

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRES NA DELOVNEM MESTU: ANALIZA VIROV IN NAČINOV
OBVLADOVANJA**

LJUBLJANA, maj 2016

SONJA ŠULC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sonja Šulc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Stres na delovnem mestu: Analiza virov in načinov obvladovanja, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DOŽIVLJANJE STRESA PRI DELU	2
1.1 Vrste stresa	3
1.2 Vzroki za pojav stresa	4
1.2.1 Dejavniki v delovnem okolju	5
1.2.2 Dejavniki zunaj delovnega okolja	7
1.3 Posledice stresa	7
1.3.1 Simptomi stresa	8
1.3.2 Bolezni zaradi prekomernega izpostavljanja stresu	8
1.3.3 Izgorevanje na delovnem mestu	9
2 OBVLADOVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU	10
2.1 Obvladovanje stresa na ravni posameznika	12
2.1.1 Zmanjševanje stresa z uporabo čuječnosti	13
2.1.2 Zmanjševanje stresa s pomočjo tehnik sproščanja	14
2.2 Obvladovanje stresa na ravni organizacije	16
3 RAZISKOVALNI DEL	18
3.1 Namen in cilji raziskovanja	18
3.1.1 Predstavitev vprašalnika	19
3.1.2 Način zbiranja podatkov	20
3.1.3 Predstavitev vzorca	20
3.2 Metoda raziskovanja	20
3.3 Predstavitev sodelujočih	21
4 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE	22
4.1 Analiza rezultatov	22
4.2 Preverjanje raziskovalnih vprašanj	28
4.3 Ugotovitve in priporočila	32
SKLEP	35
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Spolna struktura anketirancev (v %).....	21
Slika 2: Starostna struktura anketirancev (v %).....	22
Slika 3: Podvrženost stresu na delovnem mestu (v %).....	22
Slika 4: Viri stresa na delovnem mestu (v %).....	23
Slika 5: Načini obvladovanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu (v %).....	26
Slika 6: Povprečne vrednosti virov stresa na delovnem mestu.....	29
Slika 7: Ukrepi organizacij za zmanjševanje stresa na delovnem mestu (v %).....	30
Slika 8: Tehnike sproščanja (v %).....	31
Slika 9: Povprečne vrednosti načinov obvladovanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu.....	32

KAZALO TABEL

Tabela 1: Viri stresa na delovnem mestu.....	24
Tabela 2: Ukrepi organizacij za zmanjševanje stresa na delovnem mestu.....	25
Tabela 3: Načini obvladovanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu.....	27
Tabela 4: Tehnike sproščanja.....	28

UVOD

Živimo v času nenehnih sprememb, hitrega razvoja tehnologije ter globalizacije, vse to pa od nas zahteva nenehno prilagajanje in sprejemanje novih izzivov in zahtev. Zunanji pritiski iz okolja tako postajajo eni izmed pomembnejših vzrokov za nastanek stresnih situacij.

Stresu se danes ne moremo v celoti izogniti, zato je njegovo poznavanje in prepoznavanje ključno za uspešno obvladovanje in zmanjševanje stresa na delovnem mestu. Določena mera stresa je sicer priporočljiva in stimulatívna, saj nas spodbuja in motivira k večji uspešnosti in produktivnosti. Ko pa pritisk postane prekomeren ali neobvladljiv, ga lahko pričnemo doživljati kot negativni stres (Colligan & Higgins, 2005). Posledice stresa se lahko odražajo v različnih zdravstvenih težavah, manjši motiviranosti, nižji produktivnosti in tudi v manjši varnosti pri delu. Pri tem je potrebno poudariti, da doživljanje stresa ni samo posledica zahtev okolja in naših sposobnosti za obvladovanje, temveč gre predvsem za dojetanje in za naš odnos, ki ga imamo do zahtev in sposobnosti. Doživljanje stresa je posledica interpretacije ter naših ocen o sposobnostih za obvladovanje določene situacije (Prah, 2015; Černigoj Sadar, 2002). V nalogi bomo predstavili, kako lahko dve osebi določeno situacijo popolnoma različno dojemata (Jeromen & Kajtna, 2008). Določen dogodek je za nekoga lahko stresor, nekomu drugemu pa predstavlja dobrodošlo stimulacijo (Bajt, Jeriček Klanšek & Britovšek, 2015). Pomembno vlogo pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu ima tudi organizacija, ki preko različnih programov in ukrepov ustvarja delovno okolje, ki je za posameznika lahko stresno ali ni stresno. Ne glede na vpliv organizacije, se mora posameznik zavedati, da je v največji meri sam odgovoren za izpostavljenost stresu in v končni fazi na uspešnost obvladovanja stresnih situacij. Pri tem je predvsem pomembno, da posameznik med različnimi tehnikami obvladovanja stresa, izbere tisto, ki mu najbolj ustreza.

Namen diplomske naloge je zapolniti vrzel na področju odkrivanja in analiziranja virov stresa na delovnem mestu ter različnih načinov obvladovanja stresa na delovnem mestu, ki v današnjem času predstavlja enega izmed najbolj perečih problemov. Cilj teoretičnega dela naloge je predstaviti stres in njegove simptome, navesti različne potencialne vire stresa, opredeliti fizične in psihične posledice stresa ter različne načine obvladovanja stresa pri delu. Cilj raziskovalnega dela je spoznati, katere ukrepe organizacije izvajajo za zmanjševanje stresa na delovnem mestu ter kateri ukrepi se zaposlenim zdijo tudi koristni. Eden izmed ključnih ciljev je tudi navesti, katerih načinov za obvladovanje stresa se posamezniki najbolj poslužujejo ter ugotoviti, v kolikšni meri posamezniki poznajo in uporabljajo tehnike za sproščanje. Cilj raziskovalnega dela je tudi ugotoviti, kako pogosto so zaposleni podvrženi stresu na delovnem mestu ter katerim virom so najbolj izpostavljeni.

Skladno z zastavljenimi cilji smo oblikovali štiri raziskovalna vprašanja: Z njimi smo ugotavljali, s katerimi viri stresa se soočajo zaposleni na delovnem mestu, kakšne ukrepe izvajajo organizacije za zmanjševanje stresa na delovnem mestu, ali se zaposlenim ukrepi

organizacij zdijo koristni ter kako pogosto zaposleni pri obvladovanju stresa na delovnem mestu uporabljajo tehnike za sproščanje.

V teoretičnem delu smo na podlagi prebrane literature in spletnih virov predstavili in primerjali izhodišča različnih avtorjev. Uporabili smo deskriptivno metodo, s katero smo predstavili splošne opredelitve stresa ter komparativno metodo, s pomočjo katere smo predstavili in primerjali enake ali podobne zaključke različnih avtorjev. Raziskovalni del temelji na kvantitativni raziskovalni metodi. S pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika smo opravili raziskavo, s katero smo ugotavljali različne vire stresa na delovnem mestu ter načine obvladovanja in premagovanja stresa z vidika posameznika in z vidika organizacije. Pridobljene rezultate smo analizirali ter jih predstavili grafično in tabelarično.

Diplomsko nalogo smo razdelili na štiri sklope oziroma področja. V prvem sklopu naloge smo predstavili splošne opredelitve in pojme o stresu ter opredelili doživljanje stresa na delovnem mestu. Navedli smo različne vrste in vire stresa ter izpostavili psihične in fizične posledice, ki lahko nastopijo zaradi izpostavljanja stresu na delovnem mestu. V drugem sklopu smo se osredotočili na različne oblike obvladovanja stresa na delovnem mestu, katere smo predstavili iz vidika posameznika in iz vidika organizacije. Posebno pozornost smo namenili čuječnosti in različnim tehnikam sproščanja, s katerimi se lahko uspešno zoperstavljamo stresu na delovnem mestu. Tretji in četrti sklop diplomskega dela predstavljata raziskovalni del naloge. V tretjem sklopu predstavljamo naše cilje raziskovanja, namen, hipoteze ter metode raziskovanja. V zadnjem, četrtem sklopu, smo analizirali in predstavili rezultate raziskovanja, raziskovalna vprašanja ter na podlagi ugotovitev podali tudi naša priporočila.

1 DOŽIVLJANJE STRESA PRI DELU

Stres je v današnjem času pogosto uporabljena beseda, ki jo največkrat razumemo kot nekaj negativnega. Potrebno pa je poudariti, da je določena količina stresa normalna in celo spodbudna, saj nam predstavlja izzive in nas motivira. Določena količina stresa nam omogoča, da se bolje osredotočamo, lažje sprejemamo odločitve, smo bolj produktivni in delujemo pozitivno. Kadar pa stres postane intenziven, izgubimo nadzor nad seboj in ne moremo več izpolnjevati zahtev, ki nam jih postavljajo (Battison, 1999; Colligan & Higgins, 2005).

Znanstvena literatura nam ponuja veliko različnih opredelitev stresa. Stres je odziv organizma na dražljaje iz okolja, kateri odraža znake obrambe in prilagajanja (Luban – Plozza & Pozzi, 1994). Stres je »stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se sooči z obremenitvijo, se ji prilagodi in jo obvlada« (Božič, 2003). Kadar so zahteve okolja in naše sposobnosti za obvladovanje v ravnovesju, se počutimo dobro, kadar pa ocenjujemo, da zahtevam ne bomo zlahka kos, pa nastopi stres (Božič, 2003). Stres predstavlja odziv telesa, ki kaže našo neprilagojenost in ogroženost. Odzivi so lahko posledica fizičnih dražljajev (na primer vročina ali mraz), ogroženih situacij (potres) ali namišljenih težav, za katere

posameznik ocenjuje, da jim ni kos (Ihan, 2004). Stres je vpliv, kateremu smo v današnjem času podvrženi prav vsi. Določena količina stresa je koristna in je predstavljena kot gonilna sila. V primeru, da je stresa preveč, pa deluje ravno obratno (Powell, 1999). Stres lahko opredelimo kot neskladje med našim dojemanjem zahtev ter sposobnostmi za obvladovanje. Navedeno razmerje je tudi odločilno, ali se bo določen stres prelevil v pozitivnega ali negativnega (Looker & Gregson, 1993).

Iz različnih opredelitev lahko sklepamo, da ključno vlogo pri doživljanju stresa igra posameznikovo videnje oziroma dojemanje samega stresa. Kadar je posameznik mnenja, da je določenim zahtevam kos, se počuti dobro in nima občutka, da doživlja stres. V primeru, pa da presodi, da zahteve presegajo njegove sposobnosti za obvladovanje, stres pridobiva na negativnem učinku.

1.1 Vrste stresa

Različno vrednotenje nekega dogodka lahko privede do tega, da se dva posameznika, na enak dogodek, odzivata na drugačen način. Prometni zamašek za določene ljudi pomeni razburjanje, za druge pa dober izkoristek časa za telefonski pogovor s prijatelji ali za poslušanje glasbe (Jeromen & Kajtna, 2008).

Stres je odraz individualnih izkušenj. Dober primer **pozitivnega** in **negativnega** dojemanja stresa odraža skok s padalom. Začetniki, ki še nikoli niso skočili s padalom, so pred prvim skokom nedvomno pod negativnim stresom. Izkušenim padalcem pa skakanje pomeni veliko veselje, vendar morajo biti v stalni pripravljenosti na kakšne nepredvidljive situacije. Izkušeni padalci so v tem primeru podvrženi pozitivnemu stresu (Looker & Gregson, 1993).

Telo se na stresorje odzove ne glede na to, ali so pozitivni ali negativni. Ključni dejavnik je predvsem način, kako se telo odzove. Poznamo dva stresna vpliva in sicer psihičnega in fizičnega. Psihični vpliv je posledica naših emocij, fizični vpliv pa nastopi po fizični aktivnosti (Božič, 2003).

Schmidt (2003) poudarja, da je smisel spoznavanja stresa v tem, da se naučimo škodljivi stres spreminjati v koristnega. To lahko dosežemo z zmanjševanjem zahtev, z nižanjem meril in z dodatnim usposabljanjem. Na tak način najbolje poskrbimo za svoje zdravje in uravnoveženost. Glede na pozitivnost in negativnost stresa, različni avtorji stresa različno poimenujejo. V nadaljevanju bomo navedli le nekatere.

Pozitivni stres ali evstres vpliva pozitivno na posameznika in na njegovo učinkovitost. Božič (2003) navaja tudi druge učinke pozitivnega stresa, kot so večja motiviranost, odločnost, ustvarjalnost, uspešnost, večji občutek zadovoljstva, veselja, samozavesti, pomirjenosti in podobno.

Looker in Gregsonova (1993) pozitivni stres poimenujeta »prijazni stres«, ki nastopi, kadar so sposobnosti za obvladovanje večje od zahtev. Prijazni oziroma pozitivni stres povečuje samozavest posameznika ter občutek, da ima vse niti v svojih rokah. Takšna stresna situacija povzroči prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na ustvarjalnost, produktivnost ter na telesne in duševne sposobnosti. Ihan (2004) trdi, da pozitivni stres ni povezan z zdravstvenimi težavami. Številni ljudje ga celo aktivno iščejo v svojem poklicnem in športnem delu.

Negativni stres ali distress predstavljajo emocionalni in psihični pritiski in so posledica kratkotrajnega ali dolgotrajnega izpostavljanja stresnim situacijam. Daljše izpostavljenosti negativnim stresom se kažejo kot porušena presnova v telesu, bolečine v prsnem košu ter težave z želodcem. Negativni učinki so odražajo tudi v slabši odpornosti telesa ter večji izpostavljenosti različnim obolenjem (Božič, 2003).

Schmidt (2003) negativni stres imenuje »umetni, škodljivi stres«, ki nastane zaradi preobremenjenosti in občutka, da nismo več sposobni obvladovati vseh zahtev iz okolja. Občutek lahko nastane kot posledica dejanskih omejitev iz okolja ali kot posledica privzgojenih, namišljenih omejitev.

Škodljivi stres nastopi, kadar možgani ocenijo, da se soočamo s težko rešljivo ali celo neobvladljivo, dolgotrajno nevarnost. Takrat se poveča izločanje hormona kortizola. To je hormon, ki omogoča vzpostavljane energije iz telesnih zalog. Ob tem lahko občutimo žalost, zbežanost, izgubo nadzora, depresivnost. V primeru, da se škodljivi stres pogosto ponavlja in traja dlje časa, lahko povzroča številne zdravstvene težave (Ihan, 2004).

Looker in Gregsonova (1993) predstavljata dva vidika škodljivosti stresa. Škodljiv stres lahko nastopi, ko zahteve presegajo naše sposobnosti za obvladovanje, lahko pa nastopi tudi, ko gre za odsotnost zahtev. V prvem primeru govorita o preobremenjenosti, v drugem pa o pomanjkanju obremenitev in za medlo zdolgočasnost.

Negativni učinek stresa občuti tudi **gospodarstvo** v obliki povečane odsotnosti z dela, povečanju nezgod na delovnem mestu, izgubo proizvodnje ter zmanjšanje produktivnosti in ustvarjalnosti (Tušak & Masten, 2008; Looker & Gregson, 1993).

1.2 Vzroki za pojav stresa

Vzrok za stres lahko označimo s skupno besedo »stresor«. Telesni in duševni odziv na vsak stresor se kaže v treh medsebojno povezanih fazah (Youngs, 2001; Jeromen & Kajtna, 2008):

- **Alarmna reakcija:** gre za tako imenovan odgovor »beg ali boj«. Telo opazi spremembo in prične uporabljati energijo za vzpostavitev ravnovesja. Alarmno reakcijo sproži centralni živčni sistem, kateri sporoči telesu, da mora ukrepati. Telesni občutki, ki jih

povzroči centralni živčni sistem se kažejo kot hitro dihanje, pospešeno bitje srca, potenje, trd vrat in bolečine v mišicah, hitro strjevanje krvi.

- **Odpor/prilagoditev:** druga faza se prične, ko stresor zaznamo. Ko zunanji pritisk izgublja na moči, se telo povrne v stanje homeostaze (biokemična uravnovešenost). Telo se skuša umiriti, kar se kaže kot nižji srčni utrip in krvni pritisk, medtem ko se dihanje in telesna temperatura pričneta uravnovati. V mnogih pogledih je to ključna faza. V primeru, da je zaznan stresor premagan in odstranjen, telo poskuša umiriti stresno reakcijo. V kolikor pa se izpostavljenost nadaljuje, se telo prične prilagajati. Daljši proces prilagajanja lahko povzroči tudi izčrpavanje zaloge mineralov in vitaminov, ki so potrebni za naše zdravje. Na primer; zaposleni, ki delajo v delovnem okolju, kjer vlada tiranski vodja, se jim lahko nivo stresa dvigne takoj ob vstopu v takšno delovno okolje, ne glede na to, ali je vodja prisoten na delovnem mestu ali ne, saj nikoli ne vedo, kdaj lahko pride in prične stresati slabo voljo. V človeku se tako lahko nivo stresa zaradi prilagoditve dvigne, neodvisno od konkretne situacije.
- **Izčrpanosti/izgorelost:** v primeru, da se stanje stresa nadaljuje, se sčasoma izčrpajo tudi prilagoditveni mehanizmi. Telo počasi preide v fazo izčrpanosti. Strokovnjaki za stres navajajo, da izčrpanost nastopi, ko je telo izpostavljeno intenzivnemu stresu, ki traja od šest do osem tednov. Posledica tako podaljšanega stresa je telesna utrujenost, izguba prožnosti ter sposobnosti za obvladovanje situacij. Takšno biokemično izčrpanost pogosto imenujemo »izgorelost« (angleško »burn-out«), kar bomo podrobneje opredelili v prihodnjih poglavjih.

Poznamo vrsto vzrokov, ki lahko vplivajo na nastanek stresa. Božič (2003) vzroke za nastanek stresa deli na **notranje** in na **zunanje** vzroke. Zunanje vzroke povzročajo dejavniki, na katere posameznik nima vpliva. Mednje sodijo: zahteven nadrejeni, neprijetni sodelavci, drugačnost, zmeda in slab dan. Notranji vzroki pa so posledica čustvenega stanja posameznika, kar pomeni, da nanje lahko vpliva. Mednje sodijo lastne misli, zaskrbljenost, »zlata kletka«, obljube, navade in neorganiziranost.

1.2.1 Dejavniki v delovnem okolju

V nadaljevanju predstavljamo dejavnike v delovnem okolju, za katere predvidevamo, da so najbolj pogosti (Treven, 2005):

1. **Vrsta zaposlitve:** obstajajo bolj in manj stresne zaposlitve. Med bolj stresne spadajo gasilec, direktor, kirurg, kontrolor zračnega prometa, manager za stike z javnostjo, borzni posrednik in drugi, medtem ko računovodja, nabavni referent ali zavarovalni statistik spadajo med manj stresne zaposlitve. Dejavniki, ki vplivajo na večji ali manjši stres pri posameznih zaposlitvah so zahteva po odločanju (managerji), stalno nadzorovanje naprav ali materiala (kontrolorji letenja), ponavljajoča se izmenjava informacij z drugimi (borzniki), neprijetne delovne razmere (rudarji), opravljanje nestrukturiranih nalog (skladatelji) ter delo z ljudmi (natakarji).

2. **Razmejitev med delom in nedelom:** v današnjem času, ko vse več ljudi opravlja zahtevno delo preko osem urnega delovnika, ima lahko nenehno usklajevanje delovnih in družinskih obveznosti negativni stresni učinek. Miheličeva (2014) izpostavlja, da je potrebno razlikovati med dvema vrstama konflikta in sicer konflikt delo-družina, kateri predstavlja, da delo lahko vpliva na družino ter konflikt družina-delo, kateri predstavlja, da družina lahko vpliva na delo. Gre za med seboj povezana področja, ki ne delujeta neodvisno drug od drugega in vpliv enega področja se lahko odraža na drugem, kar pomeni, da sta oba konflikta enako pomembna. Konflikt družina-delo je v znanstveni literaturi sicer veliko manj raziskovan, je pa ravno tako izredno pomemben, saj se negativni vplivi iz zasebnega področja lahko odražajo tudi v slabši uspešnosti na delovnem področju. Enako velja tudi v primeru zadovoljstva na enem ali drugem področju, lahko je celo bolj pomembno zadovoljstvo na zasebnem področju. V svoji raziskavi poudarja tudi pomembnost zgleda vodstva, kateri lahko z lastnim odnosom in poudarkom do zadovoljstva na obeh področjih, tako na poslovnem, kot na zasebnem, dokažejo, da poklicni uspeh ni treba žrtvovati z družinskim življenjem.
3. **Prevelika ali premajhna obremenjenost:** ko pomislimo na obremenjenost pri delu, največkrat pomislimo na preveliko obremenjenost, vendar je ravno tako zelo moteča tudi premajhna obremenjenost. Ločimo dve vrsti preobremenjenosti. Do kvantitativne preobremenjenosti dela pride takrat, ko se od zaposlenega pričakuje več dela, kot ga je sposoben opraviti v določenem času. Kvalitativna preobremenjenost pa nastopi takrat, ko ima zaposleni občutek, da ima premalo potrebnih sposobnosti, da bi lahko opravil delo. Razlikujemo tudi kvantitativno in kvalitativno premajhno odgovornost. Prva je povezana z dolgočasjem, druga pa s pomanjkanjem psihične spodbude.
4. **Odgovornost za druge zaposlene:** posamezniki, ki opravljajo vodstvene funkcije so praviloma bolj nagnjeni k stresom, kot posamezniki, ki teh odgovornosti nimajo. Vodstvena funkcija praviloma predstavlja številne odločitve, ki vplivajo na vse zaposlene, kot so nagrajevanje, kaznovanje, posredovanje v sporih, spodbujanje, motiviranje, vodenje, odpuščanje delavcev in podobno.
5. **Nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu:** nadlegovanje na delovnem mestu (angl. *mobbing*) lahko opredelimo kot ponavljajoče se neprimerno ravnanje, ki ogroža zdravje in varnost enega zaposlenega ali skupino zaposlenih. Nadlegovanje na delovnem mestu se lahko kaže v različnih oblikah, kot na primer nerazumni roki, neizvedljive delovne naloge, degradacija na nižje delovno mesto in družbena osamitev.
6. **Delovne razmere:** v primeru, da so delovne razmere neprimerne ali nevarne, lahko vplivajo na zdravje in posledično delujejo kot stresor. Med takšne dejavnike uvrščamo hrup, neugodno toplotno okolje, nevarne snovi in podobno.

Po navedbah Teržanove (2002) stres na delovnem mestu povzročajo spodaj navedeni viri stresa:

1. nerealni roki,
2. nejasno opredeljene delovne naloge in pristojnosti,
3. nezadostno nagrajevanje za dobro opravljena dela,

4. ni možnosti pritožb,
5. velike odgovornosti in majhna moč odločanja,
6. nezadostna podpora pri delu,
7. delo ni stimulatивно v smislu razvoja zaposlenih ali podjetja,
8. zaposlitev za določen čas,
9. izpostavljenost predsodkom zaradi let, spola, rase, narodnosti ali vere,
10. neugodni in nevarni delovni pogoji,
11. zaposleni nima priložnosti, da bi pokazal svoja znanja in sposobnosti,
12. slabi odnosi s sodelavci.

Battisonova (1999) opredeljuje štiri vzroke stresa na delovnem mestu:

- narava dela, ki ga posameznik opravlja: slabe delovne razmere, pogosta poslovna potovanja,
- nezadovoljstvo s kariero: slabe možnosti za napredovanje, prenizko plačilo, strah pred izgubo zaposlitve, ugled,
- organizacijska struktura: razna preverjanja, nadzori,
- komuniciranje z ljudmi: slabi odnosi med zaposlenimi, politika delodajalca, razne špekulacije.

1.2.2 Dejavniki zunaj delovnega okolja

Mnoge dejavnike zunaj delovnega okolja lahko uvrstimo v dve skupini: stresni življenjski dogodki in napor vsakdanjega življenja (Treven, 2005). Powell (1999) navaja najbolj stresne življenjske dogodke; smrt zakonca ali življenjskega partnerja, razveza, hujša bolezen ali poškodba, izguba službe, težave s sodstvom, prestajanje zaporne kazni, zakonska sprava, upokojitev. K sreči so stresni življenjski dogodki precej redki. Veliko bolj pogosti, a z manjšo intenziteto pa so napor vsakdanjega življenja. Mednje štejemo predvsem dela v gospodinjstvu, finančne skrbi, starševske dolžnosti in druga vsakodnevna opravila (Treven, 2005). Powell (1999) poudarja, da se je potrebno naučiti prilagajanja na življenjske spremembe. Ljudje, ki so naklonjeni spremembam, so manj podvrženi negativnim posledicam stresnih dogodkov. Spremembe doživljamo manj stresno, če jih načrtujemo in smo nanje pripravljeni. Dobra pripravljenost nam omogoča, da se lažje odzivamo tudi na dogodke, ki so nas doletijo nepričakovano.

1.3 Posledice stresa

Izpostavljenost negativnemu stresu vpliva na posameznikovo vedenje, počutje in delovanje. V primeru, da gre za preveliko izpostavljenost, se lahko preobremeni in poruši posameznikov fiziološki in mentalni sistem (Treven, 2005). Odzivi na stres se razlikujejo od posameznika do posameznika. Določeni posamezniki trpijo zaradi anksioznosti in napadov panike, drugi se

soočajo s težavami, ki so povezane z želodcem in črevesjem. Raziskave kažejo precejšnjo razliko med spoloma in sicer moški so praviloma bolj razdražljivi, agresivni in podvrženi različnim oblikam zasvojenosti, medtem ko so ženske bolj nagnjene k zapiranju vase in depresiji (Powell, 1999).

1.3.1 Simptomi stresa

Černigoj Sadarjeva (2002) simptome stresa na delovnem mestu ločuje glede na individualni in organizacijski nivo. Na **individualnem nivoju** opredeljuje vedenjske, fiziološke in psihološke simptome, katere lahko vodijo do različnih telesnih in mentalnih bolezni. Na **nivoju organizacije** pa se simptomi stresa kažejo kot povečan absentizem in fluktuacija, v različnih konfliktnih odnosih med nadrejenimi in podrejenimi ter slabšim upravljanjem kakovosti. Navedeni simptomi lahko povzročijo pogoste nesreče pri delu, apatije, organizacijo različnih stavk in podobno. V nadaljevanju podrobneje opredeljujemo simptome na individualnem nivoju.

Najpogostejši simptomi stresa, razdeljeni po različnih področjih človekovega delovanja so (Prah, 2015; Looker & Gregson, 1993):

- **Telesni simptomi stresa:** povečanje srčnega utripa, pospešeno in plitko dihanje, vznemirjenost, fizična utrujenost, glavobol, slabost, prebavne motnje, bruhanje, pogosto uriniranje, nespečnost ali večja potreba po spanju, napetost v mišicah, bolečine v ramenih, trzanje obraza, povečano znojenje, nenadni vročinski valovi, mrzle roke, škrtanje z zobmi, drhtenje telesa, seksualne težave, različne alergije, pogosti prehladi in okužbe.
- **Čustveni simptomi stresa:** pomanjkanje volje, občutek napetosti, anksioznost, depresivnost, obupanost, prevelika čustvenost, razdražljivost, neučakanost, večja nagnjenost k prepirom.
- **Mentalni simptomi stresa:** težave pri koncentraciji, pozabljenost, neodločnost, neorganiziranost, preobčutljivost, tog način mišljenja, izguba smisla za humor, samokritičnost, nezadostnost, črnogledost.
- **Vedenjski simptomi stresa:** kričanje, jokanje, preklinjanje, grizenje nohtov, zapiranje vase, socialni umik, izguba veselja nad prej ljubimi aktivnostmi, pretirano kajenje, preobilno prehranjevanje.

1.3.2 Bolezni zaradi prekomernega izpostavljanja stresu

Neuspešno reševanje dolgotrajnih stresnih situacij lahko vodi do različnih obolenj, ki se kažejo na čustveni in telesni ravni. Med psihičnimi boleznimi sta najpogostejši tesnoba ali anksioznost ter depresija. Druge bolezni in težave, ki so posledica prekomernega izpostavljanja stresa so zloraba alkohola ter drugih prepovedanih substanc, kronična utrujenost ter pogostejše nesreče na delovnem mestu (Dernovšek, Gorenc, & Jeriček, 2006).

V nadaljevanju opredeljujemo najpogostejše psihične bolezni, ki so posledica prekomernega izpostavljanja stresu.

Tesnoba ali **anksioznost** je neprijetno čustvo, ki ga spremljajo telesne in vedenjske spremembe. Nastopi lahko postopoma ali pa nenadno. Traja lahko le nekaj minut in je komaj zaznavna, lahko pa je zelo močna in se kaže v obliki paničnih napadov. Tesnoba preraste v anksiozne motnje, ko posameznik tesnobnosti ne more več nadzorovati, ko tesnoba postane ovira pri vsakodnevnih opravilih in ko ostaja tudi po prenehanju nevarnosti. Največkrat je to posledica prisotnosti večjega števila simptomov anksioznih motenj, katerih posameznik ne more obvladati. Posameznik takrat ocenjuje, da so simptomi, ki povzročajo stresno situacijo tako močni, neprijetni in nevarni, da tega ne more zdržati. Določeni simptomi anksioznih motenj so zelo podobni simptomom depresije. Pogosto simptomi anksioznih motenj nastopijo pred nastankom depresije, lahko pa se pojavijo tudi med samo depresijo, kar še dodatno okrepi simptome depresije. Dejavniki, ki vplivajo na nastanek anksioznih motenj so lahko izguba delovnega mesta, smrt v družini, finančne težave, zdravstvene težave, nezaupljivost do možnih rešitev, osamljenost in drugo. Lažje oblike tesnobnosti lahko zdravimo z različnimi sprostitvenimi tehnikami, katere podrobneje predstavljamo v naslednjem poglavju. Lahko jih zdravimo tudi z odvrčanjem pozornosti od negativnih misli in če je potrebno, tudi z zdravili. Za zdravljenje anksioznih motenj pa je priporočljivo poiskati zdravstveno pomoč (Dernovšek et al., 2006).

Depresija je ena izmed najbolj pogostih duševnih motenj, katera lahko prizadene prav vsakogar in prepričanje, da je depresija bolezen, ki lahko prizadene samo šibke, ne drži. O depresiji govorimo, ko je posameznik vsakodnevno zelo negativno razpoložen in ta negativnost traja več kot dva tedna. Če je dnevno nihanje negativnega razpoloženja možno rešiti s spodbudnimi dejavnostmi, govorimo o blagi depresiji, če so negativna razpoloženja prisotna vsak dan, govorimo o zmerni depresiji, v primeru, pa da nihanj skoraj ne opazimo, saj je negativnost prisotna skoraj ves dan, govorimo o globoki depresiji. Dejavniki, ki vplivajo na nastanek depresije so različne kronične in nevrološke bolezni, izguba delovnega mesta, smrt v družini, neprijetne izkušnje, prisotnost pretirane tesnobe in podobno (Dernovšek et al., 2006).

Prahova (2015) navaja tudi druge bolezni in motnje, ki so posledica izpostavljenosti stresu in sicer; nespečnost, glavoboli, motnje hranjenja, različne odvisnosti nedovoljenih substanc in alkohola, bolezni presnove, spolne težave, visok krvni pritisk, visok holesterol, kronična utrujenost, možganska kap, različne alergije in okužbe, različne vrste raka in tumorjev.

1.3.3 Izgorevanje na delovnem mestu

Hiter tehnološki razvoj, globalizacija ter sprememba filozofije vodilnega osebja so bistveno vplivale na delovno okolje ter na obremenitve delavcev. Danes se od posameznika zahteva, da se hitro prilagaja vsem spremembam, da v krajšem delovnem času opravlja vedno več dela,

zahteva se vedno večjo usposobljenost in učinkovitost. In posledica vseh novih in večjih obremenitev je pogostejše doživljanje stresa in nanj vezanih bolezni (Maslach & Leiter, 2002).

Z izrazom »izgorelost« običajno poimenujemo pojav, ki je posledica podaljšanje izpostavljenosti **delovnemu stresu**. Pojavi se takrat, ko obstajajo velika neskladja med naravo dela in naravo človeka, ki ga opravlja. Neskladja se kažejo v preobremenjenosti z delom, pomanjkanju nadzora nad delom, nezadostnim nagrajevanjem, v odsotnosti trdne skupnosti, v pomanjkanju poštenosti ter v konfliktnih vrednot. Posledice izgorevanja se kažejo v zmanjšani delovni učinkovitosti, nastopijo pa lahko tudi številne telesne in psihične težave. Slednje se kažejo kot občutek tesnobe, napetosti, depresije, pesimizem ter pomanjkanje volje do dela. Telesne težave se kažejo v oslABLjenem imunskem sistemu, v zmanjšanju odpornosti, v visokem krvnem tlaku, v različnih želodčnih in trebušnih boleznih, napetostih v mišicah, kronični utrujenosti, telesne izčrpanosti ter upadu energije. V primeru, da posamezniki težave izgorevanja prenašajo tudi izven delovnega okolja, so posledice vidne tudi na družinskih in socialnih odnosih. Posamezniki so zaradi izgorelosti deležni vedno manjše podpore, kar jim še dodatno otežuje premagovanje težav. Delu se posvečajo vedno manj, opravljajo zgolj nujno potrebna dela, vse pogosteje so odsotni iz dela in delo opravljajo vse slabše (Maslach & Leiter, 2002).

Posledice izgorevanja na delovnem mestu so vidne tudi na organizacijskem nivoju. Organizacija se sooča z delovno silo, ki ni več predana delu, ni ustvarjalna in je bistveno manj produktivna. Prisotne so velike finančne izgube, zmanjšanje donosnosti in uspešnosti organizacije. Maslachova in Leiter (2002) trdita, da kdor se tega ne zaveda, živi v nevednosti. Stroški, s katerimi se sooča organizacija, so povezani z nadomestili delavcem, z odsotnostjo z dela, z različnimi goljufijami zaposlenih ter izgube zaradi slabše kakovosti dela.

Maslachova in Leiter (2002) opozarjata tudi na pomembnost preventivnega pristopa k obvladovanju izgorelosti pri delu in sicer v pospeševanju predanosti delu. Poudarjata zmanjševanje tako negativnih dejavnikov, kot povečevanje pozitivnih dejavnikov. Opozarjata tudi, da se je potrebno osredotočiti na neskladje med človekom in delovnim okoljem. Organizacijski pristop mora biti usmerjen na razmere na delovnem mestu in ne na osebne odlike vsakega posameznika. Osredotočenost mora biti na strukturi in na postopkih organizacije in ne na krize, s katerimi se spopadajo zaposleni. Cilj naj bo ustvariti takšne managerske strukture in procese, ki pospešujejo tesno povezanost z delom in preprečujejo izgorevanje pri delu.

2 OBVLADOVANJE STRESA NA DELOVNEM MESTU

V anglo-ameriški strokovni literaturi se je za termin »obvladovanje« oziroma »spoprijemanje« s stresom uveljavil izraz »*coping*«. Lazarus in Folkmanova (1984, v Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen, 1986) opredeljujeta »*coping*« kot

nenehno spreminjanje spoznavnih in vedenjskih procesov posameznika, ki so namenjeni izpolnjevanju specifičnih notranjih in/ali zunanjih zahtev, za katere je posameznik ocenil, da presegajo njegove zmožnosti.

Folkmanova et al. (1986) navajajo tri dinamike, ki preko medsebojnih relacij vplivajo na proces spopadanja s stresnimi situacijami in sicer; kognitivno ocenjevanje, načini spoprijemanja s stresom oziroma »coping« ter končne posledice. Kognitivno ocenjevanje je sestavljeno iz primarnega in sekundarnega ocenjevanja. S primarnim ocenjevanjem posameznik ocenjuje potencialne škode ali koristi, s sekundarnim pa ocenjuje kaj lahko stori, da prepreči škode oziroma da si izboljša možnosti za koristi. S kognitivnim ocenjevanjem posameznik tudi ugotovi, ali specifični dejavnik za njega pomeni ogrožanje ali izziv. Avtorji so z raziskavo potrdili, da so načini spoprijemanja s stresom močno povezni in odvisni od kognitivnega ocenjevanja ter končnih posledic.

Lazarus in Folkmanova (Folkman et al., 1986; v Meško, 2011; Selič, 1999) ločita dva načina oziroma dve strategiji spoprijemanja s stresom:

- **Problemsko usmerjene strategije:** gre za kontrolo stresorja in sicer za poskuse posameznika, da se konstruktivno odzove na dejavnike, ki mu škodujejo, ga ogrožajo ali izzivajo. Pogoste so tedaj, ko posameznik oceni, da situacijo lahko spremeni. Situacijo spreminja tako, da najprej opredeli in oceni problem, nato išče različne rešitve, jih pretehta glede na negativne in pozitivne posledice, išče informacije, kako lahko ukrepa, se poskuša vzdržati impulzivnim in nezrelim reakcijam in podobno. Ločimo strategije, usmerjene v okolje in strategije, usmerjene v jaz. Pri prvi strategiji posameznik poskuša spremeniti pritiske iz okolja, pri drugi pa si prizadeva zmanjšati ego, spremeniti vedenje, išče nove spretnosti in podobno.
- **Strategije, usmerjene k emocijam:** gre za kontrolo čustvenih odzivov. Pojavljajo se tedaj, ko posameznik oceni, da ni mogoče ničesar spremeniti. Ločimo dve skupini kognitivnih procesov, pri katerih je večja skupina usmerjena v zmanjševanje emocionalnih posledic, manjša pa v povečevanje emocionalnih posledic. Pri prvi gre za izogibanje, zanikanje, iskanje pozitivnih elementov v negativnih dogodkih, pri drugi pa imajo posamezniki potrebo, da morajo najprej začititi občutek krivde ali drugo obliko samokaznovanja, šele na to lahko začutijo olajšanje.

Kljub razdelitvi strategij na problemsko usmerjene ter na strategije usmerjene k emocijam, Lazarus in Folkmanova (v Folkman et al., 1986) priznavata, da se posamezniki v večini primerov za spoprijemanje s stresnimi situacijami poslužujejo kar obeh strategij hrati.

K zmanjševanju in obvladovanju stresa na delovnem mestu sta odgovorna tako posameznik, kot organizacija. Tušak in Masten (2008) razvrščata tehnike za zmanjševanje in obvladovanje stresa na dva vidika:

- organizacijski vidik: skrb za razvoj zaposlenih, pravilna organizacija dela, učinkovito vodenje, realistična pričakovanja, ustrezno planiranje.
- individualni in interpersonalni vidik: uravnotežen življenjski stil, joga, sprostitvev, avtogeni trening.

2.1 Obvladovanje stresa na ravni posameznika

S stresom se najbolj uspešno soočajo posamezniki, ki so dovolj prožni, da se lahko prilagodijo na stresorje okoli sebe. Živijo uravnoteženo življenje, privoščijo si čas zase, učijo se obvladovati stres, poiščejo si pomoč, če jo potrebujejo in si ne dovolijo, da jih stres prestraši. Prvi korak pri obvladovanju stresa je razumevanje našega odnosa, ki ga imamo do stvari in dogodkov, ki bistveno vplivajo na doživljanje stresa. Stres lahko zmanjšamo že, če se zavestno oddaljimo od problema in ga pogledamo iz distance (Youngs, 2001). Potrebno je ugotoviti, zakaj v resnici določen dogodek doživljamo kot stres. Lahko, da smo si ustvarili prevelika pričakovanja od svojih sodelavcev, lahko pa da smo za stres dejansko odgovorni sami. Ljudje si namreč velikokrat zastavljamo cilje, ki so nam težko dosegljivi, zastavimo si prekratke roke, ali pa si zastavimo preveč stvari naenkrat (Božič, 2003).

Battisonova (1999) navaja, da se obvladovanje stresa prične s prepoznavanjem vzrokov težav ter merjenjem njihovega vpliva na posameznikovo odzivanje. Schmidt (2003) za obvladovanje stresa predlaga, da zmanjšamo zahteve iz okolja, v kolikor pa to ni mogoče, da načrtno povečujemo svoje usposobljenosti za obvladovanje.

Looker in Gregsonova (1993) za bolj uspešno obvladovanje stresa predlagata zmanjševanje in povečevanje zahtev. Za zmanjševanje zahtev predlagata izogibanje kopičenju pomembnih življenjskih dogodkov, naučiti se reči »ne«, organizacijo življenja, določitev prednostnih nalog, postavitve bolj realnih ciljev, izogibanje perfekcionizmu, razporejanje zadolžitvev in porazdelitev odgovornosti, prošnja za pomoč, iskanje službe, ki ustreza naši osebnosti in našim sposobnostim ter izogibanje negotovostim. V primeru pomanjkanja zahtev, pa predlagata, da posameznik poveča in prevzame nove zahteve, s katerimi bo lažje izkoristil svoje sposobnosti. Nove zahteve so lahko na primer novi hobiji, vključevanje v različna izobraževanja ali uresničevanje zahtev, ki smo jih vedno želeli.

Posameznik najpogosteje obvladuje stres z dvema mehanizmoma (Battison, 1999):

- obrambni mehanizem: posameznik podzavestno popači realnost v upanju, da se bo položaj izboljšal sam od sebe.
- zavestna privolitev in sprejemanje: posameznik stres obvladuje na zavesten način. Zavestno prilagajanje mu omogoča, da lahko na težave gleda iz distance.

Battisonova (1999) predstavlja štiri pomembne pristope pri spopadanju s stresom:

- spreminjanje razmer: gre za konkretne spremembe in dejanja, z namenom izboljšanja razmer.
- izboljševanje zmožnosti za obvladovanje stresa: gre za učenje novih veščin, na primer učenje sprostitvenih tehnik in podobno.
- spreminjanje zaznavanja položaja: spodbuja se drugačno dojetanje zunanjih pritiskov, v katerih naj bi posameznik namesto groženj, videl izzive.
- spreminjanje vedenja: zahteva ogromno časa, saj gre za spreminjanje vsakodnevnih navad, kot so upočasnitev ritma življenja, izboljšave na področju prehranjevanja, poudarek na telesnih aktivnostih.

Trevenova (2005) navaja, da so se med najbolj uspešne individualne strategije izkazale redna fizična aktivnost, meditacija, tehnike za sproščanje, zdrav način življenja ter upravljanje časa. Elkin (2014) predstavlja različne veščine, ki pripomorejo k zmanjšanju stresa; poznavanje načinov sproščanja, pravilna prehrana in redna telesna vadba, dovolj spanja, poznavanje razlike, kaj je res pomembno in kaj ne, izogibanje jezi in vzkipljivosti, boljša organiziranost, učinkovito obvladovanje časa, dobra socialna mreža, življenje v skladu z lastnimi vrednotami, smisel za humor.

Obstaja vrsta strategij za obvladovanja in zmanjševanje stresa. Vse strategije niso primerne za vsakogar. Zato je potrebno strategije preizkusiti in ugotoviti, katera strategija posamezniku najbolj ustreza (Youngs, 2001). V nadaljevanju podrobno predstavljamo dve tehniki za zmanjševanje stresa na delovnem mestu: **čuječnost** in **tehnike sproščanja**. Gre za tehniki, ki sta danes zelo aktualni in kažeta veliko zanimanje tudi v znanstvenih krogih.

2.1.1 Zmanjševanje stresa z uporabo čuječnosti

Hitri način življenja pogosto povzroča, da se naš um težko umiri in pogosto odtava v premlevanje preteklih dogodkov ali pa v načrtovanje prihodnjih dogodkov. Nismo osredotočeni na sedanost in pogosto smo podvrženi avtomatskemu odzivanju in delovanju (t.i. stanje avtopilota). V takšnem stanju lahko hitro spregledamo, kaj se resnično dogaja tukaj in zdaj (Bajt et al., 2015).

Čuječnost je v slovenski prostor vstopila kot vrsta budistične meditacije, kasneje pa se je pričela uveljavljati kot psihoterapevtska metoda in sredstvo za boljše počutje (Zalta & Ditrich, 2015). Čuječnost je pristop, ki nas uči, kako lahko namerno in zavestno usmerjamo pozornost na sedanji trenutek, brez ocenjevanja ali obsojanja (Poštuvan & Tančič Grum, 2015). S čuječnim pristopom opazimo svoje ponavljajoče vzorce vedenja, pogosto tudi, da se veliko stvari dogaja le v naši glavi. V čuječnosti se ne ukvarjamo z vprašanji, kot so »kaj bi«, »kaj če« in podobno, temveč se osredotočamo na sedanje misli, ne glede na to, ali so pozitivne ali negativne (Bajt et al., 2015). Pri čuječnosti gre za učenje, kako izboljšati opazovanje, biti s svojim telesom ter se zavedati slabih misli. Eno izmed ključnih elementov je tudi izkoreninjenje ustaljenih navad. Namen čuječnosti je, da se na doživljanje odzivamo zavestno

in ne zgolj avtomatično (Poštuvan & Tančič Grum, 2015). Prahova (2015) poudarja, da je avtomatizem dostikrat sicer nepogrešljiv, saj s takšnim načinom rutinska opravila opravimo sorazmerno hitro in z malo pozornosti. Težava pa nastopi takrat, ko nam avtomatizem in ustaljeni vedenjski vzorci zmanjšujejo ali celo preprečujejo, da izberemo tudi druge načine mišljenja in delovanja. Z večjo osredotočenostjo in pozornostjo na naše misli, čustva in občutke si povečujemo možnost svobodnega načina delovanja (Poštuvan & Tančič Grum, 2015), osvobodimo se »prisilnega jopiča nezavedanja« (Kabat-Zinn, 2011), izboljšamo pa si tudi zavedanje, da so to le spreminjajoči se procesi in ne dejstva (Poštuvan & Tančič Grum, 2015). Podobno navaja tudi Černetič (2014), ki trdi, da z uporabo tehnik čuječnosti zmanjšujemo avtomatičen odziv, povečujemo objektivnost do našega doživljanja, povečujemo fokus naše pozornosti, povečujemo psihološko odpornost ter zmanjšujemo različna izogibanja.

Carmody in Baerjeva (2007) navajata pet elementov pozornosti; opazovanje notranjih (misli, čustva) in zunanjih (vonj, zvok) dražljajev, opisovanje dražljajev z besedami, delovanje z zadevanjem (brez avtomatizma), brez obsojanja (brez ocenjevanja) občutkov ter brez odzivanja na občutke in misli (pustimo občutkom in mislim, da pridejo in grejo).

Interes vključevanja čuječnosti danes močno narašča v različne medicinske namene (Bishop, 2002 v Černetič, 2005; Kabat-Zinn, 2003 v Černetič, 2005; Kresner, 2004 v Černetič, 2005). Sprva so znanstveniki preučevali vpliv čuječnosti na depresivne motnje, v zadnjem času pa znanstvene raziskave kažejo tudi druge pozitivne učinke, kot je zmanjševanje stresa ter anksioznosti (Poštuvan & Tančič Grum, 2015). Številne raziskave so pokazale tudi pozitivne učinke programa omejevanja učinkov stresa (angl. *Mindfulness-based stress reduction program*), kateri poleg zmanjševanja simptomov stresa na delovnem mestu, navaja tudi povečanje pozornosti ter boljšega fizičnega in psihičnega počutja (Carmody & Baer, 2007).

2.1.2 Zmanjševanje stresa s pomočjo tehnik sproščanja

Dolgoročni občutek napetosti lahko vodi do stresa in do različnih bolezenskih stanj. Zato je pomembno, da pravočasno prepoznamo prevelike fizične in psihične obremenitve, da lahko ukrepamo. Poznavanje in treniranje tehnik sproščanja omogoča lažje kljubovanje stresnim situacijam.

Obstaja množica tehnik za sproščanje. Nekatere od njih so bolj, druge manj znane. V nadaljevanju navajamo nekaj od njih (Želj, 2009): akupresura, avtogeni trening, bioenergija po Lowenu, dihalna terapija, joga, koncentrirana gibalna terapija, kreativna vizualizacija, masaža, progresivna mišična sprostitiv, shiatsu, stretching, tai-chi, terapija s plesom, vizualizacija.

Tehnike sproščanja lahko razdelimo na dva sklopa: kratkotrajne, trenutne tehnike ter dolgoročne, globinske tehnike (Jeromen & Kajtna, 2008). V nadaljevanju bomo opredelili

najbolj pogoste oziroma poznane tehnike, katere bomo razdelili glede na zgoraj opredeljena sklopa.

Med najbolj poznane **kratkotrajne tehnike** uvrščamo **dihalne tehnike**, ki temeljijo na sproščnem, neprisiljenem in zavestnem dihanju ter različne **vaje za povečanje energije**, kot so različna razgibavanja in raztezanja. Vsak posameznik mora poiskati sebi primerno tehniko sproščanja (Tehnike sproščanja, 2016). Kratkotrajne tehnike lahko uporabljamo kjerkoli in kadarkoli, vendar se jih moramo najprej naučiti in jih vaditi v mirnem okolju (Jeromen & Kajtna, 2008).

Pri tem je potrebno poudariti, da niso le tehnike sproščanja tiste, ki nas sproščajo. Sproščajo nas vse tiste dejavnosti, ob katerih se lahko umirimo, kot je na primer tuširanje v vroči vodi, dobra družba, tek, sprehod, aerobika, plavanje, jahanje, ples, glasba, petje.

Globoka oziroma **popolna sprostitev** nam omogoča navidezno zmanjševanje stresnih dejavnikov, lažje obvladovanje svojih misli in čustev ter spoznavanje in nadzorovanje motečih vzorcev. Med sproščanjem upade nivo adrenalina in kortizola, telesne reakcije pa so ravno nasprotno tistim, kot jih doživljamo, ko nastopi stresna situacija. Srčni utrip in dihanje se upočasnita, zmanjša se potenje, zmanjša se mišična napetost, poveča se izločanje slin, žile se razširijo, umiri se naše razmišljanje (Jeromen & Kajtna, 2008). V nadaljevanju predstavljamo najbolj pogoste tehnike globokega sproščanja.

Avtogeni trening je metoda, ki temelji na avtosugestiji in vpliva na stanje telesa in duha (Zagorc, 2003). Berdajs (2002) navaja, da gre za kombinacijo avtohipnoze in avtosugestije, Lindemann (1988) pa da »gre za znanstveno metodo, nekakšno samohipnozo, s katero naj se prenaša moč predstave na človekov organizem«. Sugestiranje poteka s pomočjo predstave in s ponavljanjem gesel. Sestavljena je iz šestih vaj (1. Vaja za težo, 2. Vaja toplote, 3. Vaja za dihanje, 4. Vaja za trebuh, 5. Vaja za glavo, 6. Preklic), s pomočjo katerih zmanjšujemo napetost v mišicah, uravnavamo dihanje in krvni pritisk ter razbremenimo naše misli in skrbi. Pri vajah avtogenega treninga se zazremo vase, se umirimo in osredotočimo na vse telesne dele. Z rednim treniranjem dosežemo mirnost, duševno uravnoteženost ter lažjo realizacijo zastavljenih ciljev. Postanemo bolj indiferentni do naših emocij in do negativnih vplivov iz okolja (Jeromen & Kajtna, 2008; Avtogeni trening, 2016). Pozitivni učinki avtogenega treninga so vidni tudi pri zmanjševanju stresa (Lim & Kim, 2014).

Predstavljanje oziroma vizualizacija za mnoge predstavlja najbolj preprosto tehniko sproščanja. Gre za obliko mentalnega predstavljanja in sanjarjenja, kjer si v mislih oblikujemo mirni in sproščujoči kraj ali situacijo. Pomagamo si lahko tudi z ostalimi čutili, kot so vid, vonj, zvok ali dotik (Jeromen & Kajtna, 2008; Tušak, 2010; Tehnike sproščanja, 2016). Kljub temu, da nam je predstavljalnost izkustveno dana, se je potrebno intenzivno mentalno predstavljalnost naučiti. Pozitivni učinki vizualizacije se kažejo v povečevanju samozaupanja, pospeševanju učenja novih gibalnih spretnosti, odražajo pa se tudi na zdravstvenem stanju (Zagorc, 2003).

Postopno mišično sproščanje predstavlja tehniko, ki omogoča sproščanje celotnega telesa. Pri tej tehniki moramo del telesa, ki ga želimo sprostiti, najprej intenzivno napeti, nato pa počasi sprostiti. Ob tem se osredotočamo na občutke, ki jih doživljamo ob aktiviranju in ob sprostitvi mišic. Na tak način se učimo občutiti tudi razliko med napetim in sproščenim stanjem. Najprej sproščamo manjše skupine mišic, nato preidemo na večje (Jeromen & Kajtna, 2008).

Joga predstavlja starodavno hindujsko duhovno prakso, ki ima za cilj združitev človeškega duha z vesoljnim duhom (Zagorc, 2003). Gre za zdravilno vadbo, kateri primarni začetki so predstavljali pot k duhovnemu razvoju, danes pa je bolj znana kot telesna vadba, katera omogoča sprostitev s pomočjo telesnih vaj, imenovanih asan ter dihalnih vaj, imenovanih pranajame (Hall, Peters, & Bloom, 2009). Osnovno pravilo pri jogi je, da počasi in globoko dihamo, kar prežene napetost v mišicah in posledično povzroči sprostitev (Zagorc, 2003). Pozitivni učinki joge so krepitev zdravja, zmanjševanje stresa ter krepitev jasnosti uma (Hall et al., 2009). Celoviti programi joge lahko bolnikom s kroničnimi bolečinami v križu (poleg anksioznosti in depresije) izboljšajo mobilnost in zmanjšajo bolečine učinkoviteje, kot fizioterapevtske vaje (Tekur, P., Nagarathna, R., Chametcha, S., Hankey, A., & Nagendra, H. R., 2012). Številne raziskave sicer kažejo pozitivne učinke na zmanjševanje stresa, jeze in anksioznosti, vendar bi za statistične dokaze potrebovali večje vzorce (Li & Goldsmith, 2012).

2.2 Obvladovanje stresa na ravni organizacije

Organizacija lahko stres na delovnem mestu obvladuje z uvedbo **strategij za nadzor dejavnikov**, ki povzročajo stres ter s **preventivnimi programi** (Treven, 2005). Obstaja vrsta različnih **strategij za zmanjševanje stresa**. Pri **oblikovanju delovnih nalog** organizacije pogosto ne upoštevajo želja in zadovoljstva zaposlenih, kar povzroča stres pri zaposlenih. Organizacije, ki želijo zmanjšati stres morajo izboljšati vsebinske dejavnike, s katerimi zaposlenim omogočajo sprejemanje odgovornosti, samostojnost, priznanje, napredovanje ter možnost osebnega razvoja. Izboljšati morajo tudi temeljne značilnosti dela, katere vključujejo različne spretnosti, različne naloge, pomembnost nalog, doživljanje odgovornosti ter poznavanje rezultatov. Vse navedeno imenujemo element obogatitve dela. Pri oblikovanju delovnih nalog je tako potrebno upoštevati pomen različnih spretnosti, skladnosti nalog, pomembnosti nalog, pomen samouprave in povratne zveze. Le na tak način bodo zaposleni lahko odgovorno opravljali zahtevnejše naloge (Treven, 2005).

Možnost **fleksibilnega delovnega časa** zaposlenim omogoča, da znotraj predpisanih omejitev sami določijo svoj delovni čas. Uvedba fleksibilnega delovnega časa je najbolj učinkovita za zaposlene, ki opravljajo delo neodvisno od ostalih. Težave lahko nastopijo le v primerih, ko zaposleni opravljajo delovne naloge, ki so medsebojno povezane in odvisne (Treven, 2005). Shagvaliyeva in Yazdanifard (2014) predstavljata fleksibilnost na več področjih. Organizacije lahko omogočajo fleksibilni delovni čas, fleksibilni kraj dela ali/in fleksibilno razporejanje

delovnih nalog. Prednosti različnih fleksibilnosti občutita tako posameznik, kot organizacija. Namen »paketa« fleksibilnosti je povečevanje zadovoljstva zaposlenih, povečevanje zvestobe in občutka pripadnosti, večja produktivnost, manjša fluktuacija in absentizem. Namen je tudi pridobitev in predvsem ohranitev visoko usposobljenega kadra v svojem kolektivu. Posamezniki prednosti občutijo tudi pri lažjem usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja in v večjem blagostanju, kar ugodno vpliva na zmanjševanje stresa na delovnem mestu.

Pomembna je tudi **analiza in natančna opredelitev vloge**. Za zmanjševanje stresa je priporočljivo, da so za vsakega zaposlenega točno opredeljene delovne funkcije in odgovornosti. Organizacije lahko stres znižujejo tudi tako, da sproti analizirajo pričakovanja nadrejenih in podrejenih ter morebitna nesoglasja rešujejo že pred nastankom problema oziroma stresa (Treven, 2005). Jasno opredeljene vloge in odgovornosti so pomembne predvsem v smislu vodenja in kompetenc (Teržan, 2002). Tudi Černigoj Sadarjeva (2002) poudarja pomembnost jasno opredeljenih in dobro razumljenih vlog ter jasnih in ne konfliktnih pričakovanj, katere lahko bistveno pripomorejo k zmanjševanju stresa.

Razvijanje komunikacijskih spretnosti managerjev omogoča uspešnejšo komunikacijo med nadrejenim in podrejenim, kar zmanjšuje stres pri zaposlenih. V ta namen organizacije organizirajo programe za urjenje komunikacijskih spretnosti managerjev, s katerimi pridobivajo znanja, na podlagi katerih bodo učinkoviteje spodbujali svoje zaposlene, izrekli pohvale za dobro opravljena dela, zagotavljali podporo podrejenim, jih usmerjali in podobno (Treven, 2005).

Ustvarjanje ugodne organizacijske klime organizacije lahko dosežejo s pomočjo strategij decentralizacije, participativnega odločanja ter skrbi za dobro klimo. Decentralizacija predstavlja oblikovanje avtonomnih delovnih skupin, katere same oblikujejo cilje in postopke za njihovo doseg. Participativno odločanje omogoča vključitev v proces oblikovanja pomembnih odločitev, skrb za dobro klimo pa pomeni ustvarjanje ugodnega ozračja, ki temelji bolj na fleksibilnosti in na osebnih odnosih (Treven, 2005). Černigoj Sadarjeva (2002) izpostavlja pomembnost sodelovanja v procesu odločanja ter komunikacije, kar lahko bistveno povečuje zadovoljstvo in blagostanje vseh zaposlenih. Prednosti participativnega upravljanja izpostavlja tudi Martel (2005), s pomočjo katerega lahko izboljšamo odnose med zaposlenimi in nadzorniki, povečujemo udeležbo zaposlenih pri odločitvah ter povečujemo občutek pripadnosti podjetju.

Pomemben dejavnik za zniževanje stresa predstavlja tudi **načrtovanje in razvijanje kariere**. Organizacije, ki posvečajo veliko pozornosti načrtovanju in razvijanju kariere zaposlenih ustvarjajo večjo motiviranost zaposlenih, večjo učinkovitost, manjšo fluktuacijo ter večjo pripravljenost za sodelovanje (Treven, 2005). Černigoj Sadarjeva (2002) izpostavlja, da posamezniki sprejemajo delovna mesta z določenimi pričakovanji glede plačila, pogojev napredovanja, varnosti zaposlitve in podobno in v primeru, da se pričakovanja ne uresničujejo, lahko navedeno močno vpliva na stres na delovnem mestu.

Pozitivne učinke lahko organizacija pričakuje tudi s pomočjo različnih **usposabljanj zaposlenih**, s katerimi bi zaposleni pridobivali nova znanja in posledično lažje prevzemali nove odgovornosti in zadolžitve. Nova znanja bi jim omogočala tudi lažje napredovanje in razvijanje njihove kariere (Martel, 2005).

Pomemben dejavnik predstavljajo tudi **delovne razmere**. Organizacija lahko delovne razmere izboljša na dva načina. Prvi način predstavlja različne tehnične načine, kot so zniževanje ravni hrupa, uravnavanje toplote, uvedba nove opreme ter bolj prijaznih delovnih postopkov. Drugi način pa predstavlja proučevanje zaposlenih pri delu in na podlagi proučevanja pridobiti potrebne informacije, kako izboljšati razmere (Treven, 2005).

Martel (2005) izpostavlja prednosti uvedbe **letnih ocenjevanj**, s pomočjo katerih lahko organizacije zaposlenim pojasnijo njihove vloge, odgovornosti, pristojnosti, pričakovanja, pripravijo karierni načrt, podajo informacije o dejavnostih v organizaciji, razpravljajo o eventualnih problemih, ocenjujejo obremenjenost posameznikov pri delu in podobno. Podobna izmenjava informacij je možna tudi preko **organizacije skupinskih srečanj**.

Organizacije lahko svojim zaposlenim pomagajo obvladovati stres tudi z organizacijo naslednjih navedenih **programov** (Treven, 2005):

- programi za usposabljanje kako kljubovati stresnim situacijam,
- programi za ohranitev zdravja in dobrega počutja,
- programi za pomoč.

Murphy, Hurrell, Sauter in Keita (1990, v Tušak in Masten, 2008) opredeljujejo slednje strategije za zmanjševanje stresa v organizaciji:

- primarna preventiva: gre za ugotavljanje vzrokov, ki povzročajo stresne situacije ter za njihovo odpravo.
- sekundarna preventiva: gre za preventivo, v okviru katerih se zaposleni izobražujejo in usposablajo o virih in posledicah stresa ter o različnih tehnikah za obvladovanje stresa.
- terciarna preventiva: gre za zdravljenje motenj in bolezni.

3 RAZISKOVALNI DEL

3.1 Namen in cilji raziskovanja

Namen diplomske naloge je preučiti stres na delovnem mestu. Stres na delovnem mestu vpliva tako na posameznika, kot na organizacijo, posledice pa so vidne tudi na nivoju države. Z anketnim vprašalnikom raziskujemo prisotnost stresa na delovnem mestu in različne vire stresa, poudarek pa je na obvladovanju in zmanjševanju stresa na delovnem mestu z vidika

posameznika, en sklop vprašanj pa je namenjen raziskovanju ukrepov organizacij, katera ravno tako lahko bistveno vpliva na stres na delovnem mestu. Cilje raziskovanja smo strnili v spodaj navedene točke:

1. Ugotoviti, ali so zaposleni podvrženi stresu na delovnem mestu.
2. Ugotoviti kateri viri stresa so najbolj prisotni.
3. Ugotoviti katerih ukrepov se organizacije najbolj poslužujejo za zmanjševanje in obvladovanje stresa na delovnem mestu ter ali zaposlenim navedeni ukrepi organizacij tudi koristijo.
4. Ugotoviti katere načine zaposleni uporabljajo za obvladovanje in zmanjševanje stresa na delovnem mestu.
5. Ugotoviti ali zaposleni poznajo in uporabljajo tehnike za sproščanje.
6. Oblikovati priporočila za izboljšave.

Skladno z zastavljenimi cilji smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

1. S katerimi viri stresa se soočajo zaposleni na delovnem mestu?
2. Kakšne ukrepe izvajajo organizacije za zmanjševanje stresa na delovnem mestu?
3. Ali se zaposlenim ukrepi organizacij zdijo koristni?
4. Kako pogosto zaposleni uporabljajo tehnike za sproščanje pri obvladovanju stresa na delovnem mestu?

3.1.1 Predstavitev vprašalnika

Anketni vprašalnik vsebuje 7 vprašanj, od tega je 5 vprašanj zaprtega tipa, 2 vprašanja pa sta delno odprtega tipa. Na začetku vprašalnika je uvodni nagovor, v njem je poudarjena anonimnost izpolnjevanja vprašalnika. Tako smo poskušali pridobiti čim bolj iskrene odgovore. Vprašalnik smo oblikovali na podlagi prebrane strokovne in znanstvene literature, s katerimi smo pridobili ustrezna izhodišča in opredelitve posameznih področij.

Prvi del vprašalnika se nanaša na stopnjo podvrženosti stresa na delovnem mestu ter na potencialne vire stresa, s katerimi se danes lahko soočajo zaposleni pri svojem delu. V drugem delu smo predstavili nekaj ukrepov organizacij za zmanjševanje stresa na delovnem mestu ter iskali odgovore, ali navedene ukrepe organizacije izvajajo ter ali se navedeni ukrepi anketirancem zdijo tudi koristni. Tretji del vprašalnika se nanaša na način obvladovanja in premagovanja stresa posameznikov na delovnem mestu, četrti del pa na tehnike sproščanja in sicer na poznavanje in na uporabo posameznik tehnik. V zadnjem, petem delu, sta navedeni dve demografski vprašanji. Vprašalnik se nahaja v prilogi.

3.1.2 Način zbiranja podatkov

Vprašalnik smo preko elektronske pošte in ostalih medijev posredovali širšemu krogu anketirancev. V prvi krog anketirancev smo vključili družino, prijatelje in znance, kateri so vprašalnik posredovali naprej svoji družini in prijateljem. Vključevali smo različne starostne skupine ter različne poklice in na ta način poskušali pridobiti večjo razpršenost in verodostojnost analize podatkov.

3.1.3 Predstavitev vzorca

Anonimni vprašalnik je bil pripravljen in izveden na spletnem portalu Ika, dostopen pa je bil od 18.3.2016 do 22.3.2016. Na anketni vprašalnik se je odzvalo 176 anketirancev. Ustrezno izpolnjenih anket je bilo 101, od tega je anketo v celoti izpolnilo 82 anketirancev, delno pa 19. Preostalih 75 anket je bilo neustreznih. V analizi podatkov so upoštevani ustrezno izpolnjeni podatki, zato se vzorec razlikuje in spreminja od vprašanja do vprašanja.

3.2 Metoda raziskovanja

Za metodo raziskovanja smo uporabili anonimni anketni vprašalnik.

Pri prvem vprašanju, kjer anketirance sprašujemo kako pogosto so podvrženi stresu na delovnem mestu, je uporabljena metodologija 5-stopenjske Likartove lestvice, s pomočjo katere so anketiranci ocenjevali pogostost podvrženosti stresu s sledečo lestvico; 1 - Vedno, 2 - Pogosto, 3 - Občasno, 4 - Skoraj nikoli, 5 - Nikoli.

Pri drugem vprašanju, kjer ugotavljamo vire stresa na delovnem mestu, smo anketirancem ponudili nekaj trditev potencialnih virov stresa, za katere so se morali opredeliti ali navedena trditev za njih drži oziroma ne drži, ter v primeru, da trditev za njih drži, da se opredelijo, ali jim posamezna trditev povzroča stres ali ne. Za tak način smo se odločili predvsem zato, ker smo predvidevali, da določena trditev sicer lahko drži, to pa še ne pomeni, da za anketiranca predstavlja tudi stres. V tem primeru so imeli na voljo, da so označili, da trditev za njih drži, vendar jim ne predstavlja stresa; »DRŽI- Mi ne predstavlja stresa«. Celotna lestvica ocenjevanja je sledeča; DRŽI- Zelo močan vir stresa, DRŽI- Močan vir stresa, DRŽI- Majhen vir stresa, DRŽI -Mi ne predstavlja stresa ter NE Drži.

V tretjem vprašanju navajamo različne ukrepe za zmanjševanje stresa na delovnem mestu v organizacijah, za katere nas je zanimalo, ali jih organizacija izvaja ter ali se navedeni ukrep zaposlenim zdi koristen. Odgovore na zastavljena vprašanja smo pridobili s pomočjo odgovorov Se IZVAJA in se mi zdi KORISTEN, SE IZVAJA in se mi NE zdi KORISTEN ter se NE IZVAJA. Navedeno vprašanje je za razliko od prvega in drugega vprašanja, ki sta zaprtega tipa, anketirancu ponudilo tudi možnost »Drugo«. S tem je dobil anketiranec

možnost, da tudi sam navede tiste ukrepe, ki jih v organizaciji izvajajo in se mu zdijo koristni.

Pri četrtem vprašanju so anketiranci s pomočjo Likartove lestvice ocenjevali, kako pogosto uporabljajo navedene načine obvladovanja in premagovanja stresa na delovnem mestu, za kar so imeli na voljo; 1 - Vedno, 2 - Zelo pogosto, 3 - Včasih, 4 - Skoraj nikoli in 5 - Nikoli. Četrto vprašanje je bilo delno odprtega tipa. Dodatne načine obvladovanja in premagovanja stresa so anketiranci lahko navedli pod opcijo »Drugo«.

V zadnjem sklopu vprašanj, ki je bil zaprtega tipa, so anketiranci označevali, ali poznajo in uporabljajo navedene tehnike za sproščanje. Na razpolago so bili navedeni sledeči odgovori: »Poznam in uporabljam«, »Poznam in NE uporabljam« ter »NE poznam«.

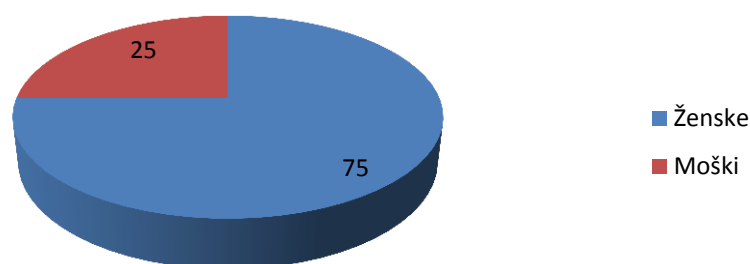
Anketo smo zaključili z dvema demografskima vprašanjema, s katerima smo ugotavljali spolno in starostno skupino anketirancev.

3.3 Predstavitev sodelujočih

V nadaljevanju predstavljamo demografske značilnosti anketirancev. Pri tem je potrebno poudariti, da so bila vprašanja o demografskih značilnostih na koncu anketnega vprašalnika in da se veliko anketirancev ni opredelilo oziroma ni označilo spola in starosti. Od 101 ustrezno izpolnjenih anket se je za spol in starost opredelilo le 81 anketirancev.

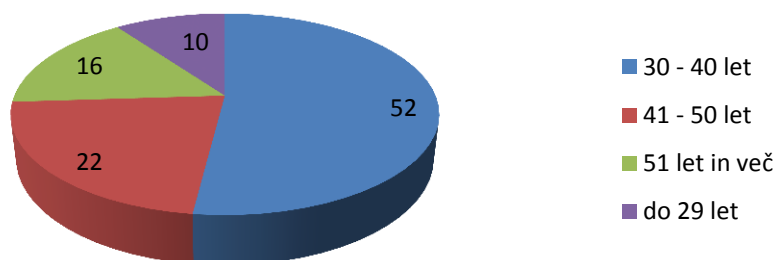
Slika 1 predstavlja strukturo anketirancev glede na spol, iz katere je razvidno, da večino anketirancev, 75 % (61) predstavljajo ženske, preostalih 25% (20) pa moški.

Slika 1: Spolna struktura anketirancev (v %)



Slika 2 predstavlja starostno strukturo anketirancev. Največ anketirancev, 52% (42), je starih od 30 do 40 let, sledijo jim anketiranci stari med 41 in 50 let in sicer 22% (18) ter anketiranci stari 51 let in več, 16% (13). Najmanj anketirancev, 10% (8), je bilo mlajših od 29 let.

Slika 2: Starostna struktura anketirancev (v %)



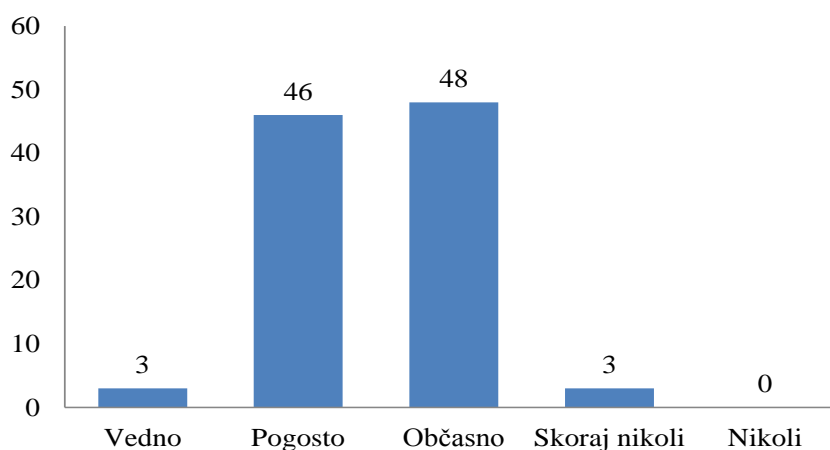
4 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

4.1 Analiza rezultatov

V nadaljevanju predstavljamo analizo rezultatov, ki smo jo oblikovali na podlagi izpolnjenega anketnega vprašalnika.

Slika 3 nazorno predstavlja **podvrženost stresu** na delovnem mestu. Kar 97% anketirancev se je opredelilo, da je občasno, pogosto ali vedno podvrženo stresu. Od 101 anketirancev se je samo 3% anketirancev opredelilo, da skoraj nikoli niso podvrženi stresu, medtem ko se niti en anketiranec ni opredelil, da nikoli ni podvržen stresu. 48% anketirancev se je opredelilo, da so občasno podvrženi stresu, 46% anketirancev je označilo, da so pogosto podvrženi stresu, 4% anketirancev pa so na delovnem mestu vedno pod stresom.

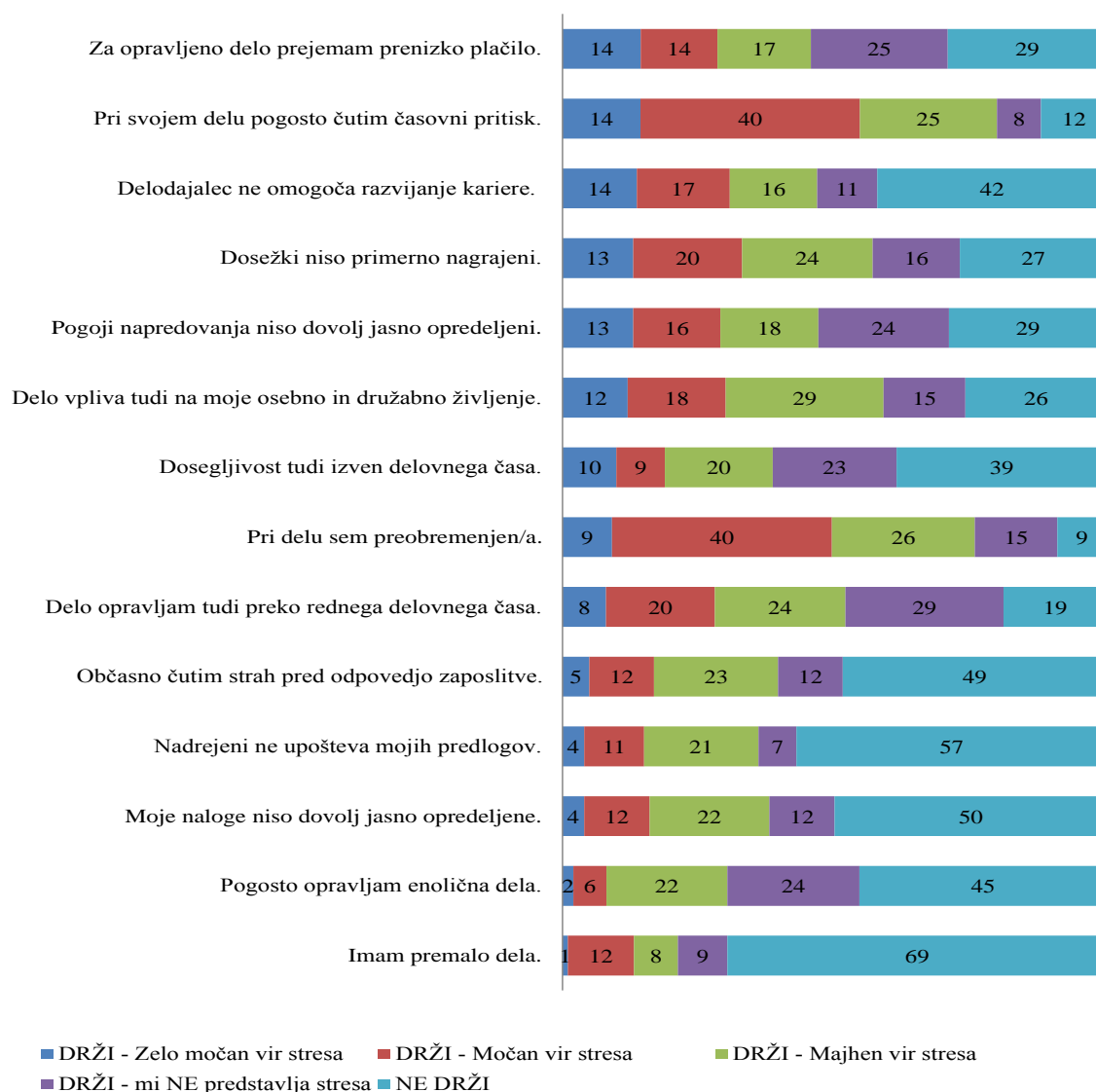
Slika 3: Podvrženost stresu na delovnem mestu (v %)



Poleg podvrženosti stresu na delovnem mestu smo želeli ugotoviti kateri navedeni **vir** oziroma dejavniki v največji meri anketirancem povzročajo stres.

Slika 4 podrobno predstavlja različne vire stresa. Največ anketirancem predstavlja zelo močan in močan vir stresa **časovni pritisk** in **preobremenjenost**. Časovni pritisk predstavlja zelo močan vir stresa 14% anketirancev, močan vir stresa pa 40% anketirancev. Preobremenjenost pri delu predstavlja zelo močan vir stresa 9% anketirancev, močan vir stresa pa 40% anketirancev. Zanimiv je tudi podatek, da se je 15% oziroma 8% anketirancev opredelilo, da čutijo preobremenjenost oziroma časovni pritisk, vendar jim navedeni trditvi ne predstavljajo stresa. Približno 14% anketirancev je navedlo zelo močan vir stresa tudi nizko plačilo za opravljeno delo, onemogočanje razvijanje kariere, nejasni pogoji napredovanja, neustrezno nagrajevanje ter vpliv dela na zasebno in družabno življenje. Pri tem je potrebno zopet poudariti, da navedeni viri stresa, ki za približno tretjino anketirancev predstavljajo zelo močan ali močan vir stresa, predstavlja kar velik odstotek anketirancev, za katere trditev sicer drži, ampak jim vir sploh ne predstavlja stresa. Za približno četrtno anketirancev trditve, kot so opravljanje dela preko delovnega časa (29%), prenizko plačilo (25%), nejasno opredeljeni pogoji napredovanja (24%) sicer držijo, ampak jim ne predstavlja stresa.

Slika 4: Viri stresa na delovnem mestu (v %)



Iz Tabele 1 lahko razberemo tudi nekaj spodbudnih podatkov. Kar 57% (47) anketirancev je navedlo, da trditev ne drži, da nadrejeni ne upošteva njihovih predlogov. Natanko polovica anketirancev se ne strinja s trditvijo, da njihove delovne naloge niso dovolj jasno opredeljene. 45% (37) anketirancev se ne strinja s trditvijo, da opravlja enolična dela ter 42% (35) s trditvijo, da delodajalec ne omogoča razvijanje kariere. Navedeno nestrinjanje spodbudno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično na višjo učinkovitost in produktivnost pri delu.

Tabela 1 predstavlja tudi **povprečne vrednosti virov stresa** na delovnem mestu. Trditvi »Pri svojem delu pogosto čutim časovni pritisk« in »Pri delu sem preobremenjen/a« sta bili najnižje ocenjeni oziroma so se v povprečju z njima anketiranci najbolj strinjali. Časovni pritisk občuti v povprečju 2,6 anketirancev, preobremenjenost pa 2,7. Največje nestrinjanje oziroma največjo povprečno vrednost (4,3) je dosegla trditev »Imam premalo dela«. Zelo visoke povprečne vrednosti so dosegle tudi trditve »Nadrejeni ne upošteva mojih predlogov« (4), »Pogosto opravljam enolična dela« (4), »Moje delovne naloge niso dovolj jasno opredeljene« (3,9) ter »Občasno čutim strah pred odpovedjo zaposlitve (3,9).

Tabela 1: Viri stresa na delovnem mestu

Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje
	DRŽI - Zelo močan vir stresa (f/f%)	DRŽI - Močan vir stresa (f/f%)	DRŽI - Majhen vir stresa (f/f%)	DRŽI - mi NE predstavlja stresa (f/f%)	NE DRŽI (f/f%)	Skupaj (f/f%)			
Pri delu sem preobremenjen/a.	8	35	23	13	8	87	87	101	2,7
	9%	40%	26%	15%	9%	100%			
Imam premalo dela.	1	10	7	8	59	85	85	101	4,3
	1%	12%	8%	9%	69%	100%			
Pri svojem delu pogosto čutim časovni pritisk.	12	33	21	7	10	83	83	101	2,6
	14%	40%	25%	8%	12%	100%			
Delo opravljam tudi preko rednega delovnega časa.	7	17	20	24	16	84	84	101	3,3
	8%	20%	24%	29%	19%	100%			
Delodajalec pričakuje dosegljivost tudi izven delovnega časa.	8	7	16	19	32	82	82	101	3,7
	10%	9%	20%	23%	39%	100%			
Moje delovne naloge niso dovolj jasno opredeljene.	3	10	18	10	41	82	82	101	3,9
	4%	12%	22%	12%	50%	100%			
Delo vpliva tudi na moje osebno in družabno življenje.	10	15	24	12	21	82	82	101	3,2
	12%	18%	29%	15%	26%	100%			
Pogosto opravljam enolična dela.	2	5	18	20	37	82	82	101	4
	2%	6%	22%	24%	45%	100%			
Za opravljeno delo prejemam prenizko plačilo.	12	12	14	21	24	83	83	101	3,4
	14%	14%	17%	25%	29%	100%			
Občasno čutim strah pred odpovedjo zaposlitve.	4	10	19	10	41	84	84	101	3,9
	5%	12%	23%	12%	49%	100%			
Pogoji napredovanje niso dovolj jasno opredeljeni.	11	13	15	20	24	83	83	101	3,4
	13%	16%	18%	24%	29%	100%			
Dosežki niso primerno nagrajeni.	11	17	20	13	22	83	83	101	3,2
	13%	20%	24%	16%	27%	100%			
Nadrejeni ne upošteva mojih predlogov.	3	9	17	6	47	82	82	101	4
	4%	11%	21%	7%	57%	100%			
Delodajalec ne omogoča razvijanje kariere.	12	14	13	9	35	83	83	101	3,5
	14%	17%	16%	11%	42%	100%			

Za **obvladovanje in zmanjševanje stresa** je odgovorna tudi **organizacija** sama. V anketnem vprašalniku smo navedli nekaj ukrepov, ki jih organizacija lahko izvaja z namenom, da bi čim bolj uspešno zmanjševala in obvladovala stres na delovnem mestu.

Tabela 2 predstavlja **ukrepe organizacij** za zmanjševanje stresa na delovnem mestu ter mnenja anketirancev o **koristnosti** navedenih ukrepov. Največ anketirancev, 75% (61), je navedlo, da njihova organizacija izvaja **ustrezne delovne pogoje**. Dobra polovica anketirancev je tudi mnenja, da njihova organizacija omogoča fleksibilni delovni čas, izobraževanje in usposabljanje, jasno opredeljene delovne naloge ter ugodno organizacijsko klimo. Ostali navedeni ukrepi so po mnenju anketirancev v večini primerov koristni, vendar se je za njih opredelila manj kot polovica anketirancev.

Iz Tabele 2 lahko razberemo tudi, kateri ukrepi, ki jih organizacije sicer **izvajajo**, za anketirance **niso koristni**. Približno 10 % anketirancev je navedlo, da se jim ne zdijo koristni sledeči ukrepi: »Aktivnosti za ohranitev zdravja in dobrega počutja«, »Izobraževanja in usposabljanja«, »Vključevanje zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev« ter »Ustrezno nagrajevanje«.

Tabela 2: Ukrepi organizacij za zmanjševanje stresa na delovnem mestu

	Se IZVAJA in se mi zdi KORISTEN (f/f%)	Se IZVAJA in se mi NE zdi KORISTEN (f/f%)	Se NE IZVAJA (f/f%)	Skupaj (f/f%)
Fleksibilni delovni čas. -	54 67%	2 2%	25 31%	81 100%
Ugodna organizacijska klima. -	43 55%	4 5%	31 40%	78 100%
Razvijanje kariere zaposlenih. -	34 43%	2 3%	43 54%	79 100%
Jasna opredelitev delovnih nalog. -	46 58%	5 6%	28 35%	79 100%
Oblikovanje delovnih nalog skladno z motivacijo in željo zaposlenih. -	33 42%	3 4%	43 54%	79 100%
Vključevanje zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev. -	35 44%	8 10%	36 46%	79 100%
Ustrezno nagrajevanje. -	30 38%	7 9%	42 53%	79 100%
Ustrezni delovni pogoji. -	61 75%	5 6%	15 19%	81 100%
Izobraževanja in usposabljanja. -	48 60%	8 10%	24 30%	80 100%
Aktivnosti za ohranitev zdravja in dobrega počutja (team buildingi, športna	35 45%	9 12%	34 44%	78 100%
Drugo: -	3 19%	0 0%	13 81%	16 100%

Manj spodbudni podatki kažejo tudi dokaj visoki deleži anketirancev, ki so označili, da njihova organizacija **ne izvaja** »Razvijanje kariere zaposlenih«, »Oblikovanje delovnih nalog

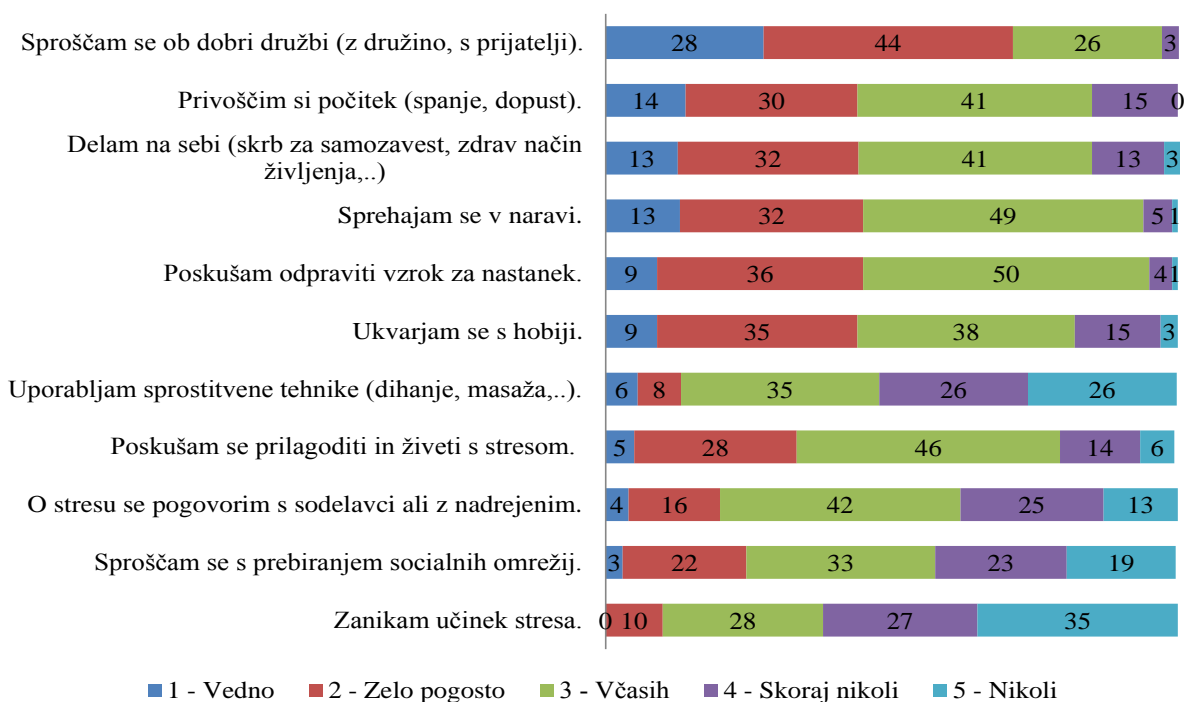
skladno z motivacijo in željo zaposlenih« ter »Ustrezno nagrajevanje«. Za navedene tri ukrepe se je namreč opredelilo več kot polovica anketirancev.

Poleg navedenih ukrepov smo podali tudi opcijo »Drugo«, s katero smo želeli pridobiti dodatne ukrepe, ki jih nismo navedli in so po mnenju anketirancev tudi koristni. Pod navedeno rubriko sta samo dva anketiranca navedla odgovor in sicer, da organizacije izvajajo tudi izlete ter »dopust vsaj 14 dni v kosu«.

V nadaljevanju predstavljamo **načine obvladovanja in zmanjševanja stresa** na delovnem mestu z vidika **posameznika**. Zanimalo nas je, katerih načinov se posamezniki najbolj poslužujejo pri kljubovanju stresa na delovnem mestu.

Iz Slike 5 lahko razberemo kateri so najpogostejši načini obvladovanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu. 72% anketirancev (56) je navedlo, da se vedno ali zelo pogosto **sproščajo z družino in s prijatelji**. Vedno naveden način uporablja 28% (22), zelo pogosto pa 44% (34) anketirancev. Med pogostejše načine so anketiranci uvrstili tudi sprehajanje v naravi (45%), delanje na sebi (45%), odpravljanje vzroka za nastanek stresa (45%), ukvarjanje s hobiji (44%) ter počitek (44%).

Slika 5: Načini obvladovanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu (v %)



Rezultati ponazarjajo tudi katerih načinov se anketiranci ne poslužujejo. 35% anketirancev je navedlo, da nikoli ne zanika učinka stresa. Še bolj so presenetljivi podatki, da nikoli (26%) ali skoraj nikoli (26%) ne uporablja sprostitvenih tehnik 52% anketirancev (40), medtem ko sproščanja s prebiranjem socialnih omrežij nikoli (19%) ali skoraj nikoli (23%) ne uporablja 42% anketirancev (33).

Ugotavljali smo tudi ali anketiranci k reševanju stresnih situacij pristopajo aktivno. V ta namen smo iskali odgovore na podane trditve »Poskušam odpraviti vzrok za nastanek stresnih situacij« ter »Zanikam učinek stresa«. Raziskava je pokazala, da anketiranci dokaj aktivno pristopajo k reševanju stresnih situacij, saj je kar 45 % anketirancev navedlo, da vedno (9%) ali zelo pogosto (36%) poskušajo odpraviti vzrok za nastanek stresa, medtem ko včasih poskuša odpraviti vzrok 50% anketirancev. Iskali smo tudi odgovore na zanikanje stresa in ugotovili, da se niti en anketiranec ni opredelil, da vedno zanika stres, zelo pogosto stres zanika 10% anketirancev, včasih pa 28% anketirancev.

Anketiranci so lahko dodatne načine obvladovanja in zmanjševanja stresa podali pod »Drugo«, pod katero so navedli, da stresu kljubujejo s pomočjo relaksacije, z igranjem šaha ter s tekom in športom.

Tabela 3 predstavlja tudi **povprečne vrednosti načinov obvladovanja** in zmanjševanja stresa na delovnem mestu. Predstavljeni rezultati nam kažejo, da so najnižjo povprečno vrednost anketiranci dodelili trditvi »Sproščam se ob dobri družbi«, kar pomeni, da se z navedenim načinom obvladovanja stresa v povprečju najbolj strinjajo. Povprečna vrednost za naveden način znaša 2. Najvišje povprečne vrednosti so dosegle trditve »Zanikam učinek stresa«, katere povprečna vrednost znaša 3,9 ter trditev »Uporabljam sprostitvene tehnike«, katere povprečna vrednost znaša 3,6. Navedeni rezultati nam predstavljajo rahlo presenečenje, saj smo pričakovali, da bo uporaba sprostitvenih tehnik dosegla nižje povprečne vrednosti.

Tabela 3: Načini obvladovanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu

	1 - Vedno (f/f%)	2 - Zelo pogosto (f/f%)	3 - Včasih (f/f%)	4 - Skoraj nikoli (f/f%)	5 - Nikoli (f/f%)	Skupaj (f/f%)	Povprečje
Sprehajam se v naravi.	10 13%	25 32%	39 49%	4 5%	1 1%	79 100%	2,5
Uporabljam sprostitvene tehnike (dihanje, masaža, joga, meditacija,...).	5 6%	6 8%	27 35%	20 26%	20 26%	78 100%	3,6
Sproščam se ob dobri družbi (z družino, s prijatelji).	22 28%	34 44%	20 26%	2 3%	0 0%	78 100%	2
Sproščam se s prebiranjem socialnih omrežij.	2 3%	17 22%	26 33%	18 23%	15 19%	78 100%	3,3
Ukvarjam se s hobiji.	7 9%	28 35%	30 38%	12 15%	2 3%	79 100%	2,7
Privoščim si počitek (spanje, dopust).	11 14%	24 30%	32 41%	12 15%	0 0%	79 100%	2,6
O stresu se pogovorim s sodelavci ali z nadrejenim.	3 4%	13 16%	33 42%	20 25%	10 13%	79 100%	3,3
Delam na sebi (skrb za samozavest, za zdrav način življenja, stalna izobraževanja, branje,...).	10 13%	25 32%	32 41%	10 13%	2 3%	79 100%	2,6
Poskušam odpraviti vzrok za nastanek.	7 9%	29 36%	40 50%	3 4%	1 1%	80 100%	2,5
Zanikam učinek stresa.	0 0%	8 10%	22 28%	21 27%	27 35%	78 100%	3,9
Poskušam se prilagoditi in živeti s stresom.	4 5%	22 28%	36 46%	11 14%	5 6%	78 100%	2,9
Drugo:	2 15%	1 8%	3 23%	0 0%	7 54%	13 100%	3,7

V nadaljevanju smo raziskovali, v kakšni meri anketiranci **poznajo in uporabljajo** navedene **tehnike sproščanja**. Navedli smo po našem mnenju bolj znane tehnike sproščanja in dobili sledeče rezultate.

Iz Tabele 4 lahko razberemo, da anketiranci navedene **tehnike sproščanja** v veliki meri kar dobro **poznajo**. Več kot polovica anketirancev je navedla, da pozna vse tehnike, izjema je le tehnika »Bownova terapija«, katero pozna le 37% (29) anketirancev. Iz navedene slike lahko tudi razberemo, da kljub temu, da anketiranci tehnike dobro poznajo, jih pa v večini primerov **ne uporabljajo**.

Tabela 4: Tehnike sproščanja

	Poznam in uporabljam (f/f%)	Poznam in NE uporabljam (f/f%)	NE poznam (f/f%)	Skupaj (f/f%)
Tehnike dihanja.	25	43	12	80
	31%	54%	15%	100%
Fizične aktivnosti (šport).	65	15	1	81
	80%	19%	1%	100%
Akupresura.	4	51	24	79
	5%	65%	30%	100%
Joga.	13	61	6	80
	16%	76%	8%	100%
Meditacija.	18	55	6	79
	23%	70%	8%	100%
Avtogeni trening.	10	48	21	79
	13%	61%	27%	100%
Vizualizacija.	19	35	25	79
	24%	44%	32%	100%
Masaža in aromaterapija.	33	43	4	80
	41%	54%	5%	100%
Bownova terapija.	3	26	51	80
	4%	33%	64%	100%

Od navedenih **tehnike sproščanja** anketiranci najbolj **poznajo in uporabljajo fizično aktivnost**. Navedeno tehniko uporablja kar 80% (65) anketirancev. Ostale tehnike sproščanja dosegajo veliko nižje vrednosti. Druga najbolj poznana in uporabljena tehnika sproščanja sta masaža in aromaterapija, zanimiva je za približno 40% anketirancev. Sledi ji tehnika dihanja, približno četrtina anketirancev pa pozna in uporablja tudi vizualizacijo in meditacijo.

Anketiranci so se opredelili tudi za tehnike, ki jih sicer **poznajo**, vendar jih **ne uporabljajo**. Kot najbolj znana, vendar neuporabljena tehnika se je izkazala **joga**, za katero se je opredelilo 76% (61) anketirancev. Zelo visoke deleže sta dosegli tudi meditacija, ki je dosegla 70% (55) anketirancev ter akupresura, 65% (51) anketirancev. Dobra polovica je navedla tudi, da poznajo avtogeni trening in tehnike dihanja, vendar tehniki ravno tako ne uporabljajo.

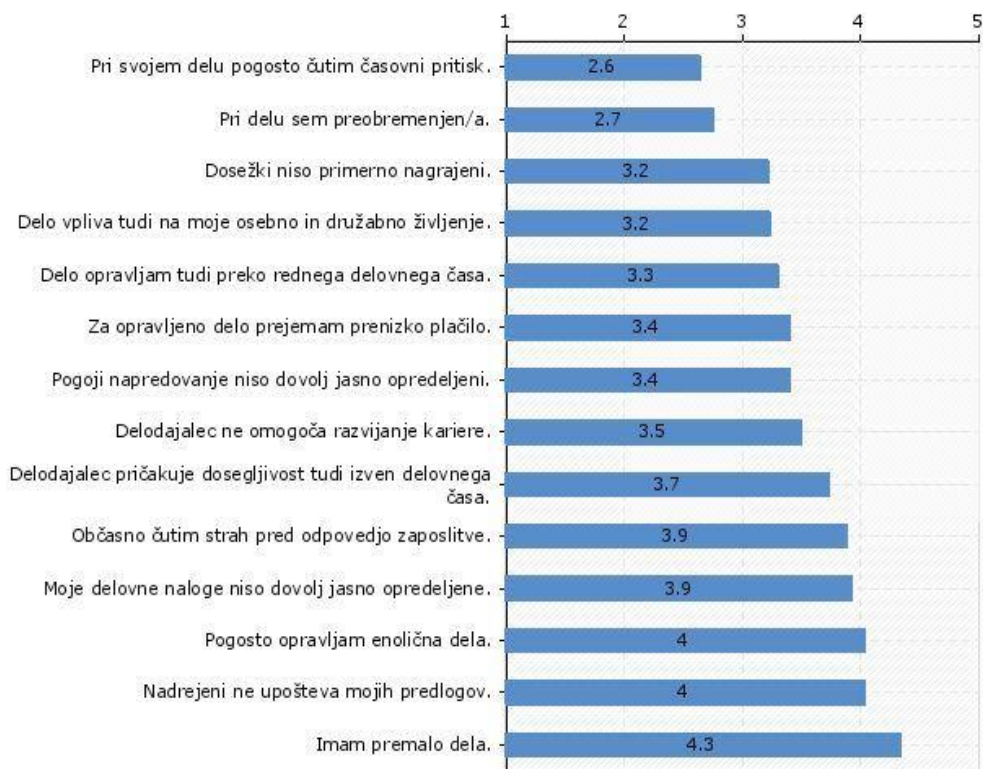
4.2 Preverjanje raziskovalnih vprašanj

Skladno z zastavljenimi cilji smo oblikovali 4 raziskovalna vprašanja:

1. RV1: S katerimi viri stresa se soočajo zaposleni na delovnem mestu. Naša izhodišča so sledeča:

- Raziskovalno vprašanje analiziramo z drugim anketnim vprašanjem.
- Ker gre za lestvico odgovorov in torej za ordinalni tip spremenljivke, raziskovalno vprašanje analiziramo z izračunom povprečnih vrednosti, ki so predstavljene v Sliki 6.

Slika 6: Povprečne vrednosti virov stresa na delovnem mestu



1 - DRŽI - Zelo močan vir stresa 2 - DRŽI - Močan vir stresa 3 - DRŽI - Majhen vir stresa 4 - DRŽI - mi NE predstavlja
5 - NE DRŽI

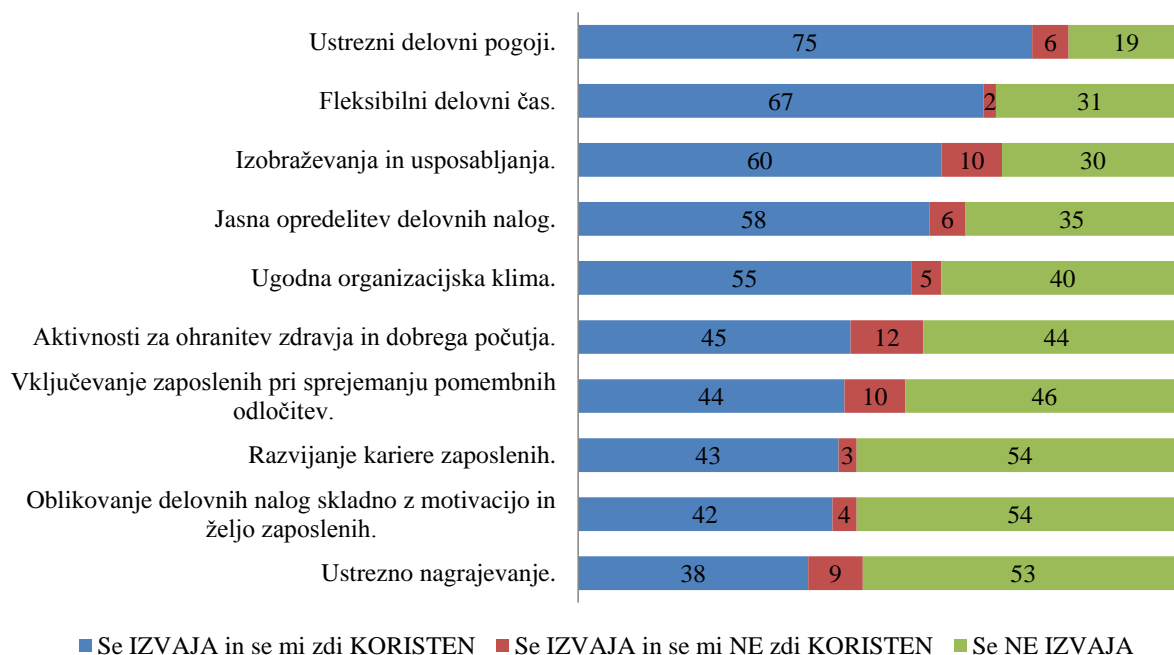
- Da se anketiranci soočajo s analiziranimi viri stresa, smo preverili na osnovi ocen odgovorov drži in ne drži. Odgovor »drži« predstavlja ocene od 1 do 3, »ne drži« pa oceni od 4 do 5. Oceno 4 smo obravnavali kot »ne drži«, ker anketirancem navedene trditve ne predstavljajo stresa.

Ugotavljamo, da se zaposleni v povprečju soočajo s 7 viri stresa in sicer se soočajo s časovnim pritiskom, preobremenjenostjo, z neustreznim nagrajevanjem, z vplivi dela na zasebno in družabno življenje, z delom izven delovnega časa, prenizkim plačilom ter z neustreznimi pogoji napredovanja. Podrobnejši podatki o virih stresa so opredeljeni že v analizi rezultatov. Z ostalimi analiziranimi viri stresa se anketiranci ne soočajo.

2. RV2: Kakšne ukrepe izvajajo organizacije za zmanjševanje stresa na delovnem mestu. Naša izhodišča so naslednja:

- Raziskovalno vprašanje analiziramo s tretjim anketnim vprašanjem.
- Ker imamo nominalni tip vprašanja oziroma tri vsebinsko možne odgovore, kot rezultat predstavljamo pregled odstotkov, kar nam predstavlja tudi Slika 7.

Slika 7: Ukrepi organizacij za zmanjševanje stresa na delovnem mestu (v %)



- Upoštevali smo samo ukrepe, ki jih organizacije izvajajo in so po mnenju anketirancev tudi koristni, saj le koristni ukrepi dejansko zmanjšujejo stres na delovnem mestu.
- Večji delež anketirancev navaja za polovico (pet) ukrepov, da jih njihova organizacija izvaja za zmanjševanje stresa na delovnem mestu.
- Na drugi strani imamo skupino ukrepov, za katero večji delež anketirancev navaja, da jih organizacija niti ne izvaja; 54% anketirancev je navedlo, da organizacija ne izvaja razvijanja kariere zaposlenih. Enak delež je dosegel ukrep »Oblikovanje delovnih nalog skladno z motivacijo in željo zaposlenih«, medtem, ko se je 53% anketirancev opredelilo, da njihova organizacija ne izvaja ustreznega nagrajevanja.
- O dveh ukrepih so anketiranci deljenega mnenja; delež anketirancev, ki meni, da organizacija ukrep izvaja ter delež anketirancev, ki meni, da organizacija ukrepa ne izvaja. Deljeno mnenje je razvidno pri trditvi »Vključevanje zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev« (44% proti 46%) ter »Aktivnosti za ohranitev zdravja in dobrega počutja« (45% proti 44%).

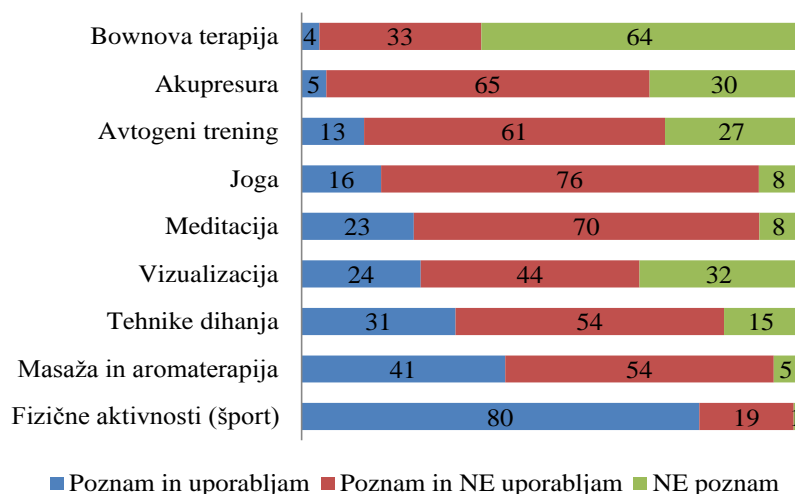
Na osnovi predstavljenih rezultatov ugotavljamo, da se anketiranci v večini strinjajo, da njihove organizacije izvajajo vsaj polovico analiziranih ukrepov. 75% anketirancev je navedlo, da njihova organizacija izvaja ustrezne delovne pogoje, 67% anketirancev je

navedlo, da omogoča fleksibilni delovni čas, 60% anketirancev je navedlo, da izvajajo izobraževanja in usposabljanja, 58% anketirancev je navedlo, da so delovne naloge jasno opredeljene ter 55% anketirancev, da organizacija izvaja ugodno organizacijsko klimo.

3. RV3: Ali zaposleni poznajo tehnike sproščanja. Naša izhodišča so naslednja:

- Raziskovalno vprašanje analiziramo s petim anketnim vprašanjem.
- Ker imamo nominalni tip vprašanja oziroma tri vsebinsko možne odgovore, kot rezultat predstavljamo pregled odstotkov, kar podrobno predstavlja Slika 8.

Slika 8: Tehnike sproščanja (v %)



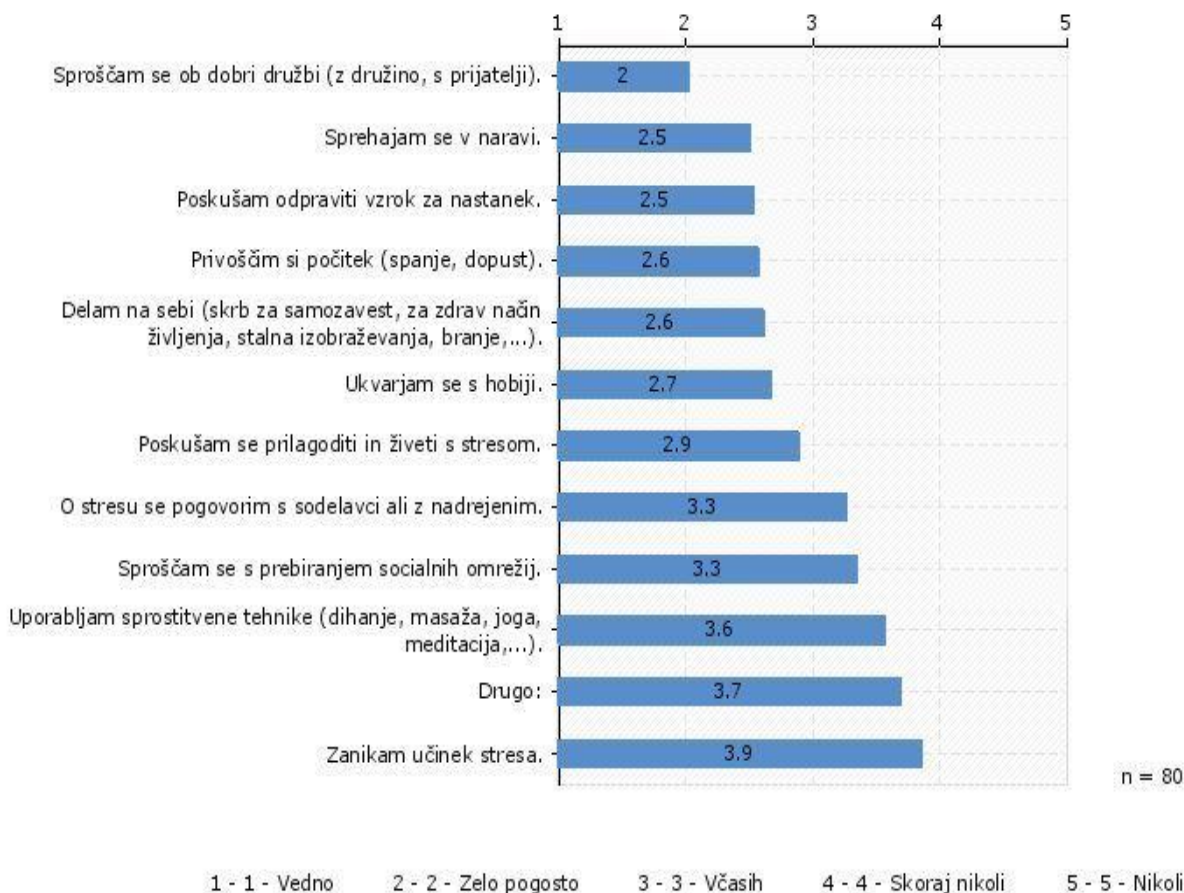
- Vsak naveden ukrep pozna vsaj 70 % anketirancev, izjema je le tehnika Bownova terapija.
- Najmanj poznana tehnika sproščanja je Bownova terapija, za katero je 64% anketirancev navedlo, da je ne pozna. Sledijo ji vizualizacija, katero tehniko ne pozna 32% anketirancev, akupresura, za katero se je opredelilo 30% anketirancev ter avtogeni trening, katero tehniko ne pozna 27% anketirancev. Ostale tehnike, ki anketirancem niso poznane, so dosegle bistveno nižje vrednosti.

Na osnovi predstavljenih rezultatov ugotavljamo, da anketiranci tehnike sproščanja dobro poznajo.

4. RV4: Kako pogosto zaposleni uporabljajo tehnike sproščanja pri obvladovanju stresa na delovnem mestu. Naša izhodišča so sledeča:

- Raziskovalno vprašanje analiziramo s četrtem anketnim vprašanjem.
- Ker gre za ordinalni tip lestvice odgovorov, kot rezultat predstavljamo povprečne vrednosti, kar prikazuje Slika 9.

Slika 9: Povprečne vrednosti načinov obvladovanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu



- Kako pogosto zaposleni uporabljajo sprostitvene tehnike smo preverili na osnovi ocen pogostosti (1-vedno, 2- zelo pogosto, 3-včasih, 4-skoraj nikoli, 5-nikoli)
- Rezultat kaže, da zaposleni sprostitvene tehnike uporabljajo v povprečju skoraj nikoli ($M=3,6$).
- Rezultat kaže, da tehnike sproščanja spadajo med redkeje uporabljene tehnike. Poleg uporabe sprostitvenih tehnik je večjo povprečno vrednost dosegla le trditev »Zanikam učinka stresa«, vse ostale navedene tehnike imajo nižjo povprečno vrednost, kar pomeni, da se ostalih navedenih tehnik v povprečju bolj poslužujejo.

Na osnovi predstavljenih rezultatov ugotavljamo, da zaposleni sprostitvene tehnike v povprečju skoraj nikoli ne uporabljajo. Med analiziranimi tehnikami so se uvrstile med manj uporabljene tehnike za zmanjševanje stresa.

4.3 Ugotovitve in priporočila

Skozi nalogo smo ugotovili, da smo lahko izpostavljeni različnim **virom stresa**. Stresorji se lahko nanašajo na delovno okolje in/ali na zasebno življenje. V nalogi nas je zanimalo,

katerim virom stresa so zaposleni najbolj izpostavljeni v delovnem okolju. Najbolj pogosta vira sta se izkazala **časovni pritisk** in **obremenjenost** pri delu. Navedena vira sta ravno zaradi vse večjih zahtev delodajalcev dokaj pričakovana. Predvidevamo, da je navedeno posledica tudi stalnega zniževanja stroškov dela organizacij, katera delovne naloge prelagajo na zaposlene, ki ostajajo v podjetju. Kljub temu smo mnenja, da v vsaki organizaciji obstajajo delavci, ki so bolj in delavci, ki so manj obremenjeni. Rešitev vidimo tako v dobri in učinkoviti **prerazporeditvi dela**. Ob tem je potrebno poudariti, da je tudi nekaj anketirancev navedlo, da sicer čutijo časovni pritisk in obremenjenost pri delu, vendar jim navedena vira ne predstavljata stresa. Predvidevamo, da takšni anketiranci navedeni trditvi obrnejo sebi v prid in so v takšnih situacijah dejansko bolj produktivni in uspešni. Gre za neke vrste adrenalina, lahko tudi za doživljanje pozitivnega stresa.

Rezultati virov stresa so pokazali tudi, da za približno tretjino anketirancev trditve, kot so prenizko plačilo, opravljanje enoličnega dela, dosegljivost tudi izven delovnega časa, opravljanje dela tudi preko rednega delovnega časa, nejasno opredeljeni pogoji napredovanja sicer držijo, vendar jim navedene trditve ne povzročajo stresa na delovnem mestu. Gre za dokaj velike odstotke anketirancev, ki kažejo določeno mero pasivnosti ali pa slabe možnosti za spremembo delovnega okolja. Predvidevamo, da takšni anketiranci niso maksimalno uspešni in produktivni pri svojem delu, zato bi bilo potrebno nameniti velik poudarek tudi takšnim anketirancem. Predlagamo **pridobivanje** dodatnih in bolj poglobljenih informacij, predvsem s pomočjo **povratnih informacij** svojih zaposlenih. Informacije lahko organizacije pridobivajo s pomočjo neformalnih direktnih intervjujev, letnih razgovorov ali pa z lastno raziskavo, s katero bi ugotavljali zadovoljstvo zaposlenih ter raziskovali še neizkoriščene potencialne svojih zaposlenih. Večje zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih v končni fazi rezultira tako v večji kvaliteti življenja posameznika, kot v uspešnosti poslovanja organizacije.

Naša predvidevanja, da določeni potencialni viri stresa za posamezne anketirance sicer lahko držijo, a jim ne predstavljajo nobenega stresa, drugim anketirancem pa lahko povzročajo močne vire stresa, so se izkazala za pravilna. Takšni rezultati lepo potrjujejo tudi trditve številnih znanstvenikov in strokovnjakov, kako lahko dve različni osebi, različno doživljata določeno situacijo.

V nadaljevanju smo ugotavljali ali **organizacije izvajajo različne ukrepe za zmanjševanje in obvladovanje stresa** na delovnem mestu ter ali so izvajani ukrepi organizacij tudi **koristni**. V ta namen smo anketirancem ponudili devet različnih ukrepov. Raziskava je pokazala, da organizacije v veliki meri izvajajo ukrepe, ki so za anketirance tudi koristni. Razveseljiv je tudi podatek, da je večji delež anketirancev odgovorilo, da so izvajani ukrepi tudi koristni, kot je delež anketirancev, ki je odgovorilo, da se jim izvajani ukrepi ne zdijo koristni ali da jih organizacija sploh ne izvaja.

Na drugi strani smo tudi ugotovili, da približno 10% anketirancev navaja, da organizacija izvaja tudi skupino ukrepov, ki za njih niso koristni, zato predlagamo, da organizacije bolj

poglobljeno raziščejo, zakaj se določeni ukrepi anketirancem **ne zdijo koristni**. Mogoče bi bilo tudi smiselno, da se razišče, katerih ukrepov si posamezniki želijo in se na podlagi pridobljenih odgovorov **osredotočijo na zelene ukrepe**. Po potrebi bi sredstva, ki jih namenjajo za ukrepe, ki v očeh anketirancev nimajo ustrezne koristi, preusmerili v tiste ukrepe, ki bodo za posameznike bolj koristni.

Pomembnost vloge organizacij pri obvladovanju in zmanjševanju stresa lepo predstavlja tudi navedba ene anketiranke, ki je po izpolnjevanju ankete izpostavila, da bi se njeni odgovori popolnoma razlikovali, v kolikor bi anketni vprašalnik izpolnjevala dobro leto nazaj. Takrat je sicer opravljala zelo podobne delovne naloge, vendar v drugem delovnem okolju, ki je bilo za razliko od današnjega, zelo stresno. Navedeno dobro ponazarja, da organizacije lahko ključno prispevajo k povečevanju ali zmanjševanju stresa na delovnem mestu.

Raziskavo smo nadaljevali z ugotavljanjem katerih **načinov** se posamezniki najbolj pogosto poslužujejo pri **obvladovanju** in **zmanjševanju stresa** na delovnem mestu. Skladno s pričakovanji smo ugotovili, da posamezniki stresu kljubujejo na različne načine, kar je podrobno predstavljeno v analizi rezultatov. Največje presenečenje smo zaznali pri slabem odzivu oziroma uporabi sprostitev tehnik ter prebiranju socialnih omrežij. Gre za načina, ki sta v današnjem času v velikem porastu in sta zelo »in«, zato smo pričakovali, da se bosta uvrstila med bolj pogoste načine obvladovanja stresa.

Raziskavo različnih načinov obvladovanja stresa smo poglobili še z dodatnim raziskovanjem **tehnike sproščanja**. Ugotavljali smo, katere tehnike sproščanja anketiranci **poznajo** in jih pri obvladovanju stresa tudi **uporabljajo**. Ugotovili smo, da anketiranci v veliki meri sicer poznajo tehnike sproščanja, vendar jih v večini primerov ne uporabljajo. Predstavljeni rezultati lepo dopolnjujejo analizo načinov obvladovanja in zmanjševanja stresa, kjer so anketiranci že navedli, da tehnike sproščanja v večini primerov ne uporabljajo, temveč, da se raje poslužujejo drugih pristopov. Veliko strokovnjakov in znanstvenikov sicer izpostavlja velike prednosti uporabe tehnik sproščanja, vendar je bolj pomembno, da si vsak posameznik izbere sebi primerno tehniko. Vsak pristop oziroma tehnika ni za vsakega. Poznavanje tehnik sproščanja, s katerimi se lažje zoperstavljamo stresu, je po našem mnenju lahko samo dodaten plus in še neizkoriščen potencial za obvladovanje in zmanjševanje stresa pri delu. Navedeni potencial lahko izkoristita tako posameznik kot organizacija. Potencial vidimo predvsem v dodatnem spoznavanju pozitivnih učinkov posameznik tehnik. Predvidevamo, da tudi anketiranci, ki so se sicer opredelili, da poznajo tehnike sproščanja, v večini primerov niso dobro seznanjeni z vsemi pozitivnimi učinki uporabe sprostitev tehnik. Zato predlagamo, da organizacije v okviru »Aktivnosti za ohranitev zdravja in dobrega počutja« **organizirajo** tudi **učenje** in **izvajanje sprostitev tehnik** in s tem dejansko dosežejo pravi učinek izvajanja sprostitev tehnik.

SKLEP

Stres je danes prisoten v zasebnem in/ali v delovnem okolju. Velikokrat se dejavniki zasebnega in delovnega okolja med seboj prepletajo in se tako odražajo na obeh nivojih. Zaradi velikih sprememb in hitrega razvoja tehnologije, postaja stres stalnica našega življenja. Zato v diplomski nalogi namenjamo velik poudarek prepoznavanju in spoznavanju različnih načinov obvladovanja stresa, s pomočjo katerih bomo lahko pravočasno in uspešno kljubovali stresnim situacijam in se tako izognili različnim posledicam stresa, tudi boleznim.

Cilj diplomskega dela je bilo ugotoviti, kako pogosto so zaposleni podvrženi stresu na delovnem mestu, katerim virom so najbolj izpostavljeni ter na kakšne načine kljubujejo stresnim situacijam. Izmed številnih načinov obvladovanja stresa na delovnem mestu smo pod drobnogled vzeli tehnike sproščanja, za katere smo želeli ugotoviti, ali jih anketiranci poznajo in jih pri obvladovanju stresa tudi uporabljajo.

Z raziskavo smo dokazali, da so zaposleni na delovnem mestu **podvrženi stresu**. Kar 97% anketirancev se je opredelilo, da je občasno, pogosto ali vedno podvrženo stresu. Rezultati so zelo zaskrbljujoči, a žal pričakovani, saj v današnjem času veliko ljudi priznava, da ima stresno življenje in da k temu veliko pripomore ravno njihovo poklicno življenje. Vedno večje zahteve delodajalcev povzročajo nenehno spreminjanje ter prilaganje zaposlenih na »novo« delovno okolje. Od zaposlenih se pričakuje, da v krajšem delovnem času opravijo večjo količino dela, pričakuje se vedno višja strokovnost in fleksibilnost, kar vse se odraža v večji izpostavljenosti stresu.

Na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave smo podali odgovore na naša raziskovalna vprašanja. V prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, s katerimi viri stresa se zaposleni soočajo na delovnem mestu. Ugotovili smo, da jim največji vir stresa predstavljata časovni pritisk in preobremenjenost. Sledijo jima neustrezno nagrajevanje, vpliv dela na zasebno in družabno življenje, delo izven delovnega časa, prenizko plačilo ter neustrezni pogoji napredovanja. V drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kakšne ukrepe izvajajo organizacije za zmanjševanje stresa na delovnem mestu in ugotovili, da organizacije ustvarjajo ustrezne delovne pogoje, omogočajo fleksibilni delovni čas, izobraževanja in usposabljanja, jasno opredeljene delovne naloge ter ugodno organizacijsko kulturo. V tretjem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali zaposleni poznajo tehnike sproščanja in ugotovili, da v veliki meri anketiranci poznajo vse navedene tehnike sproščanja, razen Bownove terapije. V zadnjem, četrtem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kako pogosto zaposleni uporabljajo tehnike sproščanja ter presenetljivo ugotovili, da kljub temu, da anketiranci dobro poznajo tehnike sproščanje, teh skoraj ne uporabljajo. Izkazalo se je, da se anketiranci za obvladovanje in zmanjševanje stresa na delovnem mestu rajši poslužujejo drugih tehnik.

Raziskava je pokazala, s katerimi viri stresa se soočajo zaposleni na delovnem mestu, katerih načinov obvladovanja stresa se poslužujejo ter katere ukrepe za zmanjševanje stresa uporablja organizacija. Za bolj podrobne analize bi potrebovali tudi podatke o področjih delovanja organizacij, podatke o poklicih, o delovnem mestu zaposlenih, njihovi izobrazbi in podobno. Gre za zelo pomembne dejavnike in karakteristike zaposlenih, ki lahko bistveno vplivajo na doživljanje stresa na delovnem mestu. Navedeno predstavlja tudi določene omejitve našega raziskovanja, kar pomeni, da ne moremo posploševati rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

1. Bajt, M., Jeriček Klanšek, H., & Britovšek, K. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
2. Battison, T. (1999). *Premagujem stres*. Zbirka Moški danes: Priročnik za bolj zdravo življenje. Ljubljana: DZS, d.d.
3. Berdajs, P. (2002). *Sprostitev za boljši vsakdan*. Ljubljana: Prešernova družba d.d.
4. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje, izobraževanje in svetovanje, d.o.o.
5. Carmody, J., & Baer, R. A. (2007, 25. september). Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness-based stress reduction program. *Springer Science+Business Media, LLC*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://link.springer.com/article/10.1007/s10865-007-9130-7#/page-1>
6. Colligan, T.W., & Higgins, E.M. (2005). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health, 21(2)*, 89-96.
7. Černetič, M. (2005). Biti tukaj in zdaj: Čuječnost, njena uporabnost in mehanizmi delovanja. *Psihološka obzorja, 14(2)*, 73-92.
8. Černetič, M. (2014). Čuječnost in anksioznost: Kakšna je povezanost med konstruktoma? *Psihološka obzorja, 23*, 70.
9. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa, 39(1)*, 82-95.
10. Dernovšek, M.Z., Gorenc, M., & Jeriček, H. (2006). *Ko te stres stresa: Kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
11. *Društvo za psihološko svetovanje Kameleon*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://svetovalnicakameleon.si/tehnike-sproscanja/>
12. Elkin, A. (2014). *Obvladovanje stresa za telebane*. Ljubljana: Pasadena.
13. Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R.J (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology, 50(5)*, 992-1002.
14. Hall, J., Peters, D., & Bloom, W. (2009). *Um, telo, duh: Ilustrirana enciklopedija*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Ihan, A. (2004). *Do odpornosti z glavo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. *Inštitut Satori. Inštitut za psihoterapijo in psihosocialno pomoč*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.institutsatori.si/html/avtogeni_trening.html
17. Jeromen, T., & Kajtna, T. (2008). *Sproščanje: moj mali priročnik*. Ljubljana: samozaložba.
18. Kabat-Zinn, J. (2011). *Kamorkoli greš, si že tam: z meditacijo iz spanca avtomatizma v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Iskanja.
19. Li, A. W., & Goldsmith, C-A. W. (2012). The Effects of Yoga on Anxiety and Stress. *Alternative Medicine Review, 17(1)*.

20. Lim, S.-J., & Kim, C. (2014). Effects of Autogenic Training on Stress Response and Heart Rate Variability in Nursing Students. *Asian Nursin Research*, 8(4), 286-292.
21. Lindemann, H. (1988). *Sprostitev v stiski - Avtogeni trening* (5th ed.). Ljubljana: Cankarjeva založba.
22. Looker, T., & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
23. Luban-Plozza B., & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS, d.d.
24. Martel, J. (2005). Mental Health at Work...from Defining to Solving the Problem. *Chair in Occupational Health and Safety Management at Universite Laval*.
25. Maslach, K., & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy d.o.o.
26. Meško, M. (2011). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Ljubljani.
27. Mihelič, K.K. (2014). Commitment to life roles and work-family conflict among managers in a post-socialist country. *Career Development International*, 19(2), 204-221.
28. Poštuvan, V., & Tančič Grum, A. (2015). *Program NARA-MOČ strokovnjakom skozi čuječnost. Priročnik za izvajanje vaj čuječnosti*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
29. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga
30. Prah, S. (2015). *Predihajmo stres, Priročnik za sproščanje*. Novo Mesto: Psihoterapevtsko društvo Izbira.
31. Schmidt, A. (2003). *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: samozaložba.
32. Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
33. Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management* (4), 20-23.
34. Tekur, P., Nagarathna, R., Chametcha, S., Hankey, A., & Nagendra, H. R. (2012). A comprehensive yoga programs improves pain, anxiety and depression in chronic low back pain patients more than exercise: An RCT. *Complementary Therapies in Medicine*, 20(3), 107-118.
35. Teržan, M. (2002). *Stres na delovnem mestu: Dobro se počutim, delo mi je v veselje!* Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
36. Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
37. Tušak, M. (2010, 17. maj). Sprostilne tehnike in njihova uporaba, 2.del. *Viva*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.viva.si/V-gibanju/3764/Sprostilne-tehnike-in-njihova-uporaba-2-del>
38. Tušak, M., & Masten, R. (2008). *Stres in zdravje*, Znanstvena monografija, Ljubljana.
39. Youngs, B.B. (2001). *Obvladovanje stresa za vzgojitelje in učitelje: priročnik za uspešnejše odzivanje na stres*. Ljubljana: Educy.
40. Zagorc, M. (2003). *Sprostimo se...*(Dopolnjena izd). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
41. Zalta, A., & Ditrich, T. (2015). Čuječnost: Tradicija in sodobni pristopi. *Poligrافي* 77/78(20), 3-10.

42. Želj, T. (2009, 26. Julij). Sproščanje. *Cenim.se*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cenim.se/wellness/sproscanje/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
--	----------

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Q1 - Kako pogosto ste podvrženi stresu na delovnem mestu?

- Vedno.
- Pogosto.
- Občasno.
- Skoraj nikoli.
- Nikoli.

Q2 - V spodnji tabeli so navedene trditve, ki so lahko potencialni viri za nastanek stresa na delovnem mestu. Prosim Vas, da ustrezno označite, katere trditve za Vas držijo oziroma ne držijo. V primeru, da navedene trditve za Vas držijo, Vas prosim, da se opredelite, kako močan stres predstavlja za Vas posamezna trditev.

DRŽI - Zelo močan vir stresa	DRŽI - Močan vir stresa	DRŽI - Majhen vir stresa	DRŽI - mi NE predstavlja a stresa	NE DRŽI
---------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	--	---------

Pri delu sem preobremenjen/a.

Imam premalo dela.

Pri svojem delu pogosto čutim časovni pritisk.

Delo opravljam tudi preko rednega delovnega časa.

Delodajalec pričakuje dosegljivost tudi izven delovnega časa.

Moje delovne naloge niso dovolj jasno opredeljene.

Delo vpliva tudi na moje osebno in družabno življenje.

Pogosto opravljam enolična dela.

Za opravljeno delo prejemam prenizko plačilo.

DRŽI -	DRŽI -	DRŽI -	DRŽI -	NE DRŽI
Zelo	Močan	Majhen	mi NE	
močan vir	vir stresa	vir stresa	predstavlj	
stresa			a stresa	

Občasno čutim strah pred odpovedjo zaposlitve.

Pogoji napredovanje niso dovolj jasno opredeljeni.

Dosežki niso primerno nagrajeni.

Nadrejeni ne upošteva mojih predlogov.

Delodajalec ne omogoča razvijanje kariere.

Q3 - V nadaljevanju je naštetih nekaj ukrepov za zmanjševanje stresa na delovnem mestu. Prosim Vas, da se za vsak posamezni ukrep opredelite, ali ga vaš delodajalec izvaja ali ne, ter ali je naveden ukrep po vašem mnenju koristen.

Se IZVAJA in	Se IZVAJA in	Se NE
se mi zdi	se mi NE zdi	IZVAJA
KORISTEN	KORISTEN	

Fleksibilni delovni čas.

Ugodna organizacijska klima.

Razvijanje kariere zaposlenih.

Jasna opredelitev delovnih nalog.

Oblikovanje delovnih nalog skladno z motivacijo in željo zaposlenih.

Vključevanje zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev.

Ustrezno nagrajevanje.

Se IZVAJA in se mi zdi KORISTEN	Se IZVAJA in se mi NE zdi KORISTEN	Se NE IZVAJA
---------------------------------------	--	-----------------

Ustrezni delovni pogoji.

Izobraževanja in usposabljanja.

Aktivnosti za ohranitev zdravja in dobrega počutja (team buildingi, športna društva,...)

Drugo:

Q4 - Na lestvici od 1 do 5 ocenite, na kakšen način obvladujete in premagujete stres na delovnem mestu.

1 - Vedno	2 - Zelo pogosto	3 - Včasih	4 - Skoraj nikoli	5 - Nikoli
-----------	------------------	------------	-------------------	------------

Sprehajam se v naravi.

Uporabljam sprostitvene tehnike (dihanje, masaža, joga, meditacija,...).

Sproščam se ob dobri družbi (z družino, s prijatelji).

Sproščam se s prebiranjem socialnih omrežij.

Ukvarjam se s hobiji.

Privoščim si počitek (spanje, dopust).

O stresu se pogovorim s sodelavci ali z nadrejenim.

Delam na sebi (skrb za samozavest, za zdrav način življenja, stalna izobraževanja, branje,...).

Poskušam odpraviti vzrok za nastanek.

1 - Vedno 2 - Zelo 3 - Včasih 4 - Skoraj 5 - Nikoli
pogosto nikoli

Zanikam učinek stresa.

Poskušam se prilagoditi in živeti s stresom.

Drugo:

Q5 - Prosim Vas, da ustrezno označite, ali poznate in uporabljate spodaj navedene tehnike za sproščanje.

Poznam in Poznam in NE NE poznam
uporabljam uporabljam

Tehnike dihanja.

Fizične aktivnosti (šport).

Akupresura.

Joga.

Meditacija.

Avtogeni trening.

Vizualizacija.

Masaža in aromaterapija.

Bownova terapija.

Q6 - Spol

Ženska.

Moški.

Q7 - Starost

do 29 let.

30-40 let.

41-50 let.

51 let in več.