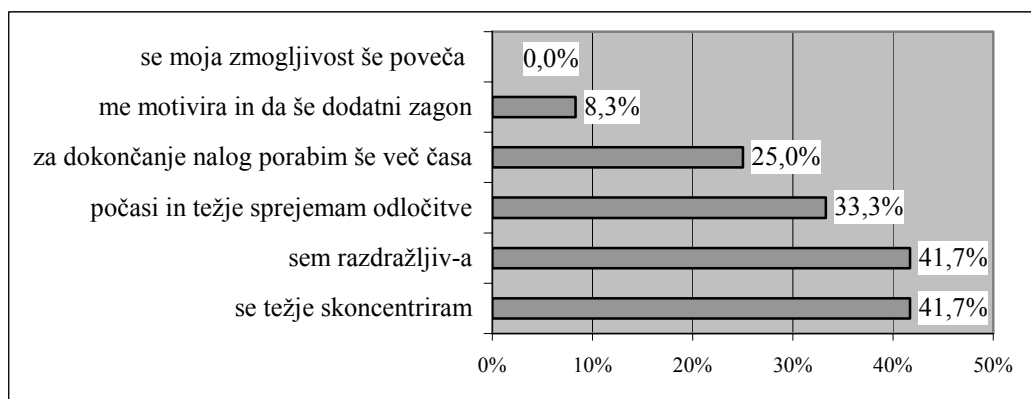
PRILOGA 5: Grafični prikaz rezultatov ankete

SLIKA 8: Obremenjenost z delom, ki povzroča izčrpanost in nezmožnost opravljanja delovnih nalog



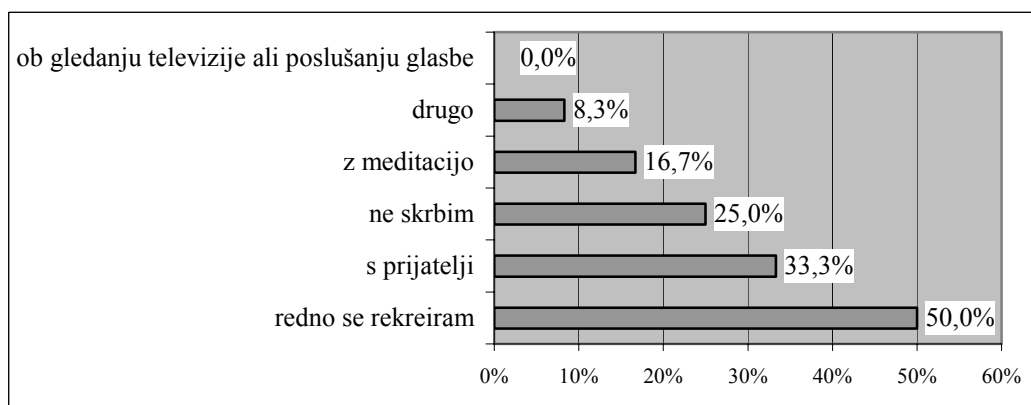
Vir: Rezultati ankete, 2004.

SLIKA 9: Vpliv stresa na učinkovitost



Vir: Rezultati ankete, 2004.

SLIKA 10: Skrb za psihično sprostitvev



Vir: Rezultati ankete, 2004.

PRILOGA 6: Odgovori anketirancev na 10. in 11. vprašanje iz anketnega vprašalnika

Anketiranec št.1:

10. Brez odgovora

11. Brez odgovora

Anketiranec št.2:

10. Boljša organizacija osebnega dela, striktno opravljanje dnevnih nalog (brez nepotrebnih opravil za druge, ker le ta opravila jemljejo veliko časa)

11. Komunicira s podrejenimi v duhu pozitivne energije

Ne grozi delavcem, čim naredijo napako

Da napak delavcem ne posreduje izven podjetja oziroma kolektiva

Da pri napakah pomaga, da se odpravijo in ne obsoja

Anketiranec št.3:

10. Več druženja s sodelavci, da bi se odnosi izboljšali

11. Poskrbeti za bolj sproščeno vzdušje na delovnem mestu

Anketiranec št.4:

10. Ne vem

11. Razumevanje

Anketiranec št.5:

10. Ne vem

11. Zaposli še enega delavca

Anketiranec št.6:

10. Brez odgovora

11. Brez odgovora

Anketiranec št.7:

10. Odstopim z delovnega mesta

11. Odstopi s svoje funkcije

Anketiranec št.8:

10. Brez odgovora

11. Organizacija tedenskih sestankov, kjer bi sodelovali vsi zaposleni

Anketiranec št.9:

10. Organizirati pomoč pri delu, razporeditev nalog
Večja strokovnost in samoiniciativnost delavcev
Vzeti si čas za sodelavce
11. Svetovanje, pomoč pri reševanju problemov

Anketiranec št.10:

10. Boljša osebna organiziranost, več truda za boljše odnose s odelavci
11. Poskuša urediti medsebojne odnose

Anketiranec št.11:

10. Brez odgovora
11. Brez odgovora

Anketiranec št.12:

10. Težko kaj. Vse naloge, ki jih je potrebno opraviti v zelo kratkem času prihajajo od nadrejenim in se jim ni moč izogniti.
11. Poenostaviti delovne naloge, s čim manj poročil, tabel, planov,...Zmanjšati število nalog na zaposlenega.