

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PREPOZNAVANJE IN SOOČANJE S STRESOM NA DELOVNEM
MESTU**

Ljubljana, marec 2006

DAVID STAVANJA

IZJAVA

Študent David Stavanja izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Roberta Kašeta in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8. 3. 2006

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STRES	2
1.1 OPREDELITEV STRESA	3
1.2 PRISTOPI K OPREDELITVI STRESA	4
1.2.1 Inženirski pristop.....	4
1.2.2 Fiziološki pristop.....	4
1.2.3 Psihološki pristop	5
1.3 POZITIVNI IN NEGATIVNI STRES TER UČINKOVITOST	6
2 POSLEDICE IN STROŠKI STRESA	7
2.1 POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA	7
2.2 POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO	8
3 VIRI STRESA.....	9
3.1 INDIVIDUALNI STRESORJI.....	10
3.2 ORGANIZACIJSKI STRESORJI	11
3.2.1 Organizacijska kultura	11
3.2.2 Delovne zahteve.....	12
3.2.3 Svoboda odločanja in kontrole	14
3.2.4 Vloga v organizaciji	15
3.2.5 Kariera in spremembe v organizaciji	16
3.2.6 Odnosi v organizaciji in socialna opora.....	16
3.2.7 Konflikt med delom in domom.....	18
4 ODPRAVLJANJE STRESA V ORGANIZACIJI	18
4.1 PRIMARNA INTERVENCIJA	19
4.1.1 Organizacijska kultura	20
4.1.2 Delovne zahteve.....	21
4.1.3 Svoboda odločanja in kontrole	23
4.1.4 Kariera in spremembe v organizaciji	24
4.1.5 Vloga v organizaciji	24
4.1.6 Odnosi v organizaciji in socialna opora.....	25
4.1.7 Konfliktnost med delom in domom	26
4.2 SEKUNDARNA INTERVENCIJA.....	26
4.2.1 Trening medosebnih odnosov	26
4.2.2 Odločnost	27
4.2.3 Učenje ustreznega kognitivnega stila.....	27
4.2.4 Obvladovanje časa.....	27
4.2.5 Uporaba metod sproščanja	28
4.3 TERCIARNA INTERVENCIJA.....	28
4.3.1 Svetovanja in pomoč zaposlenim.....	28
4.3.2 Prosti dnevi in karierni dopust.....	29
4.4 IZVEDBA INTERVENCIJE V PODJETJU	29
4.4.1 Identifikacija stresa	29
4.4.2 Oblikovanje in implementacija intervencij	29
4.4.3 Evalvacija intervencije	30
5 RAZISKAVA STRESA V PODJETJU Stavanja d.o.o.	30
5.1.1 Metodološki okvir	30
5.1.2 Predstavitev podjetja Stavanja d.o.o.....	30
5.1.3 Respondenti	31

5.1.4	Shema vprašalnika	31
5.1.5	Okvir in potek intervjuja.....	31
5.2	REZULTATI RAZISKAVE.....	32
5.3	UGOTOVITVE RAZISKAVE	40
5.3.1	Priporočila za prakso	40
5.3.2	Prispevek k teoriji.....	41
5.3.3	Omejitve raziskave	42
	SKLEP.....	42
	LITERATURA	44
	VIRI.....	45
	PRILOGE.....	1

UVOD

Kvaliteta življenja, ki ji danes pripisujemo vse večji pomen, je v veliki meri odvisna od kvalitete delovnega življenja. Tej grozi stres, saj povzroča negativno nastrojenost zaposlenih in je vzrok za številne nesreče in bolezni. Delovni pogoji in narava dela se danes spreminjajo hitreje kot kdajkoli prej, zato je pojavnost stresa vse večja. Delovne organizacije bi si zato morale prizadevati za zagotavljanje takih delovnih pogojev, ki bi zmanjšali vpliv stresa in omogočili zaposlenim določeno raven kvalitete delovnega življenja.

Zavedanje o vplivih stresa na zaposlene in organizacijo sploh se v zadnjih letih povečuje, saj mediji in raziskovalci problemu posvečajo vedno več pozornosti, hkrati pa problemi, povezani s stresom, predstavljajo nov izziv tako za zaposlene kot tudi managerje.

Velikokrat je reševanje stresa prikazano kot problem posameznika, ki ga je potrebno odpravljati z občasnimi blažilnimi ukrepi ali zdravljenji. Namen diplomske naloge je odpravljanje stresa prikazati kot strateški pristop, ki temelji na preventivi in odstranitvi vzrokov ter ne samo na zdravljenju posledic. Torej bom stres predstavil tudi kot organizacijski problem ter osvetlil vlogo managementa pri njegovem pojavu in odpravljanju. S tem ne trdim, da je stres samo posledica slabe organizacije, je pa ta vsekakor eden izmed dejavnikov njegovega nastanka.

V pričujoči diplomski nalogi bom poiskal odgovore na sledeča vprašanja. Kaj je stres? Kakšna je narava stresa? Kako ga prepoznati? Ali stres vpliva na počutje zaposlenih in organizacijo ter kako se to dogaja? Kateri so organizacijski vzroki pojavljanja stresa? Kaj lahko storimo, da odpravimo vzroke in zmanjšamo probleme, povezane s stresom? Raziskal bom počutje zaposlenih in organizacijske vzroke stresa v konkretnem podjetju ter predlagal rešitve za njihovo odpravo.

V prvem poglavju bom opisal pojem stresa in ga opredelil. Prikazal bom zgodovinski razvoj in različne modele, ki so se razvili v teoriji. Prav tako bom opredelil pozitivni in negativni stres ter opisal njun vpliv na učinkovitost. V drugem poglavju se bom osredotočil na posledice in stroške stresa. Predstavil bom simptome, po katerih stres prepoznamo, ter njegov vpliv na zdravje posameznika. Ravno tako bom predstavil tudi stroške stresa in posledice, ki jih povzroča organizaciji. V tretjem poglavju bom opisal vzroke ali vire stresa. Posebej se bom osredotočil na tiste, ki se v organizaciji pojavljajo predvsem kot posledica napak in negativno vplivajo na počutje zaposlenih. Četrto poglavje bo opisovalo odpravljanje stresa v organizaciji, pri čemer bo večji poudarek na odpravi vzrokov za nastanek stresnih situacij, nekoliko manjši pa zoperstavljanju stresu in lajšanju posledic na individualni ravni. Opisana bo tudi izvedba intervencije za odpravo stresa v podjetju. V petem poglavju bom ugotavljal počutje in organizacijske vzroke stresa v konkretnem podjetju. V ta namen bom opravil raziskavo in z njeno pomočjo iskal odgovore na sledeča vprašanja: Kaj zaposleni menijo o svojem delu in delovnem mestu? Kakšno je njihovo splošno počutje? Kateri so dejavniki stresa pri delu, ki vplivajo na zaposlene? Kaj zaposleni menijo o delovnih obremenitvah, delovnem času in okolju? Kako zaznavajo svobodo odločanja in kontrole? Ali jim je jasna vloga v organizaciji? Kaj menijo o svojih kariernih možnostih? Kaj menijo o odnosih v organizaciji in kako zaznavajo socialno oporo? Ali se pri njih pojavlja konflikt med delom in domom – in če, kakšen je?

Poleg ugotovitve samih vzrokov bom oblikoval tudi predloge za njihovo odpravo. V šestem poglavju bom povzel ugotovitve in podal sklep.

1 STRES

Stres sestavlja vzorec »kamenodobnih« reakcij, ki pripravijo človeški organizem za borbo ali beg, torej za fizično aktivnost. Stres je bil zelo koristen, ko se je kamenodobni človek srečal s tropom volkov; v sedanosti pa povzroča težave, ko se na primer zaposleni poskuša prilagoditi rotirajočim se izmenam, monotonim in delnim nalogam ter preveč zahtevnim strankam (Levi, 2002, str. 11).

Raziskovanje stresa v organizaciji se je pričelo v ZDA med prvo svetovno vojno (1914–1918). Psihologi so proučevali reakcije oseb (predvsem vojakov), ki so se znašle v izjemno stresnih situacijah, ter natančno opisali posledice stresa, kot so upad morale, težave s spanjem, težnja po izogibanju idr. Vzpostavili so povezavo med neposrednim dolgotrajnim sodelovanjem v vojaških operacijah in izgubo vida, sluha, orientacije in razuma. To so definirali kot granatni šok. Ta je bil velikokrat povezan z fizično izgubo moči, slabostjo ter večkratno nenadno spremembo počutja vojakov v jarkih (Selič, 1999, str. 117).

Na začetku dvajsetega stoletja so opazili prve težave, povezane s stresom, pri delavcih, zaposlenih na proizvodnih linijah. Z uvedbo proizvodnih linij je posamezen delavec opravljaj enostavne, ponavljajoče se delovne operacije, ki jih je kmalu postal več in jih opravljaj bolj spretno. Taylor in ostali načrtovalci takega načina dela so domnevali, da bo tako delo zadovoljevalo zaposlene in bo zaželeno, dokler bodo delavci dobivali pošteno plačilo. Niso pa upoštevali stresa, ki se je pri takem delu pojavljaj kot posledica hrupa, prahu, ekstremnih temperatur, mraza in monotonije dela. Ker ni bilo nikakršnega izziva in zadovoljstva pri delu, so se začeli pri zaposlenih pojavljaj fizični in psihični zdravstveni problemi (Pettinger, 2002, str.18).

V petdesetih letih dvajsetega stoletja so v Veliki Britaniji izvedli študijo »Affluent Worker«. V njej so ugotovili, da so za posledicami stresa trpeli vsi delavci, ki so morali delati v slabih delovnih pogojih, delati po določenem vzorcu in so imeli majhno možnost kontrole (Pettinger, 2002, str.19).

V šestdesetih letih so Kahn in sodelavci opisali dejavnike, ki vplivajo na subjektivno doživljanje napetosti med delom, ter izpostavili pomen nejasnosti in konflikta vlog kot ključnih vzrokov stresa. Kornhauser je ugotovil, da imajo ponavljajoča se rutinska opravila negativen vpliv na mentalno zdravje. Njihova posledica pa je apatija, ki spremlja osebo tudi v prostem času (Selič, 1999, str. 117, 118).

V sedemdesetih in osemdesetih so iskali povezave med vedenjem (tako organizacijskim vedenjem kot vedenjem posameznika) in stresom. Odkrili so, da prihaja zaradi daljše izpostavljenosti stresu do pojava srčnih bolezni. S temi raziskavami so tudi odkrili dva osebnostna tipa, ki so ju poimenovali tip A in tip B¹.

¹ Osebnostna tipa A in B sta pojasnjena v poglavju 3.1, na strani 10.

Študije zadnjih let se osredotočajo na različne vidike managementa stresa. Predvsem na to, kako zmanjšati ravni stresa v delovnih okoljih, ter na osebne in ekonomske stroške, ki nastajajo kot posledica stresa (Pettinger, 2002, str. 24).

1.1 OPREDELITEV STRESA

Sama beseda stres izvira iz latinščine. V angleščini se je izraz pojavil v 17. stoletju, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke in težave. V 18. in 19. stoletju se je splošni pomen te besede spremenil. Od takrat stres pomeni silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. V tem pomenu izraz pomeni, da zunanja sila zbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile (Spielberger, 1985, str. 8). Poljudno rečeno, torej stres pomeni napetost.

Prave temelje je teoriji stresa v tridesetih letih postavil Selye, ki je leta 1936 stres prvi opisal in poimenoval (Rakovec-Felser, 1991, str. 47). Zanj je stres program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, stereotipni in nespecifični odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnovesje (Božič, 2003, str. 17).

Seličeva (1999, str. 53–54) pravi, da je stres univerzalen fenomen, ki ga opredeljuje množica definicij, v vseh pa je možno najti dva temeljna poudarka:

- stres v večini primerov povzroča nekdo/nekaj zunaj človekovega organizma
- posledice stresa so notranje, psihološke in fiziološke narave, navadno so opisane kot napetost, napor.

Lahko ga opredelimo kot doživetje psihosocialne narave, ki ima za posledico psihično trpljenje in neprijetne, za organizem ogrožajoče fiziološke procese. Človekov odziv na neugodno dogajanje je funkcija dogodka in osebe. Pri tej so prag občutljivosti, intenziteta in način reagiranja odvisni od bioloških in psiholoških dejavnikov. Zmožnost obvladovanja stresa sooblikujejo številne značilnosti okolja in osebnosti.

Looker in Gregson (1993, str. 31) trdita, da je stres neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostjo za njihovo obvladovanje na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa.

Luban-Plozza in Pozzi (1994, str. 12) opredelita stres kot reakcijo organizma na dražljaje iz okolja. Stres je stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z ogrožujočo okoliščino. Temu sledi nespecifična reakcija organizma, ki pripelje do obrambe ali do možnega upora. Stres pa lahko povzroči tudi situacija, ki sama po sebi ni stresna (Cane, 1996, str. 257).

Diamantopoulousova (2002, str. 3) definira delovni stres kot čustveno, kognitivno, vedenjsko in fiziološko reakcijo na sovražne in škodljive dejavnike delovnih nalog, organizacije dela in delovnega okolja. Zanj so značilni razburjenje, vznemirjenost in občutki neobvladovanja situacije. Delovni stres lahko spremeni vedenje ter poslabša kvaliteto življenja in zdravje prizadete osebe.

1.2 PRISTOPI K OPREDELITVI STRESA

Glede na izvor so avtorji razvili različne pristope k definiranju stresa. Cox et al. (2000, str. 32) omenjajo tri: inženirski, fiziološki in psihološki pristop. Pri inženirskem pristopu je stres definiran kot zunanja sila, ki vpliva na posameznika. Določeni zunanji dogodki so enako stresni za vse osebe, ne glede na razlike med njimi. Fiziološki pristop stres dojema kot fiziološki odgovor posameznika na zahteve okolja, ki jih poznamo kot stresorje. Psihološki pristop pa poskuša kombinirati oba zgoraj omenjena modela.

1.2.1 Inženirski pristop

Pri inženirskem pristopu ali modelu stimuliranja stresa je izraz stres izposojen iz fizike, kjer je jasno definiran kot »zunanji pritisk na neki predmet«; sprememba, ki nastane na predmetu, pa se imenuje »obremenitev«. Organske in anorganske substance imajo določeno stopnjo tolerance. Ko to stopnjo tolerance presežemo, lahko nastane začasna ali pa trajna škoda. V tem smislu je nekaj pritiska, torej stresa, pozitivnega, saj nas naredi bolj dinamične, zaradi njega ostanemo na preži, se zberemo, našemu življenju lahko tudi da miselni, čustveni in fizični ton (Evans, Russell, 1992, str. 110–111).

Ta model določa delovni stres kot zoprno oziroma škodljivo karakteristiko delovnega okolja. Obravnava ga kot neodvisno spremenljivko – kot okoljski vzrok slabega zdravja. Stres obravnava kot stimulans, ki prihaja iz okolja, običajno razumljen kot obremenitev oziroma zahteva, postavljena posamezniku. Delovni stres je značilnost (last) delovnega okolja in običajno objektivno merljiv del tega okolja. Stres je, kar se zgodi zaposlenemu, in ne, kar se dogaja v njem. Je nabor vzrokov in ne nabor simptomov (Cox et al., 2000, str. 32, 33).

Slika 1 v Prilogi 1 prikazuje model stimuliranja stresa. Posameznik je izpostavljen stimulansom iz okolja. Z določeno količino teh stimulansov se je sposoben spoprijemati brez škode, ko pa količina teh stimulansov preseže določeno raven, lahko že vsak naslednji stimulans povzroči nesorazmerje med spoprijemanjem in zahtevami.

Hitra industrializacija je povečala zanimanje za ta model. Pri zgodnjih raziskavah stresa pri proizvodnem delu so uporabljali model stimuliranja stresa, ko so skušali ugotoviti njegove vzroke v delovnem okolju. Veliko pozornosti so namenili fizičnim pogojem, kot so vročina, mraz, osvetlitev in količina zaposlenih v enem prostoru. Slabost tega modela je v tem, da ne upošteva razlik med posamezniki pri tolerančnih nivojih, preteklih izkušnjah, potrebah, pričakovanjih in drugem. Ne upošteva, da lahko dva posameznika, izpostavljena popolnoma enakim dražljajem in pogojem, reagirata popolnoma drugače (Sutherland, Cooper, 2000, str. 53).

1.2.2 Fiziološki pristop

Fiziološki pristop ali model odziva na stres se je razvil v medicini. Stres obravnava kot odvisno spremenljivko, kot določen fiziološki odgovor na škodljive dražljaje okolja.

Začetnik teorije odziva na stres je bil Selye. Postavil je koncept s stresom povezane bolezni ter uvedel generalni adaptacijski sindrom, bolje poznan kot GAS. Stres naj bi bil nespecifični odgovor telesa na grožnjo, ki ji je telo izpostavljeno (Levi, Levi, 1999, str. 3). Poskusi so pokazali, da izzove ta sindrom prav vse, kar telo prizadene in mogoče poškoduje – prehud mišični napor, prevelik mraz ali vročina, mehanične poškodbe, bolečine in krvavitve. Vzorec reagiranja na stres je pri vseh človeških organizmih enak, neodvisen od stresorja; vendar so razlike v jakosti reagiranja. Do teh razlik med posamezniki prihaja zaradi genetske predispozicije, spola, preteklih izkušenj ipd. (Lindermann, 1982, str. 13–14).

GAS poteka v okviru treh faz: začetne faze alarma, ki ji sledi faza odpora, v nekaterih primerih pa pride tudi do tretje, končne faze izčrpanosti. GAS prikazuje Slika 2 v Prilogi 2.

V fazi alarmne reakcije pride v telesu do mobilizacije obrambnih sil. Delovanje organizma je v tej fazi običajno močno vzburjeno. Organizem je v stanju najvišje pripravljenosti, zato se v njem sprostijo vse energetske zaloge, ki telo pripravijo na akcijo ali beg. Organizem lahko ostane v alarmnem stadiju le omejen čas, zato preide v naslednjo fazo odpornosti, ko se pričnejo vključevati določeni mehanizmi. Njihova naloga je procese normalizirati, jih vrniti v izhodiščni položaj. S to reakcijo odpornosti se telo bolje zavaruje proti ponovnim poškodbam. Stres je do te faze lahko pozitiven, saj posameznika energetsko osveži, ga spodbudi k določenim mislim in dejavnostim, ki jih je zanemaril ipd. (Rakovec-Felser, 1991, str. 49). Če stresna situacija kljub prilagoditvi traja naprej, se začnejo pojavljati prvi znaki utrujenosti. Posameznik ob številnih obremenitvah, ki jih doživlja predolgo in jih ne zna ali ne zmore rešiti, doživlja izgubo telesne moči in odpoved. Začne tudi psihično odpovedovati. To lahko pripelje do občutij brezupa, nezainteresiranosti, praznine, v skrajnem primeru apatije. Vendar pa je zelo malo takih dražljajev, ki bi privedli do faze izčrpanosti. Vzrok za to je predvsem v tem, da se na dražljaje privajamo. Za to poskrbijo predvsem majhni, neopazni dražljaji, ki večajo odpornost našega organizma (Lindermann, 1982, str. 14).

Načelo treh faz obvladuje večino naših dejavnosti. V alarmnem stadiju dobi človek šele pravi zagon, v stadiju odpornosti stvar dobro teče, v stadiju izčrpanosti pa se končno utrudimo. Če se vse prilagoditvene rezerve izčrpajo, lahko nastanejo nepopravljive okvare (Lindermann, 1982, str. 15).

1.2.3 Psihološki pristop

Ta pristop, ki ga nekateri avtorji imenujejo tudi interaktivni model, je nastal kot odgovor na kritike prejšnjih dveh pristopov. Združuje ugotovitve modelov stimuliranja stresa in modelov odziva na stres. Stres predstavlja situacija, ki sama po sebi ni stresna, predstavlja pa potencialni vir stresa.

Stres ne nastaja izolirano v okolju ali posamezniku, temveč v interakciji med njima kot posledica neskladja med posameznikovimi zmožnostmi in sposobnostmi ter željami in zahtevami okolja. Gre za fiziološki in psihološki odgovor posameznika na neskladje med zahtevami okolja in posameznikovimi sposobnostmi, da se spopade z njimi. Ljudje torej doživljajo stres, ko občutijo neravnovesje med zahtevami, ki so jim postavljene, in sposobnostmi, da se spopadejo z njimi (Northcraft, Neale, 1994, str. 208).

Posamezniki različno vrednotijo potencialno nevarnost stresorja in vire za njegovo obvladovanje. Odziv na neugodno dogajanje je torej funkcija dogodka in osebe. Zmožnost obvladovanja stresa sooblikujejo številne značilnosti okolja in osebnosti. Mediatorji (varovalni ali ogrožajoči dejavniki) vplivajo na doživetje dogodka, oceno njegove pomembnosti, človekov takojšnji odziv, pa tudi na kasnejše posledice (Selič, 1999, str. 53–62). Primere moderatorjev stresa na delovnem mestu predstavljajo socialna opora (tako na delovnem mestu kot izven njega), pogostost socialnih stikov, uravnovešenost med delom in zasebnim življenjem, občutek kontrole nad delovnimi operacijami ter posameznikov pogled na svet (Cox, Rial-Gonzales, 2002, str. 4; Stress at work, 2005). Učinke mediatorjev določa celota vseh elementov dogajanja. Od konteksta je odvisno, ali bodo isti dejavniki varovalni ali ogrožajoči; in kar je stresno za nekoga, ni nujno stresno za drugega (Selič, 1999, str. 53–62). Sodobna teorija stresa se razvija okrog tega pristopa in v nadaljevanju bomo pojem stres razumeli v smislu interaktivnega modela.

1.3 POZITIVNI IN NEGATIVNI STRES TER UČINKOVITOST

Izraz stres se pogosto napačno uporablja, saj ljudje pogosto pod tem izrazom pojmujejo le negativni stres. Vendar pa obstajata tako pozitivni ali evstres kot negativni ali distres.

EVSTRES je prijazen ali pozitiven stres. V normalnih okoliščinah so zaposleni z aktiviranjem svojih reakcijskih organizmov sposobni vzpostaviti novo ravnovesje in se prilagoditi novim situacijam. Stres v tem primeru ni negativen fenomen. Prevlada, kadar se zavedamo, da bomo tudi zahtevni situaciji kos. To je možno le tedaj, kadar so sposobnosti večje od zahtev, zahteve pa pomenijo izziv in nas motivirajo za delo. Stresna reakcija nam pomaga vzpostaviti ravnovesje ter reagirati v dani situaciji. V tem primeru stresna reakcija povzroča prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost. Take razmere ustvarjajo samozavest in pozitivno samopodobo. Če zdravje doživljamo kot dinamično ravnotežje, potem je stres del tega ravnotežja in zdravja ne more biti brez interakcije z drugimi ljudmi in okoljem. Zavedati se moramo, da so samo ekscesi patološki (Di Martino, Musri, 2001, str.6).

Nekaj stresa je normalnega in potrebnega. Toda če je stres dolgotrajen, močan ali ponovljiv, če se je oseba nesposobna spopadati z njim ali pa občuti pomanjkanje podpore, potem postane negativen fenomen. Imenujemo ga DISTRES. Izraz je uporabil Selye, da bi poudaril razliko med stresom kot normalnim (vsakdanjim, neizbežnim) pojavom in stresom, ki ima patološke značilnosti in posledice (Selič, 1999, str. 66). Distres je torej tisto, kar ljudje običajno pojmujejo pod pojmom stres. To so negativni učinki, do katerih pride zaradi dolgotrajnega, močnega in ponavljajočega delovanja stresorjev. Distres se pojavi, ko prvotna napetost ni zadovoljivo razrešena, delovanje stresorja pa se nadaljuje. To so emocionalni in psihični pritiski, šoki, ki povzročajo obolenja in so posledica kratkotrajnega stresnega vpliva ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Kaže se kot porušena presnova v telesu, porušeno endokrino ravnotežje in ravnotežje imunskega sistema (Božič, 2003, str. 20); povzroča vrsto dolgoročnih in kratkoročnih bolezni s posledicami za fizično in psihično zdravje zaposlenih (Jordan et al., 2003, str. 2).

Določena stopnja spodbud (stimulatorjev) je potrebna za doseg optimalne učinkovitosti posameznika. Optimalna učinkovitost se pojavi, ko so uravnotežene zahteve, ki jih mora izpolniti zaposleni, in sposobnost zaposlenega, da jim zadosti. V tem optimalnem stanju je zaposleni kreativen, miren in visoko motiviran za uspešno izpolnitev delovne naloge. Ko nivo zahtev preseže sposobnost ugoditi jim, se pojavi distress – stanje utrujenosti in izgorelosti, kar vodi do padca delovne učinkovitosti. Padec delovne učinkovitosti pa se pojavi tudi, ko posameznikova sposobnost spopasti se z zahtevami občutno presega zahteve, ki so mu postavljene. V tem primeru se pri posamezniku pojavi apatija, dolgčas, nizka morala in absentizem (Northcraft, Neale, 1994, str. 209). Slika 3 v Prilogi 3 nam prikazuje model optimiziranja stresa.

2 POSLEDICE IN STROŠKI STRESA

Posledice stresa ne vplivajo samo na posameznika, temveč tudi na poslovanje podjetja in družbo kot celoto.

2.1 POSLEDICE ZA POSAMEZNIKA

Obstaja več simptomov, ki kažejo na preveliko izpostavljenost stresu in hkrati predstavljajo indikatorje stresa v delovnem okolju. Luban-Plozza in Pozzi (1994, str. 13, 14) navajata tri skupine simptomov:

Čustveni simptomi:

- *apatija*: nezadovoljnost, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh,
- *anksioznost*: nemir, negotovost, občutek nepomembnosti ali nespoštovanje samega sebe,
- *razdražljivost*: nezaupanje, hitro vznemirjenje, polemичnost, impulzivno reagiranje,
- *duševna utrujenost*: raztresenost, težave s koncentracijo, pomanjkanje prožnega mišljenja,
- *pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe*: dajanje pretiranega pomena lastni dejavnosti glede sebe in drugih, preveč dela, nepriznanje težav, nepoznavanje simptomov sumičavost, pretirana zaskrbljenost.

Vedenjski simptomi:

- *izogibanje*: zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odločitev,
- *pretiravanje*: odvisnost od nikotina in alkohola, hazardne igre, spolna promiskuiteta,
- *težave z urejanjem samega sebe*: zamujanje na delo, slaba osebna higiena, neurejenost,
- *težave s spoštovanjem zakonov*: zadolženost, kaznovanje, nenadzorovano nasilno obnašanje.

Telesni simptomi:

- *pretirana skrb ali nepriznanje bolezni*,
- *pogosta obolevnost*,
- *fizična izčrpanost*,
- *nerazpoloženje*: glavobol, pridobivanje ali izguba teže, slabost, prebavne motnje, seksualne težave,
- *drugi telesni simptomi*: suho grlo, napetost in drget mišic, visok krvni pritisk.

V fiziološkem smislu stres pri posamezniku sproži alarmno reakcijo in organizem se odzove s pripravo telesa na obrambo. Živčni sistem je vzburjen in sprostijo se hormoni, ki naj bi izostrili čute, povečali pulz, poglobili dihanje in povečali mišično napetost. Ta odgovor organizma je pomemben, ker pripravi telo na reagiranje v primeru nevarnosti. Stresne reakcije so pri posameznikih podobne ne glede na to, kje pride do njih. Kratke in občasne stresne reakcije ne povzročajo škode. Če pa mora telo neprestano odgovarjati na tak način, začne samo sebi povzročati škodo (Stress at work, 2005). To pripelje do bolezni, kot so čir na želodcu, vnetje črevesja in mišične težave, ter pripomore k razvoju kardiovaskularnih bolezni. Slabša tudi delovanje imunskega sistema, kar lahko pripelje do nastanka rakavih obolenj (Di Martino, 2003, str. 15).

2.2 POSLEDICE ZA ORGANIZACIJO

Stres na organizacijskem nivoju prepoznavamo po sledečih simptomih: visoka raven absentizma, visoka fluktuacija zaposlenih in večje število delovnih nesreč. Zmanjša se stopnja produktivnosti, zniža raven kvalitete, poveča število lomov in napak. Pojavijo se slabši medsebojni odnosi ter medosebni konflikti (Di Martino in Mustri, 2001, str. 11).

Pettinger (2002, str. 2) navaja sledeče stroške, ki jih organizacijski stres povzroča organizaciji:

- Stroški bolniških dopustov, ki nastanejo zaradi pojavnosti s stresom povezanih bolezni in poškodb.
- Stroški odškodninskih zahtevkov zaposlenih, ki lahko dokažejo, da se jim je poslabšalo zdravstveno stanje ali znižala kvaliteta življenja zaradi pojava delovnega stresa.
- Stroški zaradi izgube ugleda in poslovnih izgub kot posledica negativne publicitete, ki spremlja primere delovnih nesreč, šikaniranja, nadlegovanja in diskriminacije. Ti stroški vključujejo stranke, ki preidejo h konkurenci, ker nočejo biti povezani s takimi dogodki. Takšne organizacije se soočijo s težavami pri zagotovitvi ustreznih kadrov ter obdržanju najboljših obstoječih kadrov, kajti le malokdo si želi delati za podjetje s takim ugledom.
- Organizacijski in managerski stroški, povezani z obrambo pred pritožbami o doživljanju stresa ter posredovanji za njegovo zmanjšanje.
- Stroški zaradi pojava zaskrbljenosti, zmanjšanja morale in motivacije, ko zaposleni ugotovijo, da se je sodelavcem zaradi izpostavljenosti stresu poslabšalo zdravstveno stanje.

Stroške, ki so posledica stresa v organizaciji, pa lahko delimo tudi na posredne in neposredne. Neposredni stroški so stroški zaradi povečanega absentizma in fluktuacije zaposlenih, zmanjšane delovne storilnosti in produktivnosti, nesreč in bolezni (Bullying at work, 2005). Posredni stroški pa nastanejo zaradi poslabšanja odnosov med zaposlenimi ter slabše delovne klime v podjetju. Poslabšata se komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi, pri njih prihaja do zmanjšanja motivacije in produktivnosti, ravno tako se zmanjšajo kreativnost, fleksibilnost in inovativnost. Slabši odnosi in izostanek komunikacije povzročijo poslabšanje kvalitete dela, povečanje absentizma, odhajanje najboljših zaposlenih ter pogostejše pojavljanje napak. Pri zaposlenih se zmanjša občutek pripadnosti družbi, kar se odraža v neupoštevanju delovnih procedur, zamujanju na delo, dolgih delovnih odmorih, zmanjšanju spoštovanja delodajalčeve lastnine, poslabšanju storitev, lansiranju

poškodovanih proizvodov ipd. Sabotiranje dela žrtev in izostanek komunikacije botrujeta zmanjšanju produktivnosti in povečanju napak. Posledica je slabša kakovost, zmanjšanje zadovoljstva, povečanje pritožb strank in zato slabši ugled podjetja (Di Martino, 2003, str. 15–24; Tkalec, 2001, str. 914; *Recognising and Eliminating Bullying in the Workplace*, 2005). Stres povzroča tudi zatekanje v bolniško odsotnost in iskanje pravic iz invalidskega zavarovanja. To pomeni dodatne stroške za gospodarsko družbo in prizadeti sklad ter zmanjšana sredstva za preživljanje prizadetega delavca (Cvetko, 2003, str. 902).

3 VIRI STRESA

Vire stresa imenujemo tudi stresorji. Stresor je karkoli, kar človeku predstavlja določeno zahtevo, obremenitev ali izziv; je vsako dogajanje v okolju, ki lahko sproži stresno reakcijo. So dogodki ali pogoji, ki jih človek zazna kot ogrožajoče ali škodljive in povzročijo stanje napetosti. Od dožemanja posameznika in načina, kako se ponavadi spoprijema s pritiski iz okolja, je odvisno, ali bo nek dogodek lahko prerasel v stresor (Selič, 1999, str. 54; Looker, Gregson, 1993, str. 90).

Z anketo, ki so jo izvedli v ZDA med nekaj sto naključno izbranimi osebami, so raziskovalci stresa skušali zvedeti, kateri življenjski dogodki terjajo največje prilagoditve. Ljudje so kot najbolj stresne najpogosteje navedli 43 življenjskih preizkušenj, navedenih Tabeli 1 v Prilogi 5. Vsakemu dogodku v tabeli so vprašani pripisali točke od 0 do 100, in sicer glede na napore in prilagajanja, s katerimi so položaj znova obvladali. Na vrhu lestvice je smrt zakonca, na repu pa božič in manjše kršitve zakona. Raziskovalci so še ugotovili, da so ljudje, ki so v enem letu dosegli več kot sto točk, v naslednjih dveh letih bolj dovzetni za hujše bolezni (Looker, Gregson, 1993, str. 102).

Na porast delovnega stresa v zadnjih desetletjih po raziskavi Evropske agencije za izboljšanje življenja in delovnih pogojev iz leta 2000 (*Work-related stress*, 2005, str. 24) vplivajo faktorji, kot so večji odstotek starejših zaposlenih, večje število žensk, ki vstopa na delovni trg, večja raznovrstnost del na delovnih mestih, spremenjeni organizacijski vzorci (npr. just in time) ter vse večja uporaba in razvoj informacijske tehnologije. Da bi uspešneje tekmovala, so se podjetja prestrukturirala, prenesla več odgovornosti na nižje organizacijske nivoje, odpuščala, vse več zaposlovala za določen čas ter uvajala bolj fleksibilne proizvodne tehnologije.

Vire delovnega stresa lahko razdelimo na tri kategorije: individualne, organizacijske in družbene (Rollinson, Broadfield, Edwards, 1998, str. 267–269). Družbeni stresorji nastanejo zaradi ekonomskih, političnih, socialnih in tehnoloških sprememb. Vzrok organizacijskih stresorjev so organizacijske značilnosti. Individualni stresorji pa so sestavljeni iz osebnostnih značilnosti posameznika, njegovih prednosti in slabosti ter zmožnosti, da se spopade s situacijami, ki mu predstavljajo grožnjo.

Različne kombinacije teh stresorjev povzročajo različno jakost stresa v življenju posameznika. Njihovo interakcijo lahko razumemo tako, da uporabimo dimenzijo časa (to je čas, v katerem je posameznik izpostavljen virom stresa). Učinek stresa na posameznika, ki je stresorjem izpostavljen

daljše obdobje, je drugačen od učinka na tistega, ki jim je bil izpostavljen le krajši čas (Rollinson, Broadfield, Edwards, 1998, str. 269).

Slika 4 v Prilogi 4 nam prikazuje, da posameznik ne obstaja sam, izoliran od okolja, temveč je del tega okolja. Stresorji, ki vplivajo na posameznika, se pojavljajo tako v družbenem kot tudi v organizacijskem okolju. Če obe okolji vključujeta veliko stresorjev in se ti hkrati pojavljajo tudi znotraj posameznika, potem obstaja velika verjetnost, da bo posameznik trpel zaradi posledic stresa. Jakost stresa, ki jo posameznik občuti, pa variira ob različnih kombinacijah treh vrst stresorjev (Rollinson, Broadfield, Edwards, 1998, str. 269).

3.1 INDIVIDUALNI STRESORJI

Moderne teorije stresa upoštevajo tudi vpliv razlik med posamezniki. Stres namreč vsebuje močno subjektivno komponento. Kar je za enega posameznika popolnoma normalna delovna situacija, pri drugem povzroči stres. Posamezniki enake delovne situacije različno vrednostijo z vidika stresogenosti.

Razlike med posamezniki obstajajo že pri samem procesu ocenjevanja. Osebe različno dojemajo delovne obveznosti in pritiske, s katerimi se soočajo pri delu. Razlikujejo se v sposobnosti obvladovanja zahtev in v dojetanju svojih sposobnosti. Ta razlika je lahko posledica njihove inteligence, izkušenj, izobrazbe ali samozaupanja. Osebe se razlikujejo tudi glede na količino nadzora, ki jo imajo v vsaki situaciji, kar pa ni le funkcija situacije, temveč tudi posameznikove vere v zmožnost njenega nadzora. Ljudje se nadalje razlikujejo še glede na potrebo po družbeni pomoči, njenem dojetanju in spretnostih, ki jih imajo za korištenje te pomoči. Odnos do stresa se torej med posamezniki razlikuje zaradi individualnih razlik v fazi ocenitve, fazi obvladovanja in fazi čustvenega odziva na stres (Cox et al., 2000, str. 49–52).

- Osebe tipa A

Dojemanje in interpretacija položaja, v katerem smo se znašli, je odvisna od našega odnosa do okolja, nazorov, prepričanj in pričakovanj. Nekateri posamezniki zaradi lastnih predstav zaznavajo okoliščine kot zastrašujoče ali izzivne tudi, ko ni za to nobenega stvarnega razloga. Taki ljudje imajo ponavadi veliko skupnega, zato jih proučevalci stresa uvrščajo med osebnosti tipa A. Za te ljudi je značilna velika predanost in žrtvovanje za doseg svojih slabo definiranih ciljev, stalna želja po uveljavitvi in napredovanju, nenehna prisotnost na različnih funkcijah, mentalna in psihična živahnost, stalno zaznavanje časovnega pritiska, nagnjenost k tekmovalnosti in agresiji. Ljudje, pri katerih prevladuje vedenjski vzorec A, se zaradi svojega odnosa do življenja, prepričanj in pričakovanj zapletajo v nenehne spopade z okoljem, ki ga hočejo venomer imeti pod nadzorom. Za razliko od oseb tipa B taki ljudje doživljajo več stresa in kot stresorje dojemajo več dogodkov. Zanje je značilno, da so umirjeni, zadovoljni, obvladani, netekmovalni in potrpežljivi. Nekateri trdijo, da je vedenje oseb tipa A naučeno, drugi menijo, da gre za vedenjski vzorec. Dejstvo pa je, da se tako vedenje velikokrat spodbuja v določenih organizacijskih kulturah (Pettinger, 2002, str. 20–23; Looker, Gregson, 1993, str. 89–100; Di Martino, 2003, str. 16).

- Izpostavljene skupine

Določene skupine zaposlenih so znotraj organizacije bolj izpostavljene stresu in njegovim virom kot druge. Razlogi za to so različni. Poleg oseb tipa A doživljajo povečano nevarnost stresa ljudje, ki živijo in delajo v nezavidljivih socialno-ekonomskih pogojih, ter tisti, ki občutijo pomanjkanje socialne opore. Druge determinante povečane nevarnosti stresa predstavljajo starost (mladi ali starejši zaposleni), spol v kombinaciji s preobremenjenostjo (matere samohranilke) in invalidi (Levi, 2002, str. 12). Tem skupinam lahko dodamo še imigrante in zaposlene za določen čas. Pogosto so taki ljudje še dodatno izpostavljeni slabim življenjskim in delovnim pogojem. Visoke ravni ranljivosti in izpostavljenosti slabim pogojem žal velikokrat sovpadajo (Aparicio, 2002, str. 14).

3.2 ORGANIZACIJSKI STRESORJI

Frederiksen (2002, str. 15) meni, da se delovni stres v veliki meri pojavlja kot posledica pomanjkanja znanja o organizaciji dela na učinkovit, stresa prost način. Stres je nasprotje učinkovitosti in je odraz slabe organiziranosti. Podobno menijo Leka in soavtorji (2003, str. 5), ki trdijo, da večina vzrokov organizacijskega stresa izhaja iz slabega vodenja in organizacije dela.

Palmer, Cooper in Thomas (2001, str. 379) razdelijo potencialne vire stresa v organizaciji na naslednje kategorije: organizacijska kultura, zahteve dela, stopnja kontrole, vloga v organizaciji, spremembe v organizaciji, odnosi in opora. Razdelitev nam prikazuje Tabela 2 v Prilogi 6.

3.2.1 Organizacijska kultura

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 169) navajajo, da nekatere definicije organizacijsko kulturo v ožjem pomenu opredeljujejo kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki jim služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Druge jo v širšem pomenu opredeljujejo kot sistem ne le vrednot, temveč tudi prepričanj, načinov ravnanja, simbolov, pravil, norm, postopkov, tehnologije in tehničnih sredstev, ki jih skupina uporablja. Kavčič (1991, str. 180–182) meni, da so opazljive sestavine organizacijske kulture vrednote in norme, ki članom služijo kot merilo, s katerim presojuje svoje ravnanje, in tako delujejo kot notranja kontrola. Hkrati imajo v organizaciji tudi integrativno vlogo, saj norme omogočajo konsistentnost delovanja članov, neupoštevane pa je povezano s sankcijami. Tako uravnavajo ciljno delovanje. Poleg vrednot in norm so opazne sestavine organizacijske kulture še tipični obrazci vedenja, vzori, običaji in obredi, komunikacije ter proizvodi in storitve, ki so v širšem smislu stvaritve človekove dejavnosti in najlažje vidne vsebine organizacijske kulture.

Po mnenju Coxa in soavtorjev (2000, str. 69) zaposleni vrednotijo organizacijsko kulturo s treh vidikov: kako organizacija rešuje težavne probleme, kako nalaga delo oziroma deli naloge ter kako omogoča rast in razvoj. Ko zaposleni zaznavajo organizacijo kot slabo z zgornjih treh vidikov, pri delu doživljajo povečane nivoje stresa. Na večjo pojavnost stresa v organizaciji vplivajo velikost in struktura organizacije (tanjša struktura z relativno malo nivoji) ter nadležni in samovoljni postopki. Problemi znotraj organizacijske kulture, ki vodijo do stresa, so še pomanjkanje komunikacije in posvetovanj, kultura zanikanja potencialnih problemov, medsebojno obtoževanje ob napakah in

neuspeh ter pričakovanja, da bodo zaposleni redno delali nadure in tudi doma med prostim časom (Stress at work, 2005). Največji vpliv na organizacijsko kulturo imajo managerji. Njihovo obnašanje ima velik vpliv na dobro počutje zaposlenih v organizaciji.

3.2.2 Delovne zahteve

Cox in soavtorji (2000) stres, ki izhaja iz dela ali delovnih zahtev, razdelijo na sledeče kategorije: delovno okolje in opremo, delovne naloge, delovno obremenitev in delovni čas.

- Delovno okolje

Fizično delovno okolje je faktor, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na pojav stresa v organizaciji. Posebna pozornost mora biti namenjena temu, kako in koliko so zaposleni izpostavljeni naslednjim faktorjem: hrupu, smradu, svetlobi, temperaturi, vlažnosti, ventilaciji, prahu, vibracijam in nevarnim snovem (Di Martino, Musri, 2001, str. 18).

1. Hrup in vibracije

Hrup na delovnem mestu lahko pri višji jakosti povzroča gluhost, hkrati pa je pomemben vir stresa. Dalj časa trajajoč hrup, ki dosega jakost okrog 80 decibelov, lahko povzroča stres. Hrup povzroča manj stresa, kadar je pričakovan. Najbolj moteč je hrup pogovora. Vedenjske posledice vključujejo znižano produktivnost in večjo pojavnost delovnih nesreč. Prihaja do zmanjšane pozornosti zaposlenih, kar se odraža v slabšem izpolnjevanju in nižji kontroli nad delovnimi nalogami. Glavni psihološki vpliv hrupa je ta, da znižuje tolerančni nivo posameznika do drugih stresorjev in slabo vpliva na delovno motivacijo. Pripravljenost pomagati sodelavcem se zmanjša, poveča pa negativna nastrojenost do drugih (Reducing the risk from occupational noise, 2005, str. 19–21). Granjean je v svoji raziskavi ugotovil, da je kar 46 odstotkov zaposlenih motil hrup pogovora, 25 odstotkov hrup pisarniške opreme in le 19 odstotkov hrup telefona (Cox et al., 2000, str. 64, 65). Zvok na nizkih frekvencah čutimo kot vibracije. Daljša izpostavljenost vibracijam povzroča slabost, izgubo ravnotežja, utrujenost, otrplost ali okornost prstov ter je lahko vzrok poškodb kosti, mišic in sklepov. Vibracije negativno vplivajo tudi na živčni sistem. Psihološke posledice zato vključujejo zmanjšano koncentracijo, kar lahko vodi do sekundarnih nesreč (The State of Occupational Safety and Health in the European Union, 2000, str. 43).

2. Temperatura, ventilacija, svetloba

Neprimerna osvetlitev je faktor, ki povečuje možnost nesreč. Vzpostavitev dobre osvetlitve pripomore k izboljšanju delovnega rezultata, poveča varnost pri delu in pomaga vzpostaviti prijetno delovno okolje. Slaba osvetlitev, utripanje luči ali bleščanje povzročajo pešanje vida, glavobole, napetost in frustracijo. Tudi delo v pretoplilih prostorih slabo vpliva na počutje zaposlenih. Povzroča negativno nastrojenost do okolice, kar znižuje toleranco do drugih stresorjev in vodi do zmanjšanja delovne motivacije. Psihološki odgovor na temperaturne pogoje se med posamezniki in pri isti osebi glede na situacijo v veliki meri razlikuje (Sutherland, Cooper, 2000, str. 89–91).

3. Izpostavljenost nevarnim snovem

Čisto in pospravljeno delovno okolje je pomembno iz higienskih in varnostnih razlogov. Višji kot so standardi, manjša je pojavnost nesreč. Slabi higienski standardi povečujejo tveganje za bolezni in negativno učinkujejo na raven morale na delovnem mestu (Sutherland, Cooper, 2000, str. 91). Ravno tako lahko pomanjkanje podatkov o delu s kemikalijami in nevarnostih, ki jih te predstavljajo zdravju, vpliva na psihološko počutje zaposlenih (The State of Occupational Safety and Health in the European Union, 2000, str. 30).

- Delovne naloge:

Vsebina delovnih nalog lahko povzroča stres. To se dogaja, ko zaposleni opravlja delo, ki ni cenjeno, pri katerem ne more razviti svojih sposobnosti in znanj, ki je preveč enolično in se ponavlja, ponuja malo možnosti za učenje in ko so postavljene konfliktna zahteva (Cox et al., 2000, str. 75, 76). Te značilnosti se velikokrat pojavljajo pri delih, ki zahtevajo nizke kvalifikacije ali pa sploh nobenih. Opaziti je mogoče prenasičenost z delom, ki je na primer prisotna pri delih na tekočih trakovih in nekaterih delih s stroji. Poseben problem so ponavljajoča se opravila, ki predstavljajo kombinacijo prenasičenosti in pomanjkanja kontrole. Izpostavljena so tudi vodilna delovna mesta, saj managerji pogosto delajo dlje (Selič, 1998, str. 121, 122).

- Delovne obremenitve:

Tako prevelika kot prenizka obremenitev na delovnem mestu lahko predstavljata potencialni izvor stresa, hkrati pa moramo ločiti med kvalitativno in kvantitativno obremenitvijo.

Kvantitativna preobremenjenost in premajhna obremenjenost se pojavlja, ko je zaposlenemu naloženih preveč ali pa premalo delovnih nalog, ki jih mora izpolniti v določenem obdobju. Prenizka obremenitev vodi do nezadovoljstva z delom, dolgočasja in apatije. Pri delovni preobremenjenosti pa se pojavi nizka delovna motivacija in samozaupanje, absentizem in malo predlogov zaposlenih (Sutherland, Cooper, 2000, str. 67–72). Kvantitativno obremenitev obravnavamo v odnosu do delovne norme in značilnosti kontrole (ali se kontrola vrši strojno ali pa jo vrši človek). Raziskave so pokazale, da kontrola, ki jo vršita stroj oziroma računalnik, pripomore k večji pojavnosti stresa (Pettinger, 2002, str. 62, 63). Preveliko delovno obremenitev predstavlja tudi delo, ki ga morajo delavci opraviti zelo hitro. Zaposleni so izpostavljeni velikim časovnim pritiskom, kar vodi do stresa in izgorelosti ter psiholoških in fizioloških posledic, ki so z njima povezane. Delo z veliko hitrostjo poveča tudi možnost za napake, kar vpliva na povečanje števila delovnih nesreč (Roberts, 2002, str. 8).

Kvalitativna preobremenjenost z delom se pojavi, ko zaposleni ni sposoben izvršiti določene naloge, ker je ne zna opraviti oziroma zanjo ni kvalificiran. Posledica je padec samozavesti. Velikokrat se pojavlja med osebjem, ki napreduje na višje, vodstvene položaje ter z vodenjem nima preteklih izkušenj, podjetje pa ne poskrbi za njihovo dodatno usposabljanje. V takih primerih tudi manjše kvantitativne obremenitve vodijo do večjih ravni stresa. Zaposleni se sooča s pomanjkanjem znanj in kompetenc ter z občutki negotovosti in strahu pred neuspehom (Levi, Levi, 1999, str. 17, 48). Premajhna kvalitativna obremenjenost pa se pojavi, ko zaposleni ne dobi priložnosti, da bi uporabil

svoja znanja, sposobnosti in potenciale. Delovne zadolžitve so preozke, majhna je variabilnost dela in ni zahtev po kreativnosti ali reševanju problemov (Von Richthofen, 2002, str. 302). Pri zaposlenem se pojavljajo občutki ujetosti, ker ne more napredovati in pokazati svoje nadarjenosti. Seveda zaposleni dojema situacijo kot stresno le, če so njegova pričakovanja večja od nalog, ki so mu ponujene. Poudariti velja, da gre lahko tudi za nerealna pričakovanja zaposlenih. Takšna situacija se velikokrat pojavlja pri mladih diplomantih, ko si najdejo prvo zaposlitev. Posledice so slaba delovna motivacija in nezadovoljstvo (Sutherland, Cooper, 2000, str. 67–72).

- **Delovni čas:**

Dve značilnosti delovnega časa imata večji vpliv na zdravje oziroma pojavljanje stresa, in sicer izmensko delo in nadure. Delo pogosto vsebuje obe.

Izmensko delo predstavlja potencialni vir stresa v organizaciji. Pri tej vrsti dela so zaposleni velikokrat delovno aktivni v sicer neaktivnem oziroma nočnem delu dneva. Človeško telo je prilagojeno 24-urnemu dnevnomu ritmu, zato aktivnost v nasprotju s tem ritmom povzroča stres. Pojavljata se večja utrujenost in zaspanost ter slabša motivacija. Zniža se stopnja previdnosti pri delu, kar negativno vpliva na delovni učinek in varnost zaposlenega. Študije kažejo, da se pri delavcih, ki delajo nočne izmene, poveča število napak, znižata se produktivnost in učinkovitost. Količina opravljenega dela naj bi se v nočnih izmenah zmanjšala za pet do deset odstotkov (Sutherland, Cooper, 2000, str. 78–84). Najbolj problematičen izmed vseh delovnih urnikov je tisti, kjer delovni turnusi nimajo vnaprej določene razporeditve. V tem primeru se mora zaposleni vsakodnevno prilagajati spremenjenim delovnim urnikom in ima malo možnosti za odpravo vzrokov stresa. Poleg turnusov se vsakodnevno spreminjajo tudi časi, namenjeni počitku in spanju, zato se pojavlja dodatna utrujenost. Dodaten vir stresa pa predstavlja tudi družbeno okolje, ki ni prilagojeno izmenskemu delu (Levi, Levi, 1999, str. 20).

V poročilu Evropske fundacije o delovnih pogojih iz leta 1996 ugotavljajo, da se zdravstveni problemi (stres, bolečine v hrbtenici) povečujejo s številom delovnih ur. Nepretrgano delo lahko povzroči probleme, povezane z izgubo spanca, napetostjo ali utrujenostjo. Delovni učinek se lahko znatno poveča ob povečanju ur spanca. Zgornja meja človeških sposobnosti ob intenzivnem nepretrganem delu je dva do tri dni. Boggild in Knutsson sta v raziskavi, ki sta jo opravila leta 1999, ugotovila, da imajo zaposleni, ki opravljajo izmensko delo, povprečno 40 odstotkov več možnosti, da zbolijo za s stresom povezanimi boleznimi, kot zaposleni, ki delajo v okviru običajnega urnika (Cox et al., 2000, str. 78, 79).

3.2.3 Svoboda odločanja in kontrole

Svoboda odločanja in kontrole je pomembno vprašanje pri oblikovanju organizacije dela in delovnih mest. Negotovost glede uspešnosti izvedbe in strah pred negativnimi posledicami neuspeha lahko povzročita močna čustva zaskrbljenosti, jeze in razburjenosti (Work-related stress, 2003, str. 2, 3). Seličeva (1998, str. 122) meni, da dela, ki ne dopuščajo avtonomije, svobodnega odločanja in časovne razporeditve ter imajo nizko raven kontrole pri zaposlenih, povzročajo stres, napetost, depresije, apatijo in nizke ravni samozaupanja. Dela, ki so oblikovana tako, da zaposleni lahko

sodelujejo pri odločanju, ki zadeva njihovo delovno mesto, so veliko manjši povzročitelj stresa (Leka et al., 2003, str. 5). Zaposleni lahko prenesejo večje obremenitve, opravljajo nevarnejša dela in ne občutijo posledic stresa ali pa jih občutijo v manjši meri (Levi, Levi, 1999, str. 18).

3.2.4 Vloga v organizaciji

1. Nejasnost vloge

Nejasnost vloge se pojavi, ko zaposleni nima zadostnih informacij o delovni vlogi, ne ve, kakšna je njegova funkcija, kako se vključuje v organizacijo in je negotov glede nalog, ki jih je izvedel. Veliko dogodkov lahko povzroči nejasnost glede vloge, ta pa se velikokrat pojavi pri novincih ali zamenjavah znotraj podjetja (George, Jones, 1996, str. 263). Odraža se v zmedbi glede ciljev in pričakovanj ter v splošni negotovosti glede področja dela in odgovornosti. Lahko se zgodi, da zaposleni ne vedo, kdo opravlja kakšno vlogo, zato med njimi prihaja do konfliktov. Za zaposlene, ki trpijo zaradi nejasnosti vlog, so značilni manjše delovno zadovoljstvo, večja napetost, večji občutek negotovosti in nižja raven samozaupanja (Levi, Levi, 1999, str. 49, 50).

2. Konfliktnost vlog

Konfliktnost vlog se lahko pojavi, ko zaposleni hkrati opravlja več vlog – kot nadrejeni nekaterim osebam in podrejeni drugim. Do konfliktov prihaja, ko se oseba znajde v primežu različnih pritiskov s strani nadrejenih in podrejenih, sodelavcev in strank (Von Richthofen, 2002, str. 303). Največkrat se konfliktnost vlog pojavlja, ko mora posameznik igrati vlogo, ki je v konfliktu z njegovimi vrednotami, ali pa, ko so različne vloge, ki jih igra, med sabo nekompatibilne. Večja kot je konfliktnost vlog, ki jih doživlja posameznik, nižje je delovno zadovoljstvo in večja napetost, ki jo doživlja pri delu. Cox in soavtorji (2000, str. 69, 70) ugotavljajo, da se konfliktnost vlog v večji meri pojavlja pri režijskih delavcih in manj pri fizičnih delavcih. Največkrat se konfliktnost vlog pojavlja pri povezovalnih vlogah (med različnimi organizacijskimi nivoji ali oddelki). Tu je veliko večja možnost za razvoj konflikta, zato so ti zaposleni bolj nagnjeni k stresu in z njim povezanim boleznim.

3. Nezaadostnost vloge

Nezaadostnost vloge se pojavi, ko posameznik pri delu ne izkorišča svojih individualnih sposobnosti in znanj. Taka nezaadostnost vodi do občutkov stresa in je povezana z napetostjo ter nizkim delovnim zadovoljstvom in predanostjo organizaciji (Cox et al., 2000, str. 70).

4. Odgovornost za druge

Odgovornost za druge ljudi je povezana z vlogo v organizaciji in predstavlja potencialni izvor stresa. Vplivala naj bi na slabše zdravstveno stanje. French in Caplan (1970), sta proučevala zdravstveno stanje managerjev in ugotovila, da v primerjavi s strokovnjaki, ki nimajo odgovornosti za druge, več kadijo, imajo višjo stopnjo holesterola in povišan krvni tlak, pri njih pa je tudi večja verjetnost srčnega napada. Odgovornost za druge prinaša mnoge dodatne napetosti in skrbi ter lahko zavira uspešno obvladovanje stresa in odločanje (Selič, 1999, str. 121).

3.2.5 Kariera in spremembe v organizaciji

Ker so organizacije že kar nekaj časa izpostavljene silovitim konkurenčnim pritiskom zaradi razvoja tehnologije in s tem povezanim procesom globalizacije, so prisiljene v transformacijo. Spremembe prinašajo v življenja zaposlenih večjo negotovost in nestabilnost. Izpostavljeni so situaciji večjega tveganja in nevarnosti, kar zbuja strah in se zato spremembam samodejno upirajo (Cink, 2001, str. 47).

Spremembe se običajno uvajajo v organizacijo dela in organizacijsko strukturo ter se odražajo kot spremembe urnikov, zaporedja delovnih operacij, načina dela ter kadrovske strukture (The State of Occupational Safety and Health in the European Union, 2000, str. 29). Po mnenju Georgea in Jonesa (1996, str. 275), lahko napredovanje oziroma neuresničitev teh želja in pričakovani predstavljata potencialni izvor stresa. Odnosi se poslabšajo, če zaposleni dojemajo napredovanje in nagrajevanje kot nepravilno oziroma če dojemajo medsebojno tekmovanje kot pomembno za nadaljnji obstanek v podjetju. To je še posebej prisotno v organizacijah, ki dajejo velik poudarek povezavi med napredovanjem in kompetencami ali zaslugami ter pričakujejo veliko predanost zaposlenih. Marshall je pri karieri opredelil dve glavni področji izvora stresa: negotovost glede nadaljnje zaposlitve (strah pred odpuščanjem in zgodnjo upokojitvijo) in statusno neujemanje (degradacija ali prehitro napredovanje, frustracija ob spoznanju, da napredovanje ni več mogoče).

Cooper in Lewis (1993, str. 19–28) menita, da je strah pred zastarelostjo in z njo povezanimi napakami, ki lahko povzročijo degradacijo, močnejši pri tistih zaposlenih, ki so že dosegli višek kariere in ki lahko pričakujejo določeno znižanje statusa pred upokojitvijo. Tak strah je lahko vzrok stresa, če ne zmorejo prilagoditi svojih pričakovani realnosti, v kateri so se znašli. Posebno prizadeti so starejši zaposleni, ki veliko dajo na stabilnost.

3.2.6 Odnosi v organizaciji in socialna opora

Dobri odnosi v organizaciji so ključni za dobro počutje zaposlenih in učinkovito delovanje organizacije. Delimo jih na tri vrste: odnosi z nadrejenimi, odnosi s podrejenimi in odnosi z sodelavci. Usklajenost vseh treh odnosov omogoča zdravo delovno okolje (Cox et al., 2000, str. 72). Pomemben del odnosov v podjetju je socialna opora. Predvsem je ta slaba v podjetjih, kjer je močna tekmovalnost med zaposlenimi. Socialna opora s strani sodelavcev in nadrejenih predstavlja pomemben blažilec stresa, saj blaži stres, ki ga pri zaposlenem povzročajo drugi stresorji (Levi, Levi, 1999, str. 18). Prav tako je pomembna komunikacija. Kroženje informacij vpliva na zmanjšanje stresnosti, saj zmanjšuje napetosti in frustracije, ki so nastale med zaposlenimi. Komunikacija pa je še posebej pomembna za odpravljanje tabuja molka, ki spremlja primere šikaniranja (Di Martino, 2003, str. 4).

Poseben primer slabih odnosov med zaposlenimi in pomemben vzrok stresa je tudi šikaniranje na delovnem mestu ali mobbing. Zanj so značilni izredno slabi odnosi med zaposlenimi, socialna ali fizična izolacija, medosebni konflikti ter pomanjkanje socialne opore.

Tkalčeva (2001, str. 909) šikaniranje opredeli kot ponavljajoče se, negativno, zavedno ter žaljivo vedenje napadalca do žrtve. Tako napadalcev kot žrtev je lahko več in lahko prihajajo iz vrst nadrejenih ali sodelavcev, ki posedujejo določeno moč. Da lahko govorimo o šikaniranju, morajo napadi na žrtve trajati dalj časa, vsebujejo pa lahko vsebinsko zelo različna dejanja, ki jim je skupno, da so žaljiva, neprimerna in negativna. Leymann je dejanja, ki jih napadalci pri šikaniranju uporabljajo, združil v pet skupin:

- Napadi na možnost izražanja: Omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega ali sodelavcev, večkratno prekinjanje govora, jemanje besede, kričanje in glasno zmerjanje, neprestano kritiziranje, nadlegovanje po telefonu, verbalne grožnje.
- Napadi na socialne stike: S prizadetim se nihče več ne pogovarja, ko prizadeti koga v podjetju ogovori, ga ta ignorira, premestitev v pisarno daleč od sodelavcev, sodelavcem je prepovedano pogovarjanje s posamezno osebo, splošno ignoriranje v podjetju.
- Napadi na socialni ugled: Ogovarjanje za hrbtom, poskusi smešenja posameznika, norčevanje iz telesnih hib, glasu ali gest z namenom smešiti nekoga, napadanje političnega ali verskega prepričanja, norčevanje iz narodnosti, delovne napore se ocenjuje napačno ali z namenom žalitve, zaposleni je deležen kletvic in obscenih izrazov.
- Napadi na kakovost delovne in življenjske situacije: Posameznik ne dobiva novih delovnih nalog, odvzete so mu vse delovne naloge, dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog, dodeljevanje nalog, daleč pod nivojem sposobnosti ali kvalifikacij, dodeljevanje vedno novih nalog (pogosteje kot ostalim sodelavcem), dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo z namenom diskreditacije.
- Napadi na zdravje: Siljenje k opravljanju zdravju škodljivih nalog, grožnje s fizičnim nasiljem, uporaba lažjega fizičnega nasilja za »discipliniranje«, fizično zlorabljanje, namerno povzročanje škode ali nepotrebnih stroškov posamezniku, namerno povzročanje psihične škode na domu ali delovnem mestu, spolni napadi (Tkalec, 2001, 909–910).

Einarsen (2002, str. 25) navaja, da se šikaniranje lahko pojavi le v organizacijskih kulturah, ki tolerirajo ali celo nagradujejo tako obliko vedenja. Še več, šikaniranje naj bi se pojavilo le takrat, ko ima napadalec občutek, da ima podporo ali pa vsaj implicitno dovoljenje vodilnih za svoje ravnanje. Di Martino (2003, str. 21) meni, da managerski stil in kultura podjetja pomembno vplivata na pojavnost šikaniranja in stresa. Participativni tip managementa, kjer je veliko dialoga in komunikacije, zmanjšuje nevarnost šikaniranja. Na drugi strani jo avtoritativni tip, kjer zaposleni delajo ločeno eden od drugega, so sumničavi in ne delijo informacij z drugimi, povečuje. Na pojavnost šikaniranja vplivajo napake v managementu, ki se odražajo kot neprimerna komunikacija, nizki moralni standardi, pomanjkanje stimulativnih nalog, slab nadzor, konflikti, ki se nanašajo na pravice, nejasni kriteriji glede privilegijev, nagrad, obveznosti, slabi medosebni odnosi in podobno (Work Trauma in South Africa, 1999). V raziskavi, ki sta jo naredila Hoel in Cooper (2001, str. 19–21) v Veliki Britaniji, so žrtve šikaniranja managerje, ki so bili izvajalci teh dejanj, v večji meri povezovali z negativnimi managerskimi stili (avtokratičen) kot s pozitivnimi (participativni). Pokazala se je tudi velika povezanost med pojavnostjo šikaniranja in večjimi organizacijskimi spremembami, največjo pojavnost pa so odkrili pri zamenjavah managementa.

3.2.7 Konflikt med delom in domom

Koncept navskrižja med delom in domom se ne nanaša samo na odnos delo–družina, temveč obravnava širši spekter življenja ob delu.

Cooper in Lewis (1993, str. 19–28) ugotavljata, da so zahteve doma in preklapljanje med delom in domom pomembno povezane z organizacijskim stresom. Delovna kariera lahko vključuje delo z veliko nadurami, kar lahko hkrati z delovnimi obremenitvami na domu in skrbjo za otroke povzroči občutek preobremenjenosti. Zato prihaja do konfliktov med delovno kariero in družinskimi vlogami, še posebno, kadar so delovni urniki nekompatibilni z družinskimi obveznostmi. Pojavljajo se tudi interakcije med stresorji, ki ne upoštevajo meje med delom in domom. Stres, generiran na delu, se lahko preliva v privatno življenje in obratno.

Pomemben vzrok stresa je preobilica dela, ki ga ima posameznik, kar je tesno povezano z družinskim okoljem. Največkrat se to odraža v družinah, v katerih sta oba partnerja zaposlena. Navada delati veliko nadur se običajno pojavi na začetku kariere, ko zaposleni to obravnavajo kot investicijo v prihodnji uspeh znotraj podjetja. Vendar pa se ta navada velikokrat obdrži dalj časa in se spremeni v življenjski stil posameznika. Velikokrat se zatem pojavi odvisnost od takega načina življenja. Po drugi strani se pri delodajalcih razvijejo pričakovanja, da bo zaposleni tak delovni vzorec obdržal skozi celotno kariero. Ko si zaposleni v prihodnosti ustvari družino, preživi manj časa na delu, kar pri managementu ustvari vtis, da so se pri zaposlenem zmanjšala delovna vnema in ambicije. Zaposleni pogosto doživlja zmanjšanje ur, preživetih na delovnem mestu, kot posledico družinskih obremenitev, kot karierni samomor (Cooper, Lewis, 1993, str 19–28).

V veliko primerih prihaja do prenašanja delovnih obveznosti v družinsko življenje. Lahko gre za opravljanje določenih delovnih zadolžitev doma, pripravo in obisk konferenc in seminarjev izven delovnega časa, organiziranje večernih sestankov s sodelavci ipd. To vodi do napetosti na relaciji delo–dom. Prihaja tudi do prenašanja vzorcev obnašanja z dela v družinsko življenje. Tak je lahko primer tekmovalnosti, kar lahko povzroči veliko napetosti v partnerskih odnosih. Hkrati prenašanje dela v prosti čas zmanjša količino prostega časa in vpliva na udeleževanje v družabnem življenju ter zmanjšuje čas, namenjen rekreaciji (Cooper, Lewis, 1993, str 19–28).

4 ODPRAVLJANJE STRESA V ORGANIZACIJI

Pomembno je razumeti obseg in razsežnosti stresa. Stres se ne pojavlja le pri določenih delovnih mestih, sektorjih in poklicih, temveč imajo vsi poklici, sektorji in industrije v sebi potencial stresa. Vodje, managerji in posamezniki morajo poznati stroške, povezane s stresom, ter razumeti prednosti poznavanja, odkrivanja in odpravljanja stresa v organizaciji.

Večina literature, ki se ukvarja z odpravljanjem stresa, se osredotoča na individualne intervencije za odpravo stresa. Po mnenju Evropske agencije za izboljšanje življenja in delovnih pogojev (Work-related stress, 2005, str. 25) je to tako, ker je veliko lažje uvajati in spremljati rezultate individualnih intervencij. Management namreč meni, da so problemi, povezani s stresom, posledica posameznikove

nesposobnosti spopasti se z delovnimi zahtevami in ker je v interesu managementa kar najmanjša sprememba organizacije ob odpravljanju stresa.

Di Martino in Musri (2001, str. 8) pravita, da stres pri delu ni izoliran, individualen problem posameznika, temveč predstavlja strateški problem, ki je posledica širših socialnih, ekonomskih, organizacijskih in kulturnih dejavnikov. Odgovor na stres bi moral biti usmerjen k vzroku, ne pa k posledicam stresa. Temeljiti bi moral na preventivnih, sistematskih in participativnih intervencijah. Sutherland in Cooper (2000, str. 125) nadalje menita, da je uravnavanje stresa učinkovito samo, če združimo individualno in organizacijsko raven. Na organizacijskem nivoju bi morali stres omejevati in preprečevati, kjer je to mogoče in smiselno, na individualnem nivoju pa bi morali posameznike in skupine izobraževati, kako se z njim spopadati.

Cinkova (2001, str. 43) navaja, da je osnova za reševanje tega problema poznavanje virov stresa in preventivno delovanje. Obenem je pomembno tudi poznavanje možnosti preprečevanja in blažitev stresa, ko je ta že prisoten. Navedena dejstva so pomembna tako za vsakega zaposlenega posebej kot tudi za vodstveni kader, ki ima na voljo največ uporabnih orodij za ohranjanje take higiene dela, ki ne bo ogrožala zaposlenih, ter s tem ustvarjanje in ohranjanje take organizacijske kulture, ki bo to odražala. Zato je zelo pomembno izobraževanje in ozaveščanje vseh zaposlenih. Ko namreč delovna organizacija doseže določeno stopnjo ozaveščenosti, lahko tudi ustrezno preventivno deluje, kar je najpomembnejše.

Slednjega se bomo držali tudi mi in v pričujoči diplomski nalogi uporabili pristop, ki ga predlaga več avtorjev (Cooper, Cox, Levi, Di Martino in drugi) in je sestavljen iz intervencij na treh ravneh:

- *Primarna intervencija*: potrebno je ugotoviti in odpraviti vzroke stresnih situacij,
- *Sekundarna intervencija*: posameznika je treba naučiti, kako naj se spopada s stresom,
- *Terciarna intervencija*: pomagati je treba tistim posameznikom, ki so že postali žrtve stresa.

4.1 PRIMARNA INTERVENCIJA

Primarna intervencija ima preventiven namen in je usmerjena k zmanjšanju in odpravi virov stresa. Njen namen je s spreminjanjem razmer preprečiti stres na delovnem mestu in odpraviti vzroke, ki ga povzročajo. Di Martino in Musri (2001, str. 22) navajata, da se je organizacijsko odpravljanje stresa izkazalo kot učinkovitejše in cenejše od zoperstavljanja na individualni ravni. Spreminjanje delovnih praks tako predstavlja najcenejši način odprave stresa na delovnem mestu. Levi (2002, str. 12) meni, da je tako ravnanje skladno z evropsko direktivo, po kateri morajo delodajalci zagotoviti varnost in zdravje zaposlenih v vseh vidikih, povezanih z delom. Načela preventive v direktivi vključujejo odpravljanje virov nevarnosti, prilagajanje dela posamezniku in vzpostavitev celovite preventivne politike.

Jordan in soavtorji (2003, str. 87) menijo, da primarne intervencije sicer vzamejo veliko časa za organiziranje, lahko stanejo veliko denarja, porabijo veliko sredstev in časa, njihovo učinkovitost je tudi težko meriti, vseeno pa je ta oblika intervencije edina, ki odpravlja vzroke stresa. Primarna intervencija vključuje naslednje spremembe:

4.1.1 Organizacijska kultura

Uvajanje kakršnihkoli sprememb v organizacijah ni mogoče, ne da bi spreminjali tudi organizacijsko kulturo. Vzpostavitev pozitivne, odprte organizacijske kulture tako predstavlja predpogoj vsakršnega odpravljanja stresa v organizaciji.

Organizacijska kultura, ki je grajena na toleranci, enakih možnostih in sodelovanju lahko pripomore k vzpostavitvi delovne klime, ki ne povzroča stresa. Če pa sta diskriminacija in ločevanje eksplicitno ali implicitno del kulture organizacije, se to lahko prenese na vsa vedenja in odnose – tako znotraj organizacije kot z zunanjim svetom. Naslednje organizacijske poteze, ki jih navajata Di Martino in Musri (2001, str. 15), lahko vodijo do vzpostavitve kvalitetne organizacijske kulture:

- organizacija deli cilje z osebjem,
- organizacija spodbuja problemsko in skupinsko reševanje problemov,
- organizacija oblikuje okolje, kjer so naporji zaposlenih prepoznani, kjer je dana povratna informacija in so vzpostavljene možnosti za osebni in profesionalni razvoj.

Potrebno je vzpostaviti sproščeno delovno okolje, v katerem potekata komunikacija in dialog brez ovir, in se izogibati »zaprtemu« avtoritarnemu delovnemu okolju, kjer zaposleni delajo v izolaciji in ob izostanku komunikacije ter kjer se pojavljajo sumi o delu in namenu drugih. Vse to namreč spodbuja obrambno ravnanje proti zunanjim ljudem in povečuje doživljanje stresa pri zaposlenih. Di Martino in Musri (2001, str 17) menita, da je potrebno spodbujati kroženje informacij in odprto komunikacijo, kar pripomore k zmanjšanju napetosti in frustracij med zaposlenimi. Zato je potrebno spodbujati:

- informacijske sestanke,
- sestanke po oddelkih,
- skupinske diskusije,
- timsko delo.

Sutherland in Cooper (2000, str. 164–165) menita, da moramo zgraditi organizacijsko kulturo, ki zaposlene spodbuja, da nudijo oporo drug drugemu. To olajšuje timsko delo in omogoča dobre odnose med zaposlenimi. Razvijati je potrebno vzajemno spoštovanje med zaposlenimi in nadrejenimi. Hkrati mora biti med zaposlenimi v podjetju prisotno medsebojno zaupanje. To omogoča odprt pogovor o problemih – ne glede na to, kdaj so se pojavili, v katerem stadiju so in kdo jih je povzročil (Pettinger, 2002, str. 4).

Spremembo organizacijske kulture je potrebno opravljati ob nenehnem ocenjevanju kulture in sprememb, ki smo jih že dosegli. Hkrati je potrebno spremljati primernost managerskih stilov in njihovo vlogo pri povzročanju stresa ter razviti vodstvene in nadzorne sloge, ki bodo zagotavljali, da bodo problemi in sporna vprašanja obravnavana in rešena v najkrajšem možnem času. Učinkovite pa so le tiste reorganizacije, pri katerih delavci aktivno sodelujejo v procesu reorganizacije (Škof, 1994, str. 374).

Kot del kvalitetne organizacijske kulture mora organizacija izdelati izjavo o pomembnosti boja proti stresu z namenom povečati zavedanje o stresu in njegovih posledicah ter predstaviti prednosti ukrepov za odpravo stresa (Di Martino, Musri, 2001, str. 16).

4.1.2 Delovne zahteve

– Delovno okolje in delovna oprema

Delovno okolje mora zagotavljati zadovoljive fizične pogoje. Biti mora čisto in urejeno, kar je pomembno tako iz varnostnih kot higienskih razlogov. Stresu se lahko izognemo z vzpostavitvijo prijetnega delovnega okolja že v sami fazi njegovega planiranja in oblikovanja, pa tudi z vzpostavitvijo in spoštovanjem ustreznih varnostnih predpisov. Potrebno je uvesti prakso odprtih razgovorov v zvezi s temami, ki zadevajo fizične pogoje dela, ter zagotoviti, da se ugotovljene nepravilnosti skušajo odpraviti (Sutherland, Cooper, 2000, str. 165–166).

Na delovnih mestih z delovnimi operacijami, ki predstavljajo potencialno nevarnost, ki je ni mogoče popolnoma izključiti, je potrebno izobraževanje o vrsti nevarnosti, ki preti zaposlenim, in varnostnih ukrepih, ki jo pomagajo zmanjšati. Izobraževanje pri zaposlenih zmanjšuje neracionalne strahove. Ugotoviti je potrebno, kako ogroženo se osebe počuti ob pojavu potencialnih nevarnosti, ter poskrbeti, da je njihovo pričakovanje nevarnosti realno. Subjektivno pričakovanje se mora ujemati z realno situacijo, saj se stanje stresa pojavi, ko obstaja neujemanje med doživeto in pričakovano situacijo (Škof, 1994, str. 373).

– Delovne naloge in obremenitev

Di Martino in Musri (2001, str. 22) menita, da mora učinkovito oblikovanje delovnih nalog glede na situacijo v kar največji meri zagotoviti, da:

- posamezen zaposleni izvaja celotno delovno nalogo (ali njen čim večji del),
- delo omogoča uporabo različnih znanj, talentov in sposobnosti,
- delo pomeni pomemben del celotne delovne operacije, ki jo izvaja organizacija, in da jo zaposleni razume,
- delo zagotavlja določeno stopnjo avtonomije,
- delo ni pretirano ponavljajoče se in monotono,
- zaposleni dobi povratno informacijo glede izvedbe naloge,
- je delo obogateno z več različnimi nalogami,
- je delo dobro planirano,
- ni pretirane kvalitativne in kvantitativne obremenitve.

S preoblikovanjem ali obogatitvijo dela skušamo izboljšati zgornje karakteristike ter tako povečati motivacijo in zmanjšati stopnjo stresa. Predhodno je potrebno opraviti analize delovnih nalog ter intervjuje in razgovore, da odkrijemo, katere karakteristike zaposleni zaznavajo kot slabe. Sutherland in Cooper navajata (2001, str. 176), da glede na odgovore lahko izvedemo sledeče ukrepe:

1. Rotacija dela:

Rotacija dela pomeni, da zaposleni krožijo v sklopu različnih, vendar podobnih del. S tem lahko zagotovimo raznovrstnost in zmanjšamo dolgočasje. Kroženje in priložnost deliti si nalogo zagotavljata, da ni nihče izpostavljen višji stopnji stresa skozi daljše obdobje.

2. Horizontalna širitev dela:

Horizontalna širitev dela pomeni, da dodamo nove naloge in s tem povečamo raznolikost in mnogovrstnost dela. Ker položna hierarhija večine organizacij ne zagotavlja napredovanja, je ta metoda primerna za zagotavljanje večje raznovrstnosti in novih izzivov pri delu. To je še posebej pomembno za starejše zaposlene, ki so že dosegli karierni vrh.

3. Vertikalna širitev dela:

Vertikalno širitev dela imenujemo tudi bogatitev dela. Za razliko od širitve dela, ki je horizontalna, je ta vertikalna. To pomeni, da delavec ne opravlja samo izvajalnega dela, marveč delo tudi planira, pripravi in kontrolira (Rusjan, 1999, str. 13).

4. Delno avtonomne delovne skupine:

Vzpostavitev delno avtonomnih delovnih skupin je podobna procesu vertikalne širitve dela, vendar je izvedena na ravni tima, ne pa posameznika. Gre za empowerment skupine zaposlenih, da lahko samostojno sprejemajo odločitve, povezane z njihovimi delovnimi aktivnostmi. Potrebno je opozoriti, da taki reorganizaciji običajno sledijo drugi ukrepi, kot so spremembe v nagrajevanju in zaposlovanja oziroma odpuščanja. Spremembe vplivajo tudi na naravo managerskega dela, saj se to s prenosom dela avtonomije na zaposlene spremeni. Vzpostavitev delno avtonomnih delovnih skupin zmanjšuje probleme, povezane s pojavom dolgočasje, nezadovoljstva in nizke delovne motivacije. Povečata se delovno zadovoljstvo in produktivnost ter zmanjšata odsotnost in fluktuacija zaposlenih.

– Delovni čas

Preoblikovanje delovnega časa z namenom izogniti se preveliki delovni obremenitvi ter zadostiti potrebam proizvodnje in vpletenih zaposlenih je najučinkovitejši način zmanjševanja stresa. Di Martino in Musri (2001, str. 23) priporočata, da:

- prilagodimo dolžino delovnega časa delovni obremenitvi,
- se izogibamo stalnemu nadurnemu delu,
- omogočimo primerne odmore za počitek,
- oblikujemo avtonomne ali delno avtonomne time, ki bodo samostojno razporejali svoj delovni čas,
- se delovni urniki ne spreminjajo stalno in so predvidljivi,
- skušamo omogočiti delovne izmene, ki se izmenjujejo hitro in se vrtijo naprej, tako da najdaljši čas počitka sledi nočni izmeni,
- poskušamo število zaporednih nočnih izmen zmanjšati na minimum.

Znotraj težav, povezanih z delovnim časom, je najpogosteje omenjen problem izmenskega dela. Veliko zaposlenih mora delati izmensko, čeprav jim tak način dela ne ustreza najbolj. Negativne posledice izmenskega dela pa se ne pojavljajo samo pri zaposlenih, temveč se prenašajo tudi na njihove družine in podjetja. Potencialnih vzrokov stresa v tem primeru ni mogoče enostavno odpraviti, lahko pa podjetja vplivajo na njihovo moč. Načinov vplivanja je več:

1. Oblikovanje sistema izmen:

Pri oblikovanju sistema izmen je potrebno upoštevati človekov fiziološki dnevni ritem. S tem se izognemo biološkim problemom, povezanim z izmenskimi delom. Na dnevni ritem vplivajo sledeče karakteristike izmen: urnik izmen, hitrost izmen in zaporedje izmen. Z raziskavami so ugotovili, da se dnevnemu ritmu najbolj prilagodimo, ko se urnik izmen vrti naprej (jutranje, popoldansko, nočno delo), in ne nazaj (nočno, popoldansko, jutranje) (Axelsson, 2005, str. 26). V tem primeru zmanjšamo zaspanost. Pomembno je, da so urniki izmen fiksni in predvidljivi, saj s tem dodatno zmanjšamo stresnost dela (Levi, 2002, str. 12). Nočna izmena se mora začinjati čim bolj zgodaj, jutranja pa čim kasneje. Glede hitrosti je bolje uvajati hitro vrteče se izmene, saj so ugotovili, da začasna prilagoditev dnevnega ritma negativno vpliva na zdravje ljudi. Bolje je torej, da do začasne prilagoditve sploh ne pride. V Evropi zato zagovarjajo hitro vrteče se izmene, kjer zaposleni dela le nekaj (tri ali štiri) nočne izmene zapored. (Axelsson, 2005, str. 26).

2. Izbira zaposlenih za izmensko delo:

Najbolje bi bilo, če bi lahko zaposlene izbrali glede na njihove sposobnosti za izmensko delo. Izbrali bi tiste, ki ne bi imeli težav s spanjem, koncentracijo in podobno. Pri tem uporabljamo selekcijske metode, kot so pisni testi, intervjuji, testi sposobnosti in psihološki testi. Vendar pa morajo biti take metode uporabljene ob veliki meri previdnosti. Posebno, ko hočemo z izbiro izločiti slabše kandidate, se moramo izogibati stereotipom, posploševanju in diskriminaciji. Ker je selekcija težavna in draga, vprašanje pa je tudi, kako bi zaposleni takšno vrednotenje sprejeli, je najboljša rešitev, da se zaposleni sami prijavijo za izmensko delo. Ti namreč najlažje prilagodijo svoje zasebno življenje ciklu izmenskega dela. Problem pa je, da je takšnih zaposlenih velikokrat premalo (Di Martino, Musri, 2001, str. 24).

4.1.3 Svoboda odločanja in kontrole

Stres se pogosteje pojavlja ob pomanjkanju svobode odločanja in kontrole. Zaposleni predvsem doživljajo stres, ker ne vedo, kaj organizacija pričakuje od njih, kako naj izvedejo delovne naloge, kako naj ravnajo v konfliktnih situacijah in kako naj razvrščajo naloge po pomembnosti. Tako negotovost je mogoče zmanjšati tako, da se omogoči sodelovanje zaposlenih pri odločitvah, ki zadevajo izvedbo njihovih delovnih nalog. Zaposleni, ki sodelujejo pri odločanju, so hkrati bližje virom informacij o spremembah, zato se jim tudi lažje prilagajajo (George, Jones, 1996, str. 275).

Če zaposlenim ne moremo omogočiti zadostne svobode odločanja in kontrole, je potrebno povečati njeno percepcijo. Obstaja več strategij za izboljšanje percepcije kontrole in odločanja med zaposlenimi. Te vključujejo vzpostavitev delno samostojnih delovnih skupin, krožkov kakovosti, skupin za izboljšanje varnosti in krožkov zdravja. Cilj je vključiti zaposlene v spremembo sistemov in praks, ki povzročajo stres. Na te delovne skupine se potem prenaša določene odločitve in

odgovornosti za izboljšave. Zaposleni imajo znotraj teh skupin večjo možnost kontrole, poznavanja rezultatov in sprejemanja odločitev, kar izboljša njihovo zadovoljstvo pri delu in zmanjšuje pojavnost stresa (Sutherland, Cooper, 2000, str. 184–188).

4.1.4 Kariera in spremembe v organizaciji

Na zmanjšanje negotovosti, ki se pojavlja ob spremembah v organizaciji, lahko poleg vključevanja zaposlenih v odločanje vpliva tudi izboljšanje obveščenosti in komunikacije. Zaposlenim je potrebno zagotoviti prave, resnične in pravočasne informacije. Potrebna je njihova objasnitev v smislu posledic posameznih sprememb na delovno mesto zaposlenega (George, Jones, 1996, str. 275). Poleg tega je za uporabo novih delovnih metod in praks potrebno izvesti šolanje, saj zmanjšujejo stres in vzpodbudijo inovativnost (Jordan et al., 2003, str. 8)

Sutherland in Cooper (2000, str. 168–170) menita, da je za zmanjšanje problemov, ki izhajajo iz kariernih sprememb, potrebno uvesti določene ukrepe, s katerimi bi pri zaposlenih dosegli realistično predstavo o nadaljevanju njihove kariere in nagrajevanju. To lahko dosežemo na dva načina:

- Tako da zagotovimo realistične in pošteno opise delovnih mest. Pogoji in nagrade ter načini nagrajevanja in napredovanja morajo biti določeni v času izbire in zaposlitve kandidata. Kandidat se takrat lahko prostovoljno odloči, ali bo sprejel dano ponudbo.
- Stres, povezan z negotovostjo glede nadaljnje kariere, je mogoče zmanjšati z uporabo ocenitvenega intervjuja. Gre za diskusijo o nadaljnjih možnostih kariere, šolanja in napredovanj, ki mora biti opravljena na štiri oči med zaposlenim in nadrejenim. Ta intervju mora biti strogo ločen od pogajanj o plači. Zaposleni bo namreč prikrival svoje slabosti in potrebe po dodatnih izobraževanjih, če bo hkrati govor o plačilu, saj se bo bal, da bi razkritje slabosti negativno vplivalo na plačilo.

4.1.5 Vloga v organizaciji

Nedefinirana ali slabo definirana organizacijska razmerja so vzrok za pojavljanje stresa. Odpravljanje stresa zajema boljše definiranje in razjasnitev vlog v podjetju. Ena izmed strategij so intervencije za razjasnitev vlog. V njih razjasnijo vloge posameznih zaposlenih v podjetjih in njihova razmerja ter izpostavijo cilje, ki jih mora posameznik znotraj podjetja doseči. Jasno definirajo opravila, odgovornosti in pristojnosti. Delavec natančno ve, kakšna je njegova vloga, zato lahko v svoje delo vnaša individualnost in s tem preprečuje, da bi situacijo doživljal kot stres (Škof, 1994, str. 378).

Če se v podjetju vloge prepletajo, predstavljajo pogajanja o vlogah primerno strategijo za odpravljanje stresa. Gre za proces, pri katerem poskušajo udeleženci spremeniti svoje vloge, da bi zmanjšali njihovo prepletenost in konfliktnost. Osebe medsebojno razjasnijo in si razdelijo vloge, ki so se predhodno prepletale in jih je opravljalo več oseb. Problem, ki ob tem nastane, je, da odpoved določeni vlogi pomeni izgubo vpliva in moči, ki jo je oseba s to vlogo imela. Ker se temu nihče noče odpovedati, so potrebna pogajanja, v katerih se ene osebe odpovedujejo določenemu vedenju, druge pa v zameno privzemajo določeno vedenje, ki ga zahtevajo prve, in obratno. Obe skupini oseb naj bi torej spremenili svoje vedenje, kar pripomore k večji učinkovitosti dela. Vse zahteve, ki jih

postavljajo vpleteni, morajo biti zelo specifične in se ne smejo posploševati. Vse prošnje in sporazumi morajo biti zapisani. Vsaka oseba mora od nečesa odstopiti ali nekaj ponuditi v zameno za svojo zahtevo. Če vedno ponuja samo ena oseba, se dogovor razveljavi. Tehnika se lahko uporabi znotraj skupine ali pa med skupino in njenim vodjem ob pomoči posrednika (Sutherland, Cooper, 2000, str. 182–184; George, Jones, 1996, str. 271).

4.1.6 Odnosi v organizaciji in socialna opora

Socialna opora pomeni iskanje pomoči pri drugih, ko se zaposleni znajdejo v težavah ali pa so pod močnim stresom. Kot menita George in Jones (1996, str. 271), lahko socialna opora, ki jo nudijo prijatelji, sodelavci, sorodniki in drugi ljudje, ki so pripravljeni deliti težave, svetovati ali samo biti z osebo v težavah, predstavlja sredstvo zmanjševanja ali lajšanja stresa. Na učinkovitost socialne opore vplivata tako količina ljudi kot tudi kvaliteta odnosov, ki jih ima z njimi posameznik. Sutherland in Cooper (2000, str. 126–127) menita, da je v organizaciji potrebno vzpostaviti klimo, ki omogoča socialno oporo. To lahko dosežemo tako, da že pri izbiri zaposlenih izpostavimo pomembnost opornih odnosov med sodelavci. Vodstveno osebje mora z osebnim zgledom pomagati pri vzpostavitvi oporne klime, zato je potrebno vodstvene kadre izobraziti in podučiti o pomembnosti opornega vedenja.

Management mora prav tako igrati aktivno vlogo pri odkrivanju in odpravljanju institucionalnih vzrokov ter potencialnih izvorov individualnih in kolektivnih konfliktov. Zavedati se mora, da potencialni izvori konfliktov obstajajo v vseh človeških situacijah in da to vključuje tudi delovno okolje. Oceniti mora organizacijo, zaposlene ter zaželene in zahtevane načine dela z namenom ugotoviti, katere so potencialne konfliktne situacije, ter ustvariti pogoje, v katerih je pojavnost konflikta zmanjšana na najmanjšo možno mero in bo ta razrešen kmalu po svojem nastanku (Pettinger, 2002, str. 4).

Poleg izboljšanja socialne opore je potrebno tudi odpravljanje slabih medsebojnih odnosov. Prvi korak pri odpravi šikaniranja, ki ga mora storiti organizacija, je po mnenju Einarsena (2002, str. 26) definiranje šikaniranja, sprejetje izjave, da je šikaniranje nesprejemljivo ravnanje, ki se mora prenehati, in da bo tako ravnanje disciplinsko kaznovano. O tem mora management obvestiti zaposlene in hkrati dvigniti zavedanje o njegovem obstoju. Zaposleni morajo izvedeti, kaj šikaniranje je, kako nastane in kakšne so njegove posledice. Nadalje meni, da organizacija ob prvem spopadu s tem problemom ne sme kaznovati napadalcev, temveč jih mora opozoriti, da bo podjetje v prihodnje ukrepalo proti takim dejanjem in kaznovalo izvajalce.

Kot pišeta Sutherland in Cooper (2000, str. 172), mora biti jasno opredeljeno, kaj je nesprejemljivo vedenje in kakšne bodo sankcije, če zaposleni prekoračijo prag še sprejemljivega vedenja. Ko so dejanja šikaniranja zaznana, se mora vodstvo podjetja neformalno pogovoriti z napadalci ter jih opozoriti, da ravnajo v nasprotju s politiko podjetja in postavljenimi standardi ravnanja. Razložiti jim mora, kakšne so posledice njihovega ravnanja, in zahtevati, da s takimi dejanji prenehajo. Če tega ne upoštevajo, se mora proti vršilcem šikaniranja začeti uradni postopek. Končna sankcija mora biti odpustitev z delovnega mesta, vendar morajo biti predhodno izvedeni tudi drugi koraki formalnega postopanja, da bi se izognili tej, za podjetje najdražji skrajni rešitvi.

Einarsen (2002, str. 26) nadalje predlaga, naj podjetje uvede neformalen sistem pomoči in izda navodila, kako naj postopajo žrtve šikaniranja. Hkrati mora oblikovati neodvisen sistem za obravnavo formalnih pritožb. Pomembno je tudi dodatno izobraževanje vodilnih zaposlenih, saj ravno vodstveni slogi v veliki meri vplivajo na pojavnost šikaniranja.

4.1.7 Konfliktnost med delom in domom

Podjetja morajo več pozornosti posvečati reševanju konfliktov, ki lahko nastanejo med družino in službo. Primer reševanja takih konfliktov je uvajanje alternativnih delovnih ureditev. Te zaposlenim omogočajo večjo fleksibilnost pri izbiri kraja in časa dela, organizaciji otroškega varstva ipd. Vključujejo polovični delavni čas, možnost delitve dela, delo prek spleta in druge oblike dela doma ter fleksibilen delovni čas. **Fleksibilen delovni čas** pomeni, da podjetje določi čas, ko zaposleni morajo biti na delovnem mestu, in čas, ki je fleksibilen – v njegovem okviru lahko zaposleni sami odločajo, kdaj bodo prišli in odšli. Določeno je tudi minimalno število delovnih ur na teden. Fleksibilen delovni čas zaposlenim omogoča, da se izognejo prometnim konicam ob prihodu in odhodu iz službe, lažje pa tudi usklajujejo otroško varstvo in domače aktivnosti. **Delitev dela** pomeni, da si dva delita eno službo in se strinjata glede delitve delovnih nalog in ur. Eden se odloči, da bo delal dopoldne, drugi popoldne. Poleg tega nekatera podjetja omogočajo tudi dodatne storitve za zaposlene starše. Tako imajo organizirano dnevno varstvo za njihove otroke, varstvo za bolne otroke ipd. (George, Jones, 1996, str. 275). Alternativne delovne ureditve zmanjšujejo napetosti, ki nastajajo med partnerjema, saj lahko ohranjata večjo kontrolo nad družinskim in privatnim življenjem. Povečujejo tudi pripadnost podjetju. Zaposleni namreč izkazujejo večjo pripadnost podjetjem, ki so prijazna njihovim družinam, ki jim ponujajo pomoč ne glede na to, koliko sami koristijo ponujene možnosti (Cooper, Lewis, 1993, str 29).

4.2 SEKUNDARNA INTERVENCIJA

Vzrokov stresa se velikokrat ne da odpraviti. Management mora zato zaposlenim pomagati pri spoprijemanju z njim. Sekundarna intervencija pomaga posameznikom, skupinam in organizacijam prepoznati odzive na stres in njegove simptome. Z izobraževanjem in treningom naj bi posameznik razvil strategijo spoprijemanja s stresom ter povečal lastno odpornost proti njemu. Pridobljeno strokovno znanje zaposleni uporabijo v stresnih situacijah. Cilj je, da se zaposleni odzovejo na način, ki ne škoduje ne njim ne organizaciji. Zmanjša se vpliv stresorjev in zato pojavljanje bolezni. Trening veččin vključuje:

4.2.1 Trening medosebnih odnosov

Vsaka oseba je skozi svojo socializacijo že pridobila določene veščine v medosebnih odnosih. Skozi trening pa se nivo teh sposobnosti lahko dvigne in izboljša, kar pripomore k lažjemu sobivanju in komunikaciji v podjetju. S treningom medosebnih odnosov se zaposleni naučijo razumevanja prepek v komunikaciji in komunikacijskih spretnosti, kot so poslušanje, asertivnost, razreševanje konfliktov, skupinsko reševanje problema, razumevanje neverbalne komunikacije ipd. (Sutherland, Cooper, 2000, str. 192–194). Vključuje vzpostavljanje medosebnih in komunikacijskih spretnosti, ki

zmanjšujejo in preprečujejo pojav potencialno stresnih situacij, in razvijanje sposobnosti za prepoznavanje potencialno stresnih situacij (Di Martino, Musri, 2001, str. 24).

4.2.2 Odločnost

Želje zaposlenih se na delovnem mestu velikokrat ne ujemajo z željami njihovih nadrejenih. Velikokrat se zaposleni znajde v zadregi, ko mora sprejeti sodelavčevo prošnjo, čeprav ve, da ima že preveč dela in dodatne zadolžitve ne bo mogel izpolniti. V takem primeru mora odreagirati odkrito, jasno in odločno. Pomembno je, da razloži, katere obveznosti ga trenutno zaposlujejo, koliko dela ga še čaka in da bi mu dodatne zadolžitve položaj nevarno poslabšale. S takim ravnanjem se lahko izognemo mnogim potencialnim stresnim situacijam. Odločni ljudje pa se tudi bolj sproščeno soočajo s težavami, se izogibajo nesporazumom in možnostim, da bi pod pritiskom drugih ravnali proti svojemu prepričanju (Battison, 1999, str. 28; Looker, Gregson, 1993, str. 118).

4.2.3 Učenje ustreznega kognitivnega stila

V sodobnih poklicih je vse manj ponavljajočih se rutinskih situacij. V nerutinskih situacijah pa je uspeh našega odziva odvisen od naše zaznave situacije oziroma od kognitivne ocene. Neustrezna kognitivna ocena poveča možnost, da se odzovemo napačno. Vpliva na to, ali določeno potencialno grožnjo obravnavamo kot tako, in na strategijo obvladovanja situacije (Škof, 1994, str. 382). Bistvo kognitivnih strategij je izboljšanje ravnovesja med zaznavanjem zahteve in našo sposobnostjo njenega obvladovanja. To dosežemo z upiranjem neracionalnemu razmišljanju, ki se pri posamezniku pojavi, ko je soočen s stresno situacijo. Reakcije na situacijo se namreč spremenijo glede na to, kako jo zaznavamo. Da bi se posameznik ustrezno odzval, mora preučiti racionalnost svojih mnenj o situaciji.

Neracionalna mišljenja so (Sutherland, Cooper, 2000, str. 195–197):

- pre nagljeno sklepanje – ko ne obstajajo nobeni dokazi, ki bi upravičili tako sklepanje,
- spregled pomembnih podrobnosti – ko se osredotočimo na določeno podrobnost, vzeto iz konteksta, in ne upoštevamo drugih pomembnih vidikov situacije,
- posploševanje – ko povlečemo zaključke iz nekaj posameznih dogodkov in jih uporabimo v vseh situacijah,
- pretiravanje s pomembnostjo situacije – ko menimo, da je posamezna situacija ključna, vendar je v resnici nepomembna,
- personalizacija – ko stvari vzamemo osebno in mislimo, da so določeni dogodki pomembno povezani z nami kljub temu, da za to ni nobenega dokaza,
- črno-belo mišljenje – ko stvari vidimo le v skrajnostih in nimamo vmesnih stališč.

Z odpravo neracionalnega mišljenja se izognemo mnogim nepotrebnim stresnim situacijam.

4.2.4 Obvladovanje časa

Zaposleni se soočajo s povečano količino zahtev in pritiskov, da bi naredili čim več v čim krajšem času. Tehnika obvladovanja časa pomaga pri razvoju osebnega načrtovanja časa. To vključuje razmišljanje o prihodnosti in postavljanje ciljev, analize, kako in zakaj posameznik porablja čas,

iskanje ravnovesja med delovnim in prostim časom ter dosego življenjskega cilja z obdržanjem kontrole nad časom.

Božičeva (1003, str. 33) navaja, da ravnanje s časom navadno vsebuje tri korake, ki naj bi zaposlenim omogočili boljšo razporeditev časa:

- Zaposleni naj naredi vrsto zadolžitev, ki jih mora opraviti v tistem dnevu.
- Naloge naj bodo razvrščene po pomembnosti, od tistih najbolj pomembnih do tistih, ki so lahko preložene, če je potrebno.
- Zaposleni naj 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 se opravi neprijetne in zahtevne naloge najprej, najbolje takoj zjutraj, ko imamo še dovolj moči in energije. Tako nam ostane čas za ostale naloge, ki niso tako visoko na lestvici pomembnosti.

4.2.5 Uporaba metod sproščanja

Zavestno sproščanje je najmočnejše orožje proti stresu. Namen metod je, da bi zmanjšali nivo razburjenja, ko je posameznik izpostavljen stresu, hkrati pa okrepili sposobnosti za obvladovanje zahtev. Najbolj učinkovito je, da se sprostitvene tehnike uvajajo v času rednih usposabljanj za delo v delovnem času, in sicer v skupinah, ki delajo skupaj. Uvajanje v sprostitvene tehnike je pomembno zato, ker posamezniku omogoča prepoznati stres in ga z uporabo sprostitvenih tehnik obvladati tako, da nanj ne reagira hiperaktivno (Škof, 1994, str. 381). Obstajajo različne metode sproščanja in vključujejo: sproščanje delov ali celega telesa, različne načine dihanja, meditacijo, masažo, jogo, biološki povratni učinek, vizualizacijo ipd. (Battison, 1999, str. 52; Looker, Gregson, 1993, str. 138–140).

4.3 TERCIARNA INTERVENCIJA

Ta vrsta intervencije je namenjena zdravljenju posledic zaradi izpostavljenosti stresu in napetosti. Ukvarja se z rehabilitacijo tistih posameznikov, ki so zboleli za s stresom povezanimi boleznimi. Terciarna intervencija vključuje:

4.3.1 Svetovanja in pomoč zaposlenim

Svetovalci pomagajo posamezniku pri reševanju osebnih ali delovnih problemov, kadar se posameznik odloči, da potrebuje pomoč. Namen je zmanjševanje stresa, ki je posledica individualnih težav. Svetovanje mora biti strogo zaupno in zajema različne probleme (zdravstvene težave, probleme odvisnosti, strah pred odgovornostjo, preobremenjenost, družinski problemi, psihosocialne stiske). Poznamo zunanje in notranje svetovanje. Zunanje zagotavljajo svetovalci izven podjetja (psihologi, psihiatri, zdravniki ali socialni delavci), notranje pa je na voljo v organizaciji. Prednost notranjega svetovanja je v tem, da so svetovalci seznanjeni z razmerami v organizaciji in

zato lažje prepoznajo strukture, politike in prakse, ki bi jih morali spremeniti, da bi se izognili stresu (Škof, 1994, str. 381).

4.3.2 Prosti dnevi in karierni dopust

Možnost, da zaposleni vzame prost dan ali karierni dopust, lahko pomaga pri okrevanju od posledic stresa. Ker veliko ljudi v današnjih poklicih dela na meji zmogljivosti, bi jih morala podjetja spodbuditi, da vzamejo karierni dopust, na katerem si bodo pridobili novih moči. Ta strategija bi morala biti uporabljena, preden zaposleni dejansko postane žrtev stresa. Že samo dvomesečni dopust veliko pripomore k boljšemu počutju, vendar pa ljudje, ki že trpijo za posledicami stresa, rabijo čas do enega leta, da si popolnoma opomorejo. Karierni dopust ne bi smel biti povezan s položajem v podjetju, temveč bi moral slediti potrebi, da si posameznik odpočije od zahtevnega delovnega okolja. Ta strategija je zelo pomembna za zadrževanje visoko usposobljenih kadrov z izkušnjami, ki bi zaradi izpostavljenosti stresu v nasprotnem primeru zapustili podjetje (Sutherland, Cooper, 2000, str. 127).

4.4 IZVEDBA INTERVENCIJE V PODJETJU

Strokovnjaki v okviru ameriškega Nacionalnega inštituta za varnost in zdravje pri delu (NIOSH) v svojem poročilu (Stress at work, 2005) predlagajo, naj program preventive pred stresom poteka v okviru treh faz: identifikacije problema, intervencije in evalvacije.

4.4.1 Identifikacija stresa

Metoda, s pomočjo katere bomo raziskali obseg in vzroke domnevnega stresa, je odvisna tako od velikosti organizacije kot od sredstev, ki jih imamo na voljo. Predvsem skupinski in poglobljeni intervjuji ter diskusije med managerji in zaposlenimi predstavljajo bogat vir informacij. Take razprave predstavljajo vse, kar je potrebno za identifikacijo stresa v majhnem podjetju. V večjih organizacijah predstavljajo taki razgovori pomoč pri izdelavi formalnih raziskav o virih stresa in pogojih dela večje skupine zaposlenih. Ne glede na metodo pridobivanja podatkov moramo poleg identifikacije vzrokov stresa pridobiti še podatke o percepciji zaposlenih glede delovnih pogojev, stresa, zdravja in zadovoljstva. Podatke, ki smo jih zbrali z diskusijami, raziskavami in drugimi metodami, moramo analizirati, da bi lahko locirali vire stresa in njihovo širino (v celem podjetju ali le v posameznih oddelkih).

4.4.2 Oblikovanje in implementacija intervencij

Ko smo odkrili in locirali vire stresa ter ugotovili širino problema, moramo oblikovati intervencije za odpravo teh problemov. V majhnih podjetjih nam lahko že informativna diskusija, s katero smo identificirali vire stresa, da uporabne ideje za preventivno ravnanje. V velikih organizacijah je potek bolj formalen. Določi se skupino, sestavljeno iz managerjev, delavskih predstavnikov in zaposlenih, ki na podlagi analize rezultatov raziskave in priporočil zunanjih sodelavcev predlaga rešitve in ukrepe za odpravo stresa. Pred izvedbo določene intervencije je potrebno zaposlene obvestiti o ukrepih in terminskem planu njihove izvedbe.

4.4.3 Evalvacija intervencije

Po intervenciji moramo ugotoviti, ali dajejo sprejeti ukrepi želene rezultate in ali so potrebne spremembe oziroma prilagoditev teh ukrepov. Pri tem je potrebno podatke iskati na enak način, kot smo jih v času identifikacije problema. Proces preprečevanja stresa pa se z evalvacijo ne sme končati. Moramo ga razumeti kot nenehen proces, ki uporablja periodične evalvacije za ugotavljanje in odpravo stresnih situacij.

5 RAZISKAVA STRESA V PODJETJU Stavanja d.o.o.

Delovni stres v podjetjih vpliva na slabše poslovanje in povečuje njihove stroške. Zato si morajo podjetja prizadevati za njegovo odpravo oziroma zmanjšanje na najmanjšo možno stopnjo. Če pa želimo stres odpraviti, ga moramo najprej identificirati in ugotoviti, kateri so vzroki za njegov nastanek. Namen raziskave je analizirati pojavljanje stresa v podjetju Stavanja d. o. o. in ugotoviti organizacijske vzroke njegovega nastanka.

5.1.1 Metodološki okvir

Za ugotavljanje prisotnosti in identifikacijo vzrokov stresa v omenjenem podjetju sem opravil empirično, kvalitativno raziskavo, in sicer z uporabo metode globinskega intervjuja. Skupno sem izvedel deset polstrukturiranih globinskih intervjujev.

Pri kvalitativni raziskavi predstavljajo osnovno izkustveno gradivo, ki je bilo zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi in pripovedi. To gradivo je tudi obdelano in analizirano brez uporabe merskih postopkov in operacij med števili (Mesec, 1998, str. 20).

Globinski intervjuji predstavljajo kot ena izmed metod za opravljanje kvalitativnih raziskav delno strukturiran način pridobivanja informacij. Gre za intervjuje z eno osebo, ki nam zagotovijo natančnejše odgovore na občutljiva vprašanja. Z uporabo manjšega vzorca od tradicionalnih raziskovalnih metod poglobljeni intervjuji omogočajo raziskovalcu, da podrobno razišče vzroke oziroma ozadje tega, zakaj intervjuvanec daje določene odgovore. Globinski intervju je uporaben pri pridobivanju informacij, ki izražajo intervjuvančevo mnenje, vrednote, motivacije, spomine in čustva s pomočjo verbalne in neverbalne komunikacije. Slaba stran poglobljenih intervjujev je, da raziskovalec lahko vpliva na intervjuvanca, lahko pa se zgodi tudi, da je raziskovalec pristranski (Gray, 2004, str. 213–237, 320–347).

5.1.2 Predstavitev podjetja Stavanja d.o.o.

Podjetje Stavanja d. o. o. je manjše družinsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo in popravili vozil. Podjetje ima enajst zaposlenih, njegova vodilna oseba pa je direktor. Razdeljeno je na dva oddelka, in sicer na oddelek popravil in servisiranja vozil ter oddelek prodaje in financ. V prvem so zaposleni štirje mehaniki, en servisni svetovalec ter po en klepar in ličar. V drugem oddelku so trije zaposleni, in sicer dva prodajalca, od katerih eden opravlja tudi vlogo računovodje, ter vodja prodaje in financ.

Podjetje, ki ima sicer že več kot 40-letno tradicijo, je zadnjih dvanajst let vključeno v prodajno in servisno mrežo koncerna Volkswagen ter na lokalnem področju prodaja in popravlja produkte blagovnih znamk omenjenega proizvajalca.

Tržne razmere se v Sloveniji zaradi zmanjšane prodaje avtomobilov v zadnjih letih zaostrujejo. V devetdesetih letih, v času visoke prodaje, je namreč na trg vstopilo večje število konkurentov, ki se zaradi visokih izstopnih stroškov le počasi umikajo s tržišča. V primerjavi s tujino je namreč v Sloveniji nadpovprečno veliko trgovcev in serviserjev. Mnogi od njih so zato izbrali strategijo preživetja, kar še dodatno zmanjšuje donose in onemogoča naložbe. Pričakujemo lahko, da bo tako stanje, ki je potencialni povzročitelj stresa pri zaposlenih, trajalo še kar nekaj let.

5.1.3 Respondenti

Respondente predstavlja devet zaposlenih, ki v podjetju opravljajo različne vloge, opisane že v zgornjem odstavku. Iz raziskave sem izključil zaposlena, ki sta v podjetju zaposlena manj kot mesec dni. Med respondenti, pa tudi sicer v podjetju prevladujejo moški, ki predstavljajo sedem respondentov, medtem ko sta le dve od zaposlenih respondentov ženskega spola. Glede na starost je skupina respondentov precej heterogena. Med njimi sta dva zaposlena starejša od petdeset let, dva starejša od štirideset let, dva med tridesetim in štiridesetim letom ter trije med petindvajsetim in tridesetim letom starosti. Glede na izobrazbo prevladujejo tisti s končano poklicno šolo, saj predstavljajo polovico respondentov, en zaposlen ima končano srednjo, trije pa univerzitetno izobrazbo. Zaposleni s poklicno izobrazbo prevladujejo v servisnem delu, medtem ko zaposleni s srednješolsko in univerzitetno izobrazbo opravljajo vodstvene funkcije ter dela v računovodstvu in prodaji.

5.1.4 Shema vprašalnika

Vprašalnik v Prilogi 7 sem oblikoval na podlagi prebrane literature. Z njim sem želel ugotoviti:

1. Kaj zaposleni menijo o svojem delu in delovnem mestu?
2. Kakšno je njihovo splošno počutje?
3. Kateri so dejavniki stresa pri delu, ki vplivajo na zaposlene?
4. Kaj zaposleni menijo o delovnih obremenitvah, delovnem času in okolju?
5. Kako zaznavajo svobodo odločanja in kontrole?
6. Ali jim je jasna vloga v organizaciji?
7. Kaj menijo o svojih kariernih možnostih?
8. Kaj menijo o odnosih v organizaciji in kako zaznavajo socialno oporo?
9. Ali se pri njih pojavlja konfliktnost med delom in domom – in če, kakšna je?

5.1.5 Okvir in potek intervjuja

V raziskavi je sodelovalo devet od enajstih zaposlenih v omenjenem podjetju. Intervjuji so bili izvedeni v podjetju med delovnim časom v tednu od 23. do 27. januarja 2006. Posamezen intervju je trajal okoli pol ure in bil zvočno zapisan.

Odločil sem se, da v svoji diplomski nalogi poglobljenih intervjujev ne predstavim v obliki zapisanih intervjujev v prilogi. Razlogi so predvsem praktični, saj je zapisov vseh intervjujev skoraj 40 strani, poleg tega pa so razlogi tudi etični, saj so respondenti v večini primerov izrazili željo po anonimnosti. Zapisi intervjujev bodo tako ostali v anonimni obliki shranjeni le v mojem arhivu. Iz istega razloga bom v obravnavi njihove citate navajal le z anonimnimi oznakami.

5.2 REZULTATI RAZISKAVE

1. Počutje in dejavniki stresa na delovnem mestu

Intervjuje z zaposlenimi sem pričeval s splošnimi vprašanji, ki so se nanašali na delovno počutje in dožemanje dela, ki ga opravljajo. Namen teh lažjih vprašanj je bil predvsem odpraviti napetost, ki se običajno pojavlja na začetku pogovora. Vendar sem v odgovorih na ta bolj splošna vprašanja v nasprotju s pričakovanji dobil konkretne odgovore o stresnih dejavnikih.

Delo so intervjuvanci najpogosteje opisovali kot zanimivo, a hkrati zahtevno. Najbolj jim je pri delu všeč to, da je raznoliko, vedno drugačno in kreativno. Hkrati je ravno ta raznolikost velikokrat vzrok stresa in napetosti. Potrebno je poudariti, da raznolikosti kot vzroka napetosti niso opisovali zaposleni, ki opravljajo dela v delavnici. Štirje zaposleni, katerih delo poteka v neposrednem stiku s strankami, pa so navajali kot pogost vzrok stresa tudi zahteve strank in delo z njimi.

»Delo se mi zdi zelo raznoliko, ker pokrivam več področij. Ta raznolikost me včasih ubija, včasih navdušuje. Zakaj me to včasih pahne tudi v stresno situacijo? Zato ker bi moral človek veliko vedeti o prodajnem področju, računovodstvu, zakonodaji, pa včasih ne moreš slediti vsem tem spremembam.« (Oseba 1)

»Svoje delo bi opisal kot po eni strani zelo zanimivo, po drugi strani pa tudi zelo zahtevno, ker moram delati veliko različnih opravil, ki bi jih moral delati tudi istočasno, zato mi zmanjkuje časa.« (Oseba 6)

»Fino je, da je delo kreativno, da ni nič enolično – se pravi, da čas hitro mine.«(Oseba 3)

»Meni se zdi zanimivo; ni vedno isto, ampak zmeraj kaj novega. Meni je bilo to delo tudi že od nekdaj všeč. Še kar v redu.« (Oseba 8)

»Delo niti ni težko. Kar se pa tiče dela s strankami, pa zna biti – odvisno od strank – dokaj zahtevno, naporno in utrujajoče ... tudi stresno, kajti nekatere stranke te spravijo na rob.« (Oseba 4)

»Delo se mi zdi zanimivo, ker je vedno drugačno. Napornost pa je odvisna od strank.« (Oseba 5)

V nadaljevanju sem zaposlene spraševal, kaj jih pri delu najbolj moti. Odgovori so bili različni, predvsem glede na delovno področje posameznega zaposlenega. So pa vsi sodili na področja, ki jih obravnavam v nadaljevanju, in jih na tem mestu ne navajam, saj bi se sicer ponavljal. O počutju in občutkih v situacijah, ko jih posamezna stvar moti, so najpogosteje navajali, da postanejo živčni in da to negativno vpliva na njihovo počutje ter na delo, ki ga opravljajo.

»Nervozen postaneš, dekoncentriran. Potem vidiš, da ko zgubiš koncentracijo in imaš veliko stvari za narediti, tega nisi sposoben. Ker potem samo begaš ...« (Oseba 1)

»Delo me v bistvu utruja, proti koncu postanem zelo utrujen ... Z leti pač dosežeš to, da te vsaka stvar vrže iz tira, čeprav te včasih ni. Bolj te v bistvu prizadene, in to se ti tudi kasneje pri delu bolj pozna.« (Oseba 2)

»Trenutno ti pač dvigne pritisk, čeprav je tako, da moraš vse skupaj potlačiti noter. In potem, ko gre stranka, se izdihaš.« (Oseba 4)

»Te naredi slabe volje kakšen dan, živčnega.« (Oseba 5)

»Tokrat se sam pri sebi sekiram zaradi tega. To negativno vpliva na moje počutje.« (Oseba 6)

»Živčen postaneš, če ti ne gre. Slabo vpliva na kvaliteto dela.« (Oseba 9)

2. Delovne obremenitve

Večina sogovornikov meni, da so kvantitativno preobremenjeni z delom. Moti jih predvsem veliko delovnih nalog, ki jih morajo opravljati, vendar hkrati navajajo, da niso pretežke, le količinsko jih je preveč. Le ena oseba meni, da ne more obvladati takih širin dela in torej zaznava tudi kvalitativno preobremenitev. Zaposleni poudarjajo, da je preveč predvsem birokratskega dela, ki jim vzame veliko časa, ki jim ga tako zmanjkuje za druge pomembnejše naloge. Poudariti velja, da so taki odgovori značilni predvsem za respondente, ki opravljajo vodstvene in povezovalne vloge, delajo s strankami ali pa v prodaji in računovodstvu. Štirje intervjuvanci, ki delajo izključno v mehanični in kleparsko-ličarski delavnici, ne zaznavajo ne kvantitativne ne kvalitativne preobremenjenosti. Zaposleni, ki so odgovarjali na moja vprašanja, zaznavajo tudi časovni pritisk. Tak odgovor je bolj pogost v prvi skupini (štirje intervjuvanci), saj v drugi tako meni le eden od sogovornikov.

»/.../ ker enostavno delam toliko stvari hkrati, me to obremenjuje in se počutim slabo. To je največji razlog, da se ne počutim, ker enostavno ne morem obvladati takih širin do potankosti ... Zaradi prevelike količine dela. Ker je to majhna firma, in če boš pozitivno poslovati, ne moreš zaposlovati toliko ljudi na posameznih področjih; dejansko moram velikokrat delati še po delu, da so vse stvari narejene.« (Oseba 1)

»Delovnih nalog je zaradi majhnosti podjetja preveč. Početi moraš preveč različnih stvari, ker ekonomsko ni upravičeno, da bi bila vsa delovna mesta zasedena.« (Oseba 2)

»Zato ker opravljam toliko delovnih funkcij, da je preveč. Prevelika količina delovnih funkcij ... Ne, naloge niso pretežke, samo preveč jih je.« (Oseba 6)

»Količinsko je dela preveč. Ker smo vsi ustvarjeni tako, da vse odlašiš na zadnji teden in potem se ti stvari zabašejo. Ker je treba vse tiste vsakodnevne stvari še zmeraj narediti ... Ker te včasih pri vsem tem delu stiskajo roki in si dobesedno malo psihično utrujen ... Pa tudi doma se vidi, da si preobremenjen. Ali boš zmožel do nekega datuma narediti, ali boš uspel, ali ne boš uspel, ker treba pa je.« (Oseba 3)

»Če so manjši karamboli, je lepo delati, ne zamudiš se veliko časa. Če so pa večji, se zamudiš s časom. Je časovni pritisk, kdaj bo. Ko začneš hiteti, pa gre vse narobe.« (Oseba 9)

»Mogoče jih je preveč, težke pa niso ... Ta trenutek je preveč birokratskega dela ... Imaš preveč dela s papirji in premalo časa za tisto delo, ki bi ga moral res opravljati. Mogoče kakšno stvar slabše narediš samo zaradi tega, ker je tudi toliko obrobnih stvari za narediti.« (Oseba 5)

»Premalo časa ostane za pogovor s strankami, zaradi študiranja določenih usmeritev mi zmanjka časa, saj bi marsikam moral iti, marsikaj bi moral videti, vendar si zaradi operativnega dela preveč pripet na delovno mesto. To pogrešam.« (Oseba 2)

Intervjuvance iz prve skupine velikokrat moti, da je njihov delovni proces večkrat prekinjen s strani strank in da morajo hkrati delati več stvari. Da se jim torej nalagajo zadolžitve, ki jih morajo opraviti med opravljanjem nekega drugega dela.

»Vsaki stranki se moraš posvetiti, jo pozdraviti, kakšno besedo z njo spregovoriti, čeravno zgleda to izguba časa, ampak ni. Vendar se ti s tem delovni proces prekine; to je problem pri meni, ker bi veliko več naredil, če bi delal zaprt v nekem prostoru.« (Oseba 1)

»Mogoče to, da je potrebno skakati od enega dela do drugega. Moraš eno delo na sredini pustiti, pa skočiti nekam drugam, pa tisto mogoče še pustiti, pa še nekaj tretjega narediti, in potem rabiš čas, da spet noter prideš ... Ker najlažje bi bilo vzeti eno delo, vzeti en kup papirja ... se umakniti v en kot in tisto bi potem v pol ure naredil, zdaj pa lahko delaš dve uri, ker se mešajo delovne naloge.« (Oseba 3)

»V primerih, ko stranka prihaja po avto, pa avto še ni pripravljen. Potem je potrebno vse na vrat na nos, pa dajmo to, pa dajmo tisto, pa eno stvar pustiti, pa drugo delati naprej. Takrat recimo pride do tiste napetosti, ali bomo ali ne bomo. Ker ko pride stranka, mora biti avto na drugi strani končan.« (Oseba 4)

3. Delovni čas

Glede delovnega časa, ki traja od osmih do štirih, je šest intervjuvancev odgovorilo, da jim ustreza, medtem ko bi trije raje delali od sedmih do treh oziroma od šestih do dveh. Kot glavni razlog so navajali opravila, ki jih imajo doma. Trije zaposleni, ki delajo na področju financ, računovodstva in prodaje, pa so odgovorili, da redno delajo nadure.

»Delovni čas mi ustreza. Nisem človek, ki bi rad vstajal zgodaj zjutraj. Delam od osmih pa do petih. To mi ustreza.« (Oseba 1)

»Ustreza ... Meni bi najbolj ustrezalo od sedmih do treh.« (Oseba 3)

»Vsi bi si želeli urnik od šestih do dveh, ampak žal teh ni več.« (Oseba 4)

»Delovni čas mi ustreza. Malo več prostega časa, da ne bi bilo treba delati ob sobotah in nedeljah. Mislim, da bi si bilo treba vmes vzeti pavzo, nekoliko daljšo, potem pa spet narediti stvari do konca. Potem lahko v večernih urah več narediš. Si še veliko bolj aktiven, če si nekoliko odpočiješ.« (Oseba 2)

4. Delovno okolje

Večino intervjuvancev v delovnem okolju moti mraz v zimskem času. To bolj moti zaposlene, ki opravljajo pisarniška opravila, v nasprotju s tistimi, ki opravljajo fizična dela. Prvi se namreč manj gibljejo od drugih. Glede postavitve v delovnem okolju zaposleni nimajo pripomb – z izjemo enega, ki ga moti, da ima svoj delovni prostor v samem prodajnem salonu. V salonu so sicer delovni prostori štirih zaposlenih. Zaposleni hkrati opravlja delo računovodje in prodajalca, zato ga predvsem motijo stranke, ki prekinjajo njegov delovni proces. Nadalje dva sogovornika, ki imata svoj delovni prostor v salonu, moti tudi sončna svetloba, ki jima otežuje pogled na računalniški zaslon, enega zaposlenega v ličarski delavnici pa motijo večje količine prahu.

»Včasih mrzlo, recimo pozimi. Če je mraz, me zelo moti. V takih razmerah težje delam. Težko je delati pisarniško delo, če te zebe. Drugače pa v redu.« (Oseba 1)

»Mraz zelo vpliva. Recimo če nekaj pišeš, ker tu gre predvsem za pisarniško delo. Če zebe v prste, si kar trdi in tudi pisanje ti ne gre tako. In to se zelo pozna, ker smo tukaj v salonu in je mraz. In se ne da segreti.« (Oseba 3)

»V zimskem času je malo mraz ... Glede same postavitve v delovnem okolju bi bilo kar v redu. Tega ne bi spreminjal.« (Oseba 6)

»Svetloba. Zdaj je v redu, poleti pa se tu notri blešči, kar tudi ni dobro, saj ne vidiš nič na ekranu ... Veliko težje je gledati na ekran, dobesedno se mučiš z očmi, da bi prebral kaj z njega.« (Oseba 3)

»Prostor me zdaj moti. Ta nova razporeditev, ko smo vsi v enem prostoru. Ker če se v eno delo poglobiš, mora biti prag koncentracije dosti večji. Če pride stranka mimo, jo moraš pozdraviti. Vsaka taka stvar te zmoti in potem rabiš spet čas, da prideš k tistemu delu, ki si ga prej opravljal. Če pa si v enem prostoru zaprt in delaš samo svoje delo, delaš sigurno hitreje in bolj učinkovito.« (Oseba 3)

5. Svoboda odločanja in kontrole

Glede svobode odločanja in kontrole sogovorniki menijo, da jo imajo dovolj. Vedo, katero delo mora biti narejeno, in si ga nato razporejajo sami. Izjema je le en intervjuvanec, ki meni, da bi svobode odločanja lahko bilo nekoliko več pri enostavnih odločitvah.

»Jaz mislim, da to je. Itak se s pogovori reši, kar lahko mi odločamo. Samo vsak dan je manj stvari, na katere imaš vpliv.« (Oseba 2)

»Jaz vem, katero delo mora biti narejeno ...« (Oseba 3)

»Delo si sam razporejам. Veš, katere so tvoje delovne naloge, ki jih moraš opraviti, in na koncu dneva veš, ali si naredil ali nisi naredil ... Če pač ne narediš, moraš zadevo potegniti in delo končati.« (Oseba 4)

»Glede svobode odločanja je kar v redu. Mogoče bi jo bilo lahko za določene stvari nekaj več. Predvsem pri različnih enostavnih odločanjih, kjer pride do navskrižnih mnenj nadrejenih in zaposlenih. Glede kontrole je pa kar v redu.« (Oseba 6)

»Je. Če pride do kakšnega problema, je upoštevano tudi moje mnenje. S tem sem še kar zadovoljen.« (Oseba 8)

6. Vloga v organizaciji

Intervjuvanci poznajo svojo vlogo v organizaciji. Z izjemo enega so vsi menili, da prihaja do prepletanja vlog. Zaposleni v kleparski in ličarski delavnici so odgovarjali, da do tega pogosto prihaja in da jih moti. Zaradi tega ni vedno jasno, kdo je odgovoren, ko kakšna stvar ni izvedena oziroma je izvedena napačno. Menijo, da bi bilo veliko bolje, če bi posamezen zaposleni opravil določeno delo od začetka do konca. V nasprotju z njimi ostali zaposleni navajajo, da se to sicer dogaja, vendar iz njihovih odgovorov lahko sklepamo, da jih to ne moti. Še več, menili so, da tako mora biti – da jih lahko sodelavec nadomesti, če so sami zasedeni z drugim opravilom.

»Ja, bi moralo biti bolj razdeljeno. Vsaj kadar so vsi prisotni na delovnih mestih, bi moral vsak opravljati svoje delo, ne pa, da pride do križanja, prepletanja teh odgovornosti.« (Oseba 6)

»Tudi to pride, posebno če si pri nekem delu eno uro in te potem pošlje delat nekaj drugega. Potem pa nekdo drugi nadaljuje z istim delom in se ne ve točno, kaj je tisti predhodnik naredil. Tam potem včasih pride kaj. Včasih se kakšno stvar pozabi. Bilo bi boljše, če bi eden od začetka do konca naredil določeno delo.« (Oseba 7)

»Ja, včasih tudi pride. Na primer, če je potrebno kakšno delo končati ali da kdo čaka zunaj. To dostikrat pride. Potem nadaljuje delo še nekdo drug pa še eden ... To me velikokrat moti.« (Oseba 8)

»Večkrat je tako. Ker delajo na istem avtomobilu trije, štirje, in na koncu, ko kakšna stvar ni narejena, se ne ve, kdo je ni naredil. Najbolje bi bilo, če bi en sam delal na avtomobilu, saj bi videl, kaj še ni naredil, kje je pogršel. Sedaj se pa eden na drugega izgovarjamo. Najbolje bi bilo, da bi eden delal en avtomobil, potem bi se vedelo. Podpisan si in si odgovoren za tisto.« (Oseba 9)

»Se prepleta zato, ker se mora prepletati. Ker če tukaj nekdo manjka, mora še vseeno biti nekdo, ki ga nadomesti ... Če sem jaz zunaj s stranko, mora biti nekdo tukaj.« (Oseba 3)

»Točno se ve, kdo kaj dela. Lahko bi bilo obratno. Da bi za isto delo bil še nekdo drug zadolžen, če zbolíš ali bilo kaj, da se zadeva hitro zamenja.« (Oseba 4)

7. Karierne možnosti

Glede kariernih možnosti, predvsem glede napredovanja v smislu učenja, so izprašani menili, da je tega dovolj. Menili so, da imajo možnosti napredovanja na svojem področju. V dveh primerih sta

intervjuvanca odgovorila, da je izobraževanj celo preveč, medtem ko sta sogovornika iz kleparsko – ličarske delavnice menila, da bi samih izobraževanj lahko bilo več. Predvsem v obliki praktičnih usposabljanj. Eden od izprašanih pa bi si želel tudi dodatna jezikovna usposabljanja.

»Izobraževanj je dovolj. Včasih jih je še preveč. Na vse niti ne moreš iti. Časovno ne uspeš uskladiti, ker si zaradi operative preveč vezan. Ne moreš si privoščiti, da manjkaš v podjetju.« (Oseba 2)

»Ja, kar je novosti tu, to vse pobereš. Spotoma pobereš. Tudi za izobraževanja se mi zdi, da imaš dovolj možnosti. Dosti pa je stvari, ki jih moraš kar zagrabiti in se naučiti.« (Oseba 3)

»Je v redu. Seminarjev je zadosti. Če hočeš kaj izvedeti, boš izvedel, če nočeš, ne boš.« (Oseba 8)

»Skozi to delo se stalno učimo ... Nikoli ni dovolj izobraževanj glede vsega ... Pa znanje jezikov in podobno.« (Oseba 4)

»Šolanj bi lahko bilo kaj več. Ker so vedno neki problemi in zmeraj bi rad vedel, kako pa to nekdo drug naredi. Tudi, kako to neka druga delavnica naredi, in ne samo, kako ti to povejo na seminarju. To iz prakse pogrešam.« (Oseba 7).

»Ja, seveda. Zmeraj se učiš. Lahko bi bil še kakšen seminar. Zdaj so v glavnem za tisto stran, za mehanike. Zmeraj se učiš. Nikoli ne znaš vsega.« (Oseba 9)

8. Komunikacija

Kar se tiče same komunikacije v podjetju, so se odgovori razlikovali glede na delovno mesto zaposlenih. Tisti, ki delajo samo v mehanični ali kleparsko-ličarski delavnici, so menili, da je komunikacije v podjetju dovolj. Popolnoma nasprotnega mnenja pa so bili ostali zaposleni, od katerih so z izjemo enega vsi menili, da komunikacije primanjkuje. Predvsem so menili, da komunikacija primanjkuje med posameznimi oddelki, en zaposleni pa je menil, da je ni dovolj tudi v oddelkih.

»Zdi se mi, da ni dovolj komunikacije ... So določene informacije, ki izhajajo s servisa, pa bi jih morali vedeti tudi v prodaji, jih povezovati oziroma obravnavati, ko pridejo stranke na servis. Marsikdo bi lahko bil potencialna stranka, pa nam te informacije oziroma te zaznave odfrčijo v zrak. Ker se s servisa določenih informacij ne pove nam ...« (Oseba 1)

»Tega manjka ... Besed ni škoda. Če se reče, veš, kaj narediti, če pa ne veš kaj narediti, je pa težko.« (Oseba 3)

»Bi je moralo biti malo več ... Za kakšen problemček rešiti. Ali pa to, da bi kdo kdaj povedal kakšno stvar, kako bi mu bolj ustrezalo.« (Oseba 5)

»Komunikacije ni nikoli dovolj. Lahko bi je bilo več. Komunikacija manjka med vsemi zaposlenimi, tako med oddelki kot znotraj njih.« (Oseba 6)

»Ja, dovolj jo je. Če hočeš kaj izvedeti, izveš. Če te pa ne zanima, te ne zanima.« (Oseba 8)

9. Odnosi in socialna opora

Glede odnosov v organizaciji so vsi intervjuvanci navajali, da so dobri. Drugi izrazi, s katerimi so jih še opisovali, so bili v redu, neobremenilni, korektni, zadovoljivi.

»Mislim, da so dokaj dobri.« (Oseba 1)

»Odnosi so v redu. Neobremenjujoči. Pač vsak dela svoje delo. Vsak ve, kaj mora delati. Tako da v sami organizaciji do velikih konfliktov sploh ne prihaja.« (Oseba 4)

»Odnosi so dokaj dobri, glede tega ne vidim kakšnega problema.« (Oseba 6)

»Lahko rečem, da so odnosi korektni.« (Oseba 7)

Glede socialne opore večina zaposlenih meni, da jo je v organizaciji dovolj, z izjemo enega, ki meni, da bi jo lahko bilo kdaj več.

»Domače opore, menim, je dovolj.. Ker večinoma delamo vsi v isti stvari, da se dovolj pogovorimo. In tudi to opažam, da je neka prednost – da ko nekdo pade v krizo, drugi ni v krizi, kar je zelo dobro. Če bi vsi na enkrat padli v krizo, bi lahko bilo zelo slabo, tako pa lahko en drugemu pomagamo, da se tisto lažje prebrodi.« (Oseba 2)

»Mislim, da je s strani podjetja kar dovolj opore. Ko pač zadeva škripa, tudi nadrejeni vidijo, da je to tako. Usedemo se, predebatiramo, kaj bi se dalo narediti, kaj bi se dalo izboljšati, komunikacija steče in zadevo vsi poznamo. Tako da tukaj ni nekih pritiskov.« (Oseba 4)

»Mislim, da je dovolj opore. Tako s strani zaposlenih kot od delodajalca.« (Oseba 7)

»Meni se zdi, da je v redu. Je tako, da če jaz ne vem, potem vprašam drugega, če drugi ne ve, vpraša mene in mu jaz pomagam. To je tudi v redu, ker smo povezani.« (Oseba 8)

»Lahko bi bilo kdaj tudi več te opore.« (Oseba 6)

10. Konfliktnost med delom in domom

Konfliktnost med delom in domom se po mnenju anketiranih pojavlja predvsem kot posledica pomanjkanja časa in jo večina dojema kot neko normalno stvar, ki se ji ne da izogniti. Predvsem jo zaznavajo tisti zaposleni, ki redno delajo nadure, in sicer kot posledico pomanjkanja časa. Dva zaposlena omenjene konfliktnosti ne zaznavata. En zaposleni pa je izpostavil problem prenašanja delovnih problemov domov oziroma obratno.

»Pojavlja se časovna stiska in ponavadi doma delo trpi. Ker je na delu stvari nujno narediti. Medtem ko doma ... doma je pa sigurno osiromašeno. Ker je urnik dolg in človek pride domov samo še spat.« (Oseba 1)

»Ja, to je pa normalno. Eno stvar moraš zanemariti, in v tem trenutku smo dom veliko zanemarili. To je jasno. Ampak je premalo prostega časa. Preveč je dela. Vedno si v situaciji, ko mašiš stvari, ki bi že morale biti narejene, zato zmanjkuje tistega prostega časa, ki bi ga potreboval za dom.« (Oseba 2)

»Doma pride do konflikta. Zato ker se sprostiš in eksplodiraš doma. Eksplodiraš med tistimi, ki jim zaupaš. Zaradi tega eksplodiraš, ker prineseš problem iz službe domov ... Ker v službi se moraš kontrolirati, doma pa popustiš.« (Oseba 3)

»Delovni čas je ena zadeva, ki je konfliktna. Vsi bi želeli čim manj časa prebiti na delu, pa tako ne gre ... Tudi domači so se temu prilagodili in zadeva pač teče.« (Oseba 4)

»Zaradi časa se pojavljajo taki konflikti. Ker bi človek že po naravi rad uskladi eno z drugim, včasih pa to ne gre.« (Oseba 6)

11. Predlogi

V zadnjem vprašanju sem zaposlene še povprašal o predlogih za izboljšanje počutja in odpravo problemov, ki so jih navajali pri prejšnjih vprašanjih. Največ predlogov je bilo glede rešitve pomanjkanja komunikacije. Tisti, ki so ta problem zaznavali, so predlagali uvedbo tedenskih sestankov, na katerih bi si izmenjali določene informacije in se pogovorili o planih. Drugi najpogostejši predlog, ki so ga postavljali zaposleni, je bil, da bi bolj jasno opredelili njihove naloge, da med njimi ne bi prihajalo do prepletanja. Zaposleni iz delavnice pa je predlagal, da bi določeno nalogo nekdo izvedel od začetka do konca, da ne bi prihajalo do prepletanja in nejasnosti glede odgovornosti. Nadalje so zaposleni, ki se čutijo preobremenjene, predlagali, da bi se zaposlilo dodatno osebo ali pa se nekatere delovne naloge prerazporedilo na druge zaposlene. En intervjuvanec ni imel nobenih predlogov.

»/.../ komunikacija med nami da bi bila enkrat tedensko, en sestanek narediti. Se usesti. V tem tednu malo plana. Kaj se bo delalo, kaj se bo naredilo. To bi bilo v redu. Sicer ga ni, čas je pa težko vmes dobiti ... Da bi se bolj vedelo, kaj se bo delalo, malo bolj načrtno.«(Oseba 3)

»Komunikacija bi lahko bila bolj dorečena. Na primer, en dan v tednu se usedemo pol ure in zadevo predebatiramo ... Ker potem bi prišlo do tega, da bi za cel kolektiv vsi predebatirali. Sedaj pa imamo sestanke po delih. Prodaja vozil posebej, servis posebej, kleparska delavnica posebej. Če pa bi bili vsi skupaj, bi pač predebatirali in marsikatera ideja bi padla. Tudi z druge strani – z naše strani na servis in s servisa na prodajo.« (oseba 4).

»Mogoče enkrat tedensko deset, petnajst minut se usesti skupaj pa se pogovoriti določene stvari.« (Oseba 6)

»Mogoče bi določena področja dela bolj definiral, poskušal bi pozitivno vplivati na zaposlene, jih z dobrim delom tudi nagraditi, seveda v kolikor je možno, in zaposlene v primeru slabega dela minimalno kaznovati s plačo, zato da se zavedajo svoje odgovornosti.« (Oseba 1)

»Ja, glede opravljanja del, da bi se stvari bolj uredile, da bi bilo bolj točno določeno, kdo bi kaj delal.« (Oseba 6)

»/.../ še bolj posamezna zadolžitev, še bolj posamezno zadolžiti vsakega posameznika in da bi se bolj točno vedelo, kdo ima kaj za delati.« (Oseba 2)

»Fino bi bilo, da bi delo opravil en sam. Vzameš ključe, se žigosaš in začneš delati. Dobro, sedaj barvati še ne morem, vendar, kar je za podirati in sestavljati, je dobro, da eden dela. Ne da se delo prepleta, ker na koncu ne veš, kdo je tisto delal. Na koncu je ravno nekdo podpisan, ki je bil zelo malo časa zraven in odgovarja on za tisti avto.« (Oseba 9)

»/.../ kakšne naloge bi razdelil še drugim zaposlenim.« (Oseba 5)

»/.../ prerazporedil bi delo še na druge zaposlene.« (Oseba 6)

»Najbolj idealno bi bilo, da nas bi bilo več za vsako področje, glede na to, da ti pa to ne znese ...« (Oseba 1)

»Še koga bi zaposlil za isto delo, sicer kakšen dan ni nobenega.« (Oseba 7)

5.3 UGOTOVITVE RAZISKAVE

5.3.1 Priporočila za prakso

Z raziskavo so bila ugotovljena potencialna stresna področja v obravnavanem podjetju. Glede na rezultate raziskave in predloge anketirancev ugotavljam, da bi bilo za zagotovitev prijaznejšega delovnega okolja, v podjetju priporočljivo izvesti določene spremembe.

V podjetju bi bilo potrebno izboljšati komunikacijo med zaposlenimi. Glede na odgovore je moč sklepati, da komunikacije primanjkuje tako med oddelki kot znotraj njih. Pri zaposlenih prihaja do nejasnosti glede nalog, ki jih morajo izvesti, in prioritete njihove izvedbe, kar predstavlja vir stresa. Za odpravo nejasnosti in izboljšanje komunikacije predlagam uvedbo periodičnih tedenskih informacijskih sestankov na ravni celotnega podjetja. Na teh sestankih bi si zaposleni v različnih oddelkih izmenjali informacije in določili prioritete dela v naslednjem tednu. Prav tako predlagam uvedbo periodičnih sestankov po oddelkih, na katerih bi določili opravila, si jih razdelili in določili prioritete njihove izvedbe. S tem bi izboljšali obveščenost zaposlenih in jim omogočili lažje planiranje njihovega dela. Z izboljšanjem obveščenosti bi tudi zmanjšali podvajanje del, do katerega prihaja zaradi pomanjkanja informacij.

Na količino administrativnega in birokratskega dela v podjetju žal ne moremo vplivati, saj ga določajo zunanji dejavniki. Lahko pa vplivamo na razporeditev in učinkovitost njegovega

opravljanja. Zaposlene predvsem moti, da jih stranke prekinjajo med opravljanjem administrativnih del. Deloma na to vpliva sama razporeditev delovnih prostorov, deloma pa njihove delovne zadolžitve. V samem prodajnem salonu imajo svoj delovni prostor štirje zaposleni: prodajalec, servisni svetovalec, računovodja, ki je hkrati prodajalec in direktor. Predlagam, da bi delovna prostora zadnjih dveh preselili iz prodajnega salona v zaprti pisarni. S tem bi jima omogočili večjo zasebnost ter lažje in bolj učinkovito opravljanje delovnih nalog. Ne bi več prihajalo do motenj koncentracije zaradi hoje strank mimo delovnega prostora ali pa hrupa pogovora, ki sta mu omenjeni osebi izpostavljeni. Hkrati bi prostorska prerazporeditev omogočila možnost določitve, kdaj je posamezen zaposleni na voljo strankam in kdaj opravlja druge naloge. V obdobjih, ko je treba do določenega roka izvesti določene delovne naloge, bi se zaposlena lahko umaknila in ne bila na voljo strankam, ampak bi se posvetila le opravljanju teh nalog.

Pri dodeljevanju delovnih nalog v delavnici je potrebno zaposlenim omogočiti, da izvedejo celotno delovno nalogo ali kar se da velik del. Prav tako je bolje, da en zaposleni izvaja določeno delovno nalogo od začetka do konca, kar zmanjšuje možnosti prepletanja odgovornosti in pristojnosti. Ob delegiranju bi bilo potrebno delovne naloge tudi bolje definirati in jih, v kolikor je potrebno, obrazložiti.

Zaposleni v salonu so se pritoževali zaradi sonca, ki jih slepi. Možni rešitvi sta dve. Premestitev delovnih prostorov oziroma sprememba pozicij miz in računalnikov ali pa namestitev žaluzij. Od drugih pritožb se jih je največ nanašalo na hladnost prostorov. Glede na to, da je podjetje opremljeno z učinkovitim sistemom ogrevanja, je rešitev v njegovi večji uporabi.

Poleg omenjenih sprememb predlagam pogovore vodstva z zaposlenimi, ki doživljajo kvalitativno preobremenjenost. V pogovorih naj se ugotovi, katere so delovne naloge, ki posameznega zaposlenega najbolj obremenjujejo, ter kako bi se jih dalo kombinirati in združevati, da bi zanj predstavljale čim manjšo obremenitev.

Predlagam še skupinski sestanek, na katerem bi predloge po predstavitvi vodstvu predstavili še zaposlenim in na katerem bi skupno iskali rešitve oziroma predloge za izboljšave.

5.3.2 Prispevek k teoriji

Raziskava je ugotovila naslednje stresne dejavnike: preobremenjenost, preveč birokratski postopki, neustrezna temperatura, prepletanje delovnih nalog in pomanjkanje komunikacije. S tem je v malem podjetju prišla do podobnih ugotovitev kot Sutherland in Cooper (2000), ki navajata neustrezno temperaturo ter kvantitativno preobremenjenost, George in Jones (1996), ki opisujeta prepletanje vlog in nalog, ter Cox et al. (2000), ki omenjajo pomanjkanje komunikacije. Omenjene dejavnike podrobneje opisujem v tretjem poglavju. Poleg njih so kot stresne intervjuvanci poudarjali še nekatere druge dejavnike, ki v tretjem poglavju niso bili omenjeni. Vsi zaposleni, ki delajo s strankami, so namreč kot pogost vzrok stresa omenjali preveč zahtevne stranke. Visoke ravni stresa pa povzročajo predvsem reševanja pritožbenih, škodnih in reklamacijskih zahtevkov. Kot stresne so anketiranci opisovali tudi prekinitve dela oziroma prekinitvev opravljanja ene naloge zaradi druge.

Take prekinitve povzročajo motnje v delovnem procesu in izgubo časa zaradi prilagoditev, pri zaposlenih pa večjo živčnost in padec koncentracije.

5.3.3 Omejitve raziskave

Raziskava je bila opravljena v enem samem podjetju in na majhnem vzorcu vprašanih. Ugotovitve veljajo za omenjeno podjetje in jih ne moremo posplošiti na vse vrste podjetij. Lahko pa predvidevamo, da podobne zakonitosti veljajo za druga mala podjetja, kjer zaposleni opravljajo več in raznolike delovne naloge. Raziskavo je opravljala oseba, ki je zaposlena v obravnavanem podjetju, in njen status notranjega človeka je lahko vplival na odgovore. Za prihodnje raziskovanje tega področja priporočam, da bi intervjuje opravljala oseba, ki ni zaposlena v podjetju, saj bi to jamčilo večjo anonimnost anketirancev, sama oseba pa bi zaradi nepoznavanja situacije tudi manj vplivala na odgovore udeležencev. Za raziskavo, v večjem podjetju, priporočam več skupinskih diskusij, kar v konkretnem primeru, zaradi majhnosti vzorca, ni bilo možno. Literatura (Tavčar, 2004, str. 46-49) namreč tako diskusijo, s šestimi do osmimi udeleženci, ki poteka pod vodstvom izkušenega šolanega moderatorja, psihologa, omenja kot najprimernejšo metodo za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

SKLEP

Stres sestavlja vzorec kamenodobnih reakcij, ki so v preteklosti ljudem pomagale preživeti, v sedanjosti pa zaradi prevelike pojavnosti povzroča težave in je vzrok številnih bolezni.

Glede na izvor so avtorji razvili tri pristope k definiranju stresa. Delimo jih na model stimuliranja stresa, odziva na stres in interakcijski model. Pri modelu stimuliranja stresa se ta obravnava kot zunanja škodljiva karakteristika delovnega okolja. Pri modelu odziva na stres ga opredeljujejo kot fiziološki odgovor telesa na škodljive karakteristike okolja. Interakcijski model pa je nastal zadnji in združuje ugotovitve prejšnjih modelov. Stres tukaj predstavlja reakcija, ki sama po sebi ni stresna, je pa potencialni vir stresa. Stres nastane v interakciji med okoljem in posameznikom, in sicer kot posledica neskladja med posameznikovimi zmožnostmi in sposobnostmi ter željami in zahtevami okolja.

Stres vpliva negativno na posameznika, na poslovanje podjetja in družbo v celoti. Vpliva na posameznikova čustva, vedenje in telesno počutje. Stres v organizaciji poslabšuje odnose med zaposlenimi in povzroča številne stroške, ki jih delimo na posredne in neposredne. Neposredni so stroški povečanega absentizma, fluktuacije zaposlenih, zmanjšanje delovne storilnosti in produktivnosti ter stroški bolniških dopustov zaradi nesreč in bolezni. Posredni pa nastanejo zaradi poslabšanja odnosov in slabše klime v podjetju. Družba kot celota pa se sooča s povečanimi stroški, ki nastajajo zaradi povečane obolevnosti, zdravniške oskrbe, invalidske ali predčasne upokojitve.

Nastanek stresa spodbuja veliko dejavnikov. Imenujemo jih viri stresa ali stresorji in jih delimo na tri kategorije: individualne, družbene in organizacijske. Družbeni stresorji nastanejo zaradi ekonomskih, političnih, socialnih in tehnoloških sprememb. Individualni stresorji nastanejo zaradi individualnih razlik posameznikov pri samem ocenitvenem procesu, organizacijski stresorji pa se v veliki meri

pojavnjajo kot posledica pomanjkanja znanja o organizaciji dela na učinkovit, stresa prost način. Pojavljajo se v organizacijski kulturi kot pomanjkanje komunikacije in posvetovanj, zanikanje potencialnih problemov ter medsebojno obtoževanje ob napakah. Vir stresa v delovnem okolju se lahko pojavi v obliki hrupa in vibracij, neustrezne temperature, osvetljenosti, ventilacije in izpostavljenosti nevarnim snovem. Pogost vzrok stresa predstavljajo tudi nejasnost vlog v organizaciji, konfliktnost in nezadostnost vlog ter odgovornost za druge. Drugi vzroki so še neustrezne delovne naloge, neustrezne obremenitve in delovni čas, premajhna svoboda odločanja in kontrola nad delovnimi operacijami, karijerne spremembe, slabi medsebojni odnosi in pomanjkanje socialne opore ter konfliktnost med privatnim življenjem in delom, ki ga zaposleni opravlja.

Odpravljanje stresa v organizacijah mora temeljiti na pristopu, ki je usmerjen k odpravi vzrokov stresa, hkrati pa ne zanemarja zdravljenja posledic, ki jih ta povzroča pri zaposlenih. Predstavljam sem pristop, ki je sestavljen iz intervencij na treh ravneh. Primarna intervencija ima preventiven namen in je usmerjena na zmanjšanje in odpravo virov stresa. Z njo odstranjujemo vzroke stresa, ki se pojavljajo v organizaciji in sem jih naštel v prejšnjem poglavju. Ker pa se določenih vzrokov stresa ne da odpraviti, je potrebna sekundarna intervencija. Ta pomaga zaposlenim prepoznati simptome stresa in odzive nanj ter s pomočjo izobraževanja povečati njihovo odpornost. Terciarna intervencija pa se, ravno tako znotraj podjetja, ukvarja z zdravljenjem posledic stresa in rehabilitacijo tistih posameznikov, ki so zboleli za s stresom povezanimi boleznimi. Proces preventive stresa v podjetju mora potekati v okviru treh faz: identifikacije stresa, oblikovanja in implementacije intervencij ter evalvacije intervencij.

V petem poglavju sem opravil raziskavo, katere namen je bil raziskati pojavnost stresa v podjetju Stavanja d. o. o. in ugotoviti organizacijske vzroke njegovega nastanka. Zaradi majhnosti podjetja sem opravil kvalitativno raziskavo, in sicer v obliki globinskih intervjujev. V njej sem ugotovil, da so potencialni vzroki stresa v podjetju predvsem kvantitativna preobremenjenost, velike količine birokratskega dela, neustrezna temperatura, prepletanje delovnih nalog in pomanjkanje komunikacije. Za odpravo potencialnih vzrokov sem v skladu s teorijo predlagal določene spremembe v organizaciji.

Za konec naj poudarim, da je zavedanje problema stresa v organizacijah zelo pomembno za njegovo uspešno odpravljanje. Kajti šele ko problem prepoznamo, se lahko lotimo njegovega odpravljanja. Hkrati je pomembno, da se odpravljanja lotimo na celovit način. Ta mora vključevati ocenitev stresa in nato izvedbo intervencij, ki morajo težiti k odpravi stresnih dejavnikov, učenju zaposlenih za lažje soočanje s stresom in pomoči za čim lažjo rehabilitacijo žrtev. Omenjenim intervencijam morata slediti neprestana periodična evalvacija doseženega in odkrivanje novih potencialnih dejavnikov. Vse te intervencije in evalvacije pa moramo opravljati skupaj in v soglasju z zaposlenimi, saj lahko le skupaj oblikujemo prijetnejšo, manj stresno in bolj zdravo organizacijo.

LITERATURA

1. Aparicio Juan Carlos: Workplace stress – a growing problem. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2002, 5, str. 14–15.
2. Axelsson John: Long shifts, short rests and vulnerability to shift work. Stockholm: National Institute of psychosocial Medicine, 2005. 82 str.
3. Božič Mija: Stres pri delu. Ljubljana : GV Izobraževanje, 2003. 97 str.
4. Battison Toni: Premagujem stres. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1999. 79 str.
5. Cane Sheila: The Handbook of Skilful Management. London : Pitman Publishing, 1996. 411 str.
6. Cink Tanja: Stres kot funkcija kulture. Socialno delo, Ljubljana, 40(2001), 1, str. 43–57.
7. Cooper L. Cary., Lewis Suzan: The Workplace Revolution. London : Kogan Page, 1993. 185 str.
8. Cox Tom et al.: Research on Work-related Stress. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2000. 167 str.
9. Cox Tom, Rial-Gonzales Eusebio: Work-related stress: the European picture. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2002, 5, str. 4–6.
10. Cvetko Aleksej: Mobbing – posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. Podjetje in delo, Ljubljana, 29(2003), 5, str. 895–906.
11. Diamantopoulou Anna: Europe under stress. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2002, 5, str. 3.
12. Di Martino Vittorio, Musri Mohtar: Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace. Kuala Lumpur : Department of occupational safety and health Malaysia, 2001. 27 str.
13. Di Martino Vittorio: Relationship between work stress and workplace violence in the health sector. Geneva : ILO, 2003. 33 str.
14. Einarsen Stale: Bullying at work. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2002, 5, str. 25–26.
15. Evans Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha Center, 1992. 181 str.
16. Frederiksen Claus Hjort: Stress – a common disease?. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2002, 5, str. 15–16.
17. George Jennifer M., Jones Gareth R.: Understanding and Managing Organizational Behavior. Reading : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 696 str.
18. Gray David E.: Doing Research in the Real World. London : Sage Publications, 2004. 422 str.
19. Hoel Helge, Cooper Cary: Destructive conflict and bullying at work. Manchester : UMIST, 2001. 30 str.
20. Jordan Joe et al.: Bacons of excellence in stress prevention. Manchester : HSE Books, 2003. 194 str.
21. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije. 1991. 329 str.
22. Leka Stavroula, Griffiths Amanda, Cox Tom: Work Organisation & Stress. Geneva : World health organization, 2003. 27 str.
23. Levi Lennart, Levi Inger: Guida sullo stress legato all' attivita lavorativa: Sale della vita o veleno mortale?. Luxembourg : Commissine europea, Direzione generale Occupazione e affari sociali, 1999. 105 str.
24. Levi Lennart: Spice of life or kiss of death?. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2002, 5, str. 11–13.
25. Lindermann Hannes: Premagani stres. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1982. 144 str.
26. Looker Terry, Gregson Olga: Obvladajmo stres. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1993. 178 str.
27. Luban-Plozza Boris, Pozzi Ugo: V sožitju s stresom. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1994. 131 str.

28. Mesec Blaž: Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu. Ljubljana : Visoka šola za socialno delo, 1998. 470 str.
29. Northcraft B. Gregory, Neale A. Margaret: Organizational Behavior. Fort Worth : The Dryden Press, 1994. 726 str.
30. Palmer Stephen, Cooper Cary, Thomas Kate: Model of organisational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing programme – A short communication. Health Education Journal, London, 60 (2001), 4, str. 378–380.
31. Pettinger Richard: Stress Management. Oxford : Capstone Publishing, 2002. 128 str.
32. Rakovec-Felser Zlatka: Človek v stiski, stres in tesnoba. Maribor : Založba Obzorja, 1991. 127 str.
33. Roberts Christina: Turning knowledge into action. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2002, 5, str. 7–10.
34. Rollinson Derek, Broadfield Aysen, Edwards J. David: Organisational Behaviour and Analysis. Harlow : Addison Wesley Longman, 1998. 798 str.
35. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
36. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
37. Selič Polona: Psihologija bolezní našega časa. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1999. 335 str.
38. Spielberg Charles: Stres in tesnoba. Murska Sobota : Pomurska založba, 1985. 119 str.
39. Sutherland J. Valerie, Cooper L. Cary: Strategic Stress Management. London : Macmillan Press, 2000. 263 str.
40. Škof Marija: Preprečevanje vplivov stresnih situacij in ohranjanje razpoložljivosti delavcev. Organizacija in kadri, Kranj, 27(1994), 4, str. 369–388.
41. Tkalec Lea: Šikaniranje. Teorija in praksa, Ljubljana, 38 (2001), 5, str. 908–926.
42. Von Richthofen, Wolfgang: Labour Inspection: A guide to the profession. Geneva : International Labour Office, 2002. 362 str.

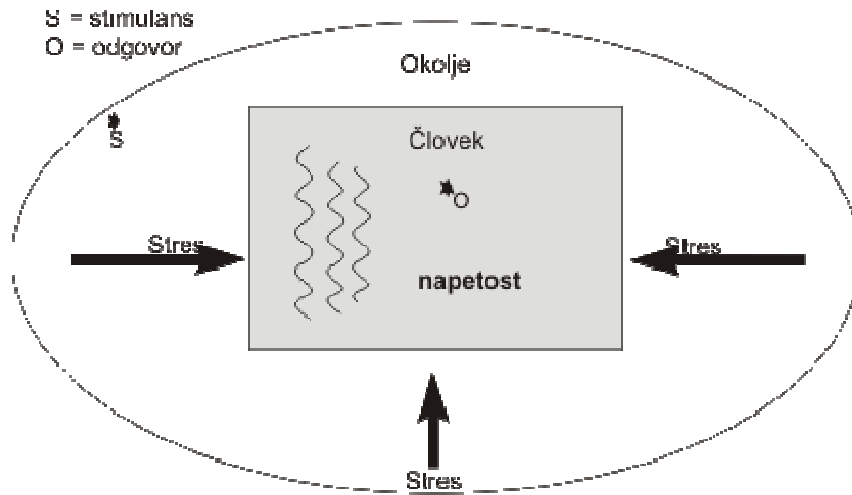
VIRI

1. Bullying at work. European Agency for Safety and Health at Work. [URL:<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/237en>], 29.8.2005.
2. Recognising and Eliminating Bullying in the Workplace. [URL:http://www.oec.sa.gov.au/info/BULLIES_NOT_WANTED.doc], 18.8.2005
3. Reducing the risks from occupational noise. European Agency for Safety and Health at Work. [URL: http://agency.osha.eu.int/publications/reports/6805535/full_publication_en.pdf], 2005. 85 str.
4. Stress at work. National Institute for Occupational Safety and Health. [URL: <http://www.cdc.gov/niosh/pdfs/stress.pdf>], 20.12.2005.
5. The State of Occupational Safety and Health in the European Union. European Agency for Safety and Health at Work. [URL: <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/401/en/index.htm>], 2000, 478 str.
6. Work-related stress. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [URL: <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF05127EN>], 2005, 33 str.
7. Work Trauma in South Africa [URL: <http://www.worktrauma.org/survivebully/bullyingSA.htm>], 1999.

PRILOGE

PRILOGA 1:

Slika 1: Model stimuliranja stresa

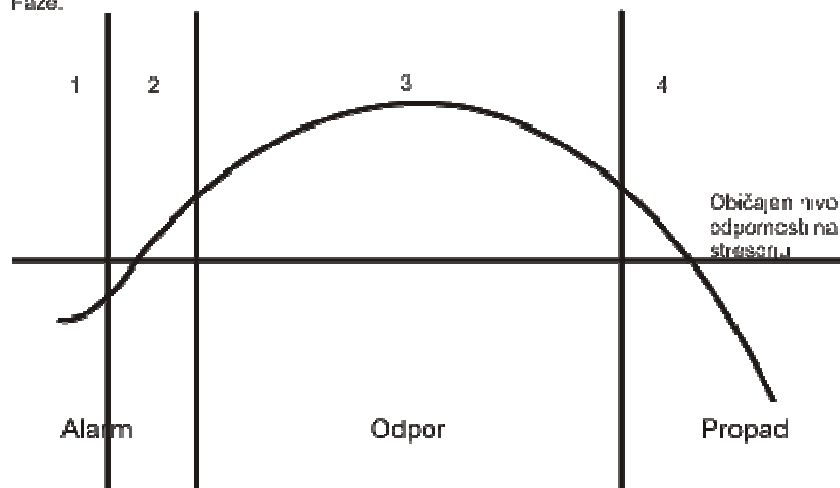


Vir: Sutherland, Cooper, 2000, str. 53.

PRILOGA 2:

Slika 2: Generalni adaptacijski sindrom

Faze.

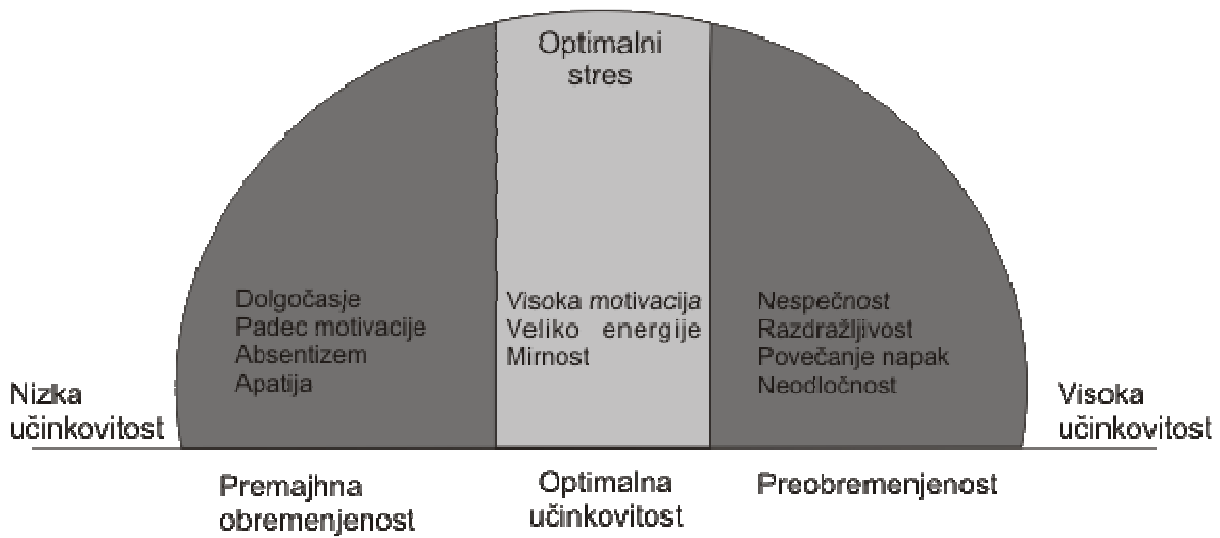


1=šok 2=protishek 3=odpor 4=propad

Vir: Sutherland, Cooper, 2000, str. 48.

PRILOGA 3:

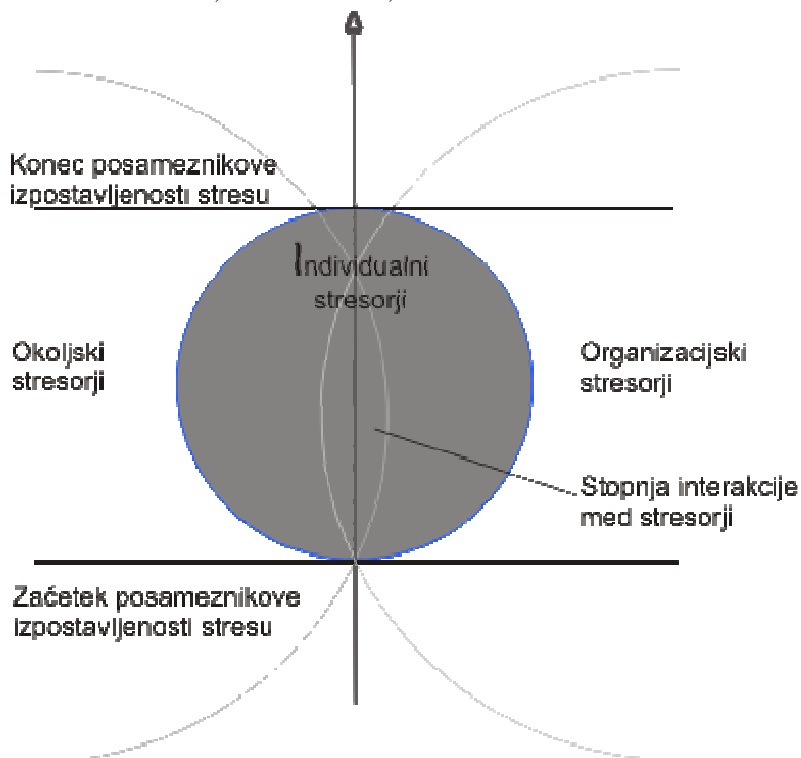
Slika 3: Optimiziranje stresa



Vir: Northcraft, Neale, 1994, str. 209.

PRILOGA 4:

Slika 4: Interakcija med stresorji



Vir: Rollinson, Broadfield, Edwards, 1998, str. 269.

PRILOGA 5:

Tabela 1: Vrstni red stresnih dogodkov v življenju

<i>Smrt zakonca</i>	100
<i>Razveza</i>	73
<i>Ločeno zakonsko življenje</i>	65
<i>Zaporna kazen</i>	63
<i>Smrt ožjega družinskega člana</i>	63
<i>Telesna poškodba ali bolezen</i>	53
<i>Poroka</i>	50
<i>Odpustitev z delovnega mesta</i>	47
<i>Zakonska sprava</i>	45
<i>Upokožitev</i>	45
<i>Zdravstvene težave družinskega člana</i>	44
<i>Nosečnost</i>	40
<i>Spolne težave</i>	39
<i>Prihod novega družinskega člana</i>	39
<i>Večje spremembe na delovnem mestu</i>	39
<i>Sprememba finančnega stanja</i>	38
<i>Smrt bližnjega prijatelja</i>	37
<i>Prilagoditev drugačnemu načinu dela</i>	36
<i>Nesoglasja s partnerjem</i>	35
<i>Visoka hipoteka</i>	31
<i>Zaplenitev hipoteke ali posojila</i>	30
<i>Sprememba odgovornosti na delovnem mestu</i>	29
<i>Odhod sina ali hčere od doma</i>	29
<i>Težave s sorodniki (zeti, snahami, tasti itd.)</i>	29
<i>Izrazit osebni dosežek</i>	28
<i>Žena se zaposli ali preneha delati</i>	26
<i>Otrok začne ali konča šolanje</i>	26
<i>Sprememba stanovanjskih razmer</i>	25
<i>Sprememba življenjskih navad</i>	24
<i>Težave z nadrejenim ali delodajalcem</i>	23
<i>Sprememba delovnega časa ali razmer</i>	20
<i>Sprememba bivališča</i>	20
<i>Sprememba otrokove šole</i>	20
<i>Sprememba cerkvenih aktivnosti</i>	19
<i>Sprememba družabnega življenja</i>	18
<i>Sprememba navad pri spanju</i>	16
<i>Sprememba števila družinskih srečanj</i>	15
<i>Spremembe prebrambnih navad</i>	15
<i>Počitnice</i>	13
<i>Božič</i>	12
<i>Manjše zlorabe zakona</i>	11

Vir: Looker, Gregson, 1993, str 102.

PRILOGA 6:

Tabela 2: Stresne značilnosti dela

Kategorija	Pogoji, ki pomenijo grožnjo
<i>Organizacijska kultura</i>	Slaba komunikacija, nizka podpora pri reševanju problemov in osebnem razvoju, slaba definiranost organizacijskih ciljev.
<i>Vloga v organizaciji</i>	Nejasnost vlog v organizaciji, konfliktnost vlog, odgovornost za druge ljudi.
<i>Spremembe v organizaciji</i>	Stagnacija in negotovost glede kariere, nazadovanje ali preveliko napredovanje, slabo plačilo, negotovost glede zaposlitve, nizko družbeno vrednotenje dela.
<i>Svoboda odločanja in kontrole</i>	Nizko sodelovanje pri odločanju, nizka stopnja kontrole dela.
<i>Medosebni odnosi pri delu</i>	Socialna ali fizična izolacija, slabi odnosi z nadrejenimi, medosebni konflikti, pomanjkanje socialne podpore.
<i>Meja med delom in domom</i>	Konfliktne zahteve doma in dela, nizka podpora družine, problemi pri zaposlenih parih.
Delovne zahteve	
Delovno okolje in delovna oprema	Problemi, ki zadevajo zanesljivost, dosegljivost, ustreznost in vzdrževanje ter popravilo opreme.
Delovne naloge	Pomanjkanje variabilnosti dela in kratki delovni cikli, opravljanje nepomembnih nalog, dela pri katerem ne moremo uporabiti svojih znanj in sposobnosti, visoka negotovost.
Delovna obremenitev in hitrost	Delovna preobremenjenost ali premajhna obremenjenost, pomanjkanje kontrole glede hitrosti dela, časovni pritiski.
Delovni čas	Izmensko delo, nefleksibilen delovni čas, nepredvidene ure dela, nadurno delo.

Vir: Cox et al., 2000, str. 68.

PRILOGA 7: KVALITATIVNA ANALIZA

Napol strukturirani vprašalnik:

1. SPLOŠNA VPRAŠANJA
 - Kako bi opisali svoje delo?
 - Katere so tri stvari, ki jih imate pri delu najraje, in tri, ki vas najbolj motijo? Zakaj?
 - kateri so delovni problemi, s katerimi se srečujete pri delu?
 - Kako vplivajo na vaše počutje?
2. DELOVNE ZAHTEVE
 - S katerimi pridevniki bi opisali vaše fizično delovno okolje in kako vpliva na vaše počutje?
 - Ali se vam zdi, da ste preobremenjeni? Zakaj?
 - Kaj menite o delovnih nalogah, ki jih opravljate?
 - Vam delovni čas ustreza? Zakaj?
3. SVOBODA ODLOČANJA IN KONTROLE
 - Menite, da imate dovolj svobode odločanja glede dela, ki ga opravljate? Zakaj?
 - Menite, da imate dovolj kontrole nad delom, ki ga opravljate? Zakaj?
4. VLOGA V ORGANIZACIJI
 - Kakšna je vloga, ki jo opravljate v organizaciji?
 - Se vam zdi, da je več ljudi zadolženo za opravljanje istih nalog in da se njihove pristojnosti in odgovornosti prepletajo?
5. SPREMEMBE IN KARIERA
 - Kaj menite o spremembah v organizaciji? Kako vplivajo na vas?
 - Ali se vam zdi, da vam delo omogoča dovolj možnosti za osebni razvoj in napredovanje? Zakaj tako mislite?
6. ODNOSI V ORGANIZACIJI IN SOCIALNA PODPORA
 - Ali se vam zdi, da je v podjetju dovolj komunikacije? Zakaj?
 - Kako bi opisali odnose v organizaciji?
 - Kaj menite o socialni podpori?
7. KONFLIKTNOST MED DELOM IN DOMOM
 - Se večkrat znajdete v konfliktu med zahtevami dela in doma? Zakaj menite, da je temu tako?
8. PREDLOGI
 - Kaj bi v organizaciji spremenili, če bi lahko?