

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

STRES NA DELOVNEM MESTU

Tjaša Kokalj

Ljubljana, september 2013

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

STRES NA DELOVNEM MESTU

Kandidatka:	Tjaša Kokalj
Vpisna številka:	04037671
Študijski program:	univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor:	prof. dr. Miha Brejc

Ljubljana, september 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Tjaša Kokalj, študentka univerzitetnega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04037671, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Stres na delovnem mestu.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral: France Ivančič, prof. slov. in nem. j.

Ljubljana, 09.09.2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

Stres je beseda, ki nam v današnjem času sledi na vsakem koraku in zadeva tako posameznika kot organizacijo. Zaradi neugodnih gospodarskih razmer morajo podjetja zmanjševati obseg dela in s tem tudi plače, vse več pa je tudi odpuščanja, kar delavcem povzroča vse več stresa. Nova informacijska tehnologija, krajši roki za opravljanje zadanih nalog in neuspešno usklajevanje poslovnega življenja z družinskim povzročajo stres, ki vpliva na absentizem, prezentizem in fluktuacijo zaposlenih v organizaciji, kar povzroči visoke stroške. Pomembno je, da se stresa zavedamo in ga sprejmemo, tako pa ga tudi lažje obvladujemo. Z ustrezno zdravo prehrano, redno telesno aktivnostjo, sproščanjem in negovanjem dobrih medsebojnih odnosov lahko že marsikaj naredimo za obvladovanje stresa. Stres pa ni le negativen, obstaja tudi pozitiven stres, ki je več kot dobrodošel, saj pozitivno vpliva na našo učinkovitost. V prvem, teoretičnem delu diplomskega dela so opredeljene dosedanje definicije in teorije stresa različnih avtorjev, ki jih najdemo v slovenski in tuji literaturi. V drugem, empiričnem delu pa je podana analiza raziskave, ki je bila opravljena med prodajalci v veleblagovnici Nama, d. d. Avtorica poskuša ugotoviti, kakšna je stopnja stresa na delovnem mestu, kakšni so simptomi stresa in kako se s stresom spopadajo zaposleni.

Ključne besede: stres, stres na delovnem mestu, evstres, distres, izgorevanje, dejavniki, simptomi, karoshi.

SUMMARY

STRESS AT WORK

Stress is a word that follows us in every corner and concerns both individual and organization. Because of adverse economic conditions, companies have to reduce the extent of work and salaries and even dismiss workers. That is the main reason why workers suffer from stress on daily bases. New information technology, shorter foreseen deadlines that workers have to perform their assigned tasks by and failure to comply professional life with family, cause stress that results in worker's absenteeism, presenteeism and fluctuation in organization, which causes higher costs. It's important to be aware of stress and to accept it, as it is easier controlled. With proper healthy nutrition, regular physical activity, relaxation and nurturing good mutual relations we can do a lot in direction of managing stress. But stress is not just negative, there can also be a positive stress that is more than welcome, because it has a positive influence on our efficiency. Firstly, in the theoretical part the author defined definitions and theories written to date by different authors, which were found in Slovenian and foreign literature. In the second part, which is empirical, there is the analysis of the survey carried out by author on salesmen in the department store Nama d.d. The author tried to establish the level of stress at work, what are the symptoms of stress and how do the employees cope with the stress.

Key words: stress, stress at work, eustress, distress, burnout, factors, symptoms, karoshi.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK	v
SUMMARY	vi
KAZALO	vii
KAZALO PONAZORITEV	viii
KAZALO GRAFIKONOV	viii
KAZALO TABEL	viii
1 UVOD	1
2 STRES	3
2.1 VRSTE STRESA	5
2.2 SIMPTOMI STRESA	6
2.3 DEJAVNIKI STRESA	7
3 STRES NA DELOVNEM MESTU	7
3.1 DEJAVNIKI STRESA NA DELOVNEM MESTU	9
3.2 IZGOREVANJE	10
3.2.1 KAROSHI – SMRT ZARADI STRESA	11
3.3 OBVLADOVANJE STRESA	11
4 REZULTATI RAZISKAVE	14
5 ZAKLJUČEK	27
LITERATURA IN VIRI	29
PRILOGE	30

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: V katero starostno skupino spadate?	15
Grafikon 2: Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?.....	15
Grafikon 3: V kateri blagovni skupini delate trenutno?.....	16
Grafikon 4: Ali sebe ocenjujete kot bolj optimistično ali bolj pesimistično osebo?.....	17
Grafikon 5: Ali je po vašem mnenju vsakdanje življenje na splošno stresno?	18
Grafikon 6: Kako pogosto ste pod stresom?	18
Grafikon 7: Kateri od naslednjih dejavnikov vam na delovnem mestu povzroča največji stres?	20
Grafikon 8: Kateri od naslednjih dejavnikov vam na delovnem mestu še povzroča velik stres?	21
Grafikon 9: Ali ste zadovoljni z izobraževanjem v organizaciji?	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kakšno je vaše delo in delovno mesto?	19
Tabela 2: Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami.....	22
Tabela 3: Kakšna je na splošno kakovost vašega življenja?.....	22
Tabela 4: Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede zadovoljstva z delom.....	23
Tabela 5: Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede izgorelosti	24

1 UVOD

Stres je dandanes element našega vsakdana tako na zasebnem, družinskem področju kot tudi na delovnem mestu. Dogodki na delovnem mestu vplivajo tudi na naše družinsko življenje in obratno, saj ima le redko kdo zarisano jasno črto med tema dvema področjema. Po navadi stres dojemamo kot nekaj negativnega, kar nam povzroča skrbi in slabo počutje, včasih pa vodi celo v bolezensko stanje, vendar poznamo tudi pozitiven stres, ki lahko pozitivno vpliva na našo učinkovitost.

Stres na delovnem mestu občuti vse več zaposlenih, saj v času recesije podjetja poskušajo optimizirati stroške, s tem pa zmanjšujejo obseg dela, plače ali pa celo odpuščajo delavce. Z odpuščanjem se več dela prenese na druge delavce, ki zahtev svojih nadrejenih ne zmorejo vedno izpolniti, zato so pod pritiskom, zaradi količine dela pa velikokrat ne utegnejo uskladiti zasebnega življenja s poslovnim, kar privede do stresa.

Cilj diplomskega dela je teoretično predstaviti pojem stresa, stres na delovnem mestu in njegove posledice s pomočjo naše in tuje literature. Namen diplomskega dela pa je s pomočjo vprašalnika raziskati in predstaviti prisotnost, stopnjo stresa in vzroke stresa na delovnem mestu med prodajalci v podjetju Nama, d. d. Poskušala sem ugotoviti, v kateri starostni skupini in v kateri blagovni skupini so prodajalci najbolj pod stresom.

Teoretični del diplomskega dela sestavljajo prva tri poglavja. V drugem poglavju so predstavljeni pojem stresa, vrste stresa, simptomi stresa in kako jih prepoznamo ter dejavniki, ki vplivajo na stres. Tretje poglavje se bolj posveča stresu na delovnem mestu, ki je glavna tema tega diplomskega dela. Predstavila sem dejavnike stresa na delovnem mestu in se posvetila tudi pojmu izgorevanja, saj je dandanes to pereč problem v organizacijah. Zaposleni so preobremenjeni in ne uspejo opravljati zadanih nalog v pričakovanih rokih, zato so neprestano izpostavljeni stresu. Izpostavljenost stresu, ki traja dlje časa oziroma predolgo, pa se lahko razvije v izgorevanje, ki ima za človeka lahko trajne posledice, kot so najrazličnejše telesne ali duševne bolezni, ali pa povzroči celo smrt. V tem poglavju sem opisala tudi najrazličnejše metode za obvladovanje stresa: to je lahko izogibanje stresu ali pa odpravljanje posledic, ko nas stres že napade. Obvladovanje stresa je pomembno tako z vidika zaposlenih kot tudi organizacije, saj organizacija sama lahko delo in delovne pogoje oblikuje tako, da zaposlenim povzročajo čim manj stresa.

Teoretičnem delu v četrtem poglavju sledi empirični del diplomskega dela, v katerem so predstavljeni rezultati raziskave, ki sem jo opravila v veleblagovnici Nama. Odgovore sem pridobila z vprašalnikom, ki sem ga v pisni obliki razdelila med prodajalce v maloprodaji. Odgovori na vsako vprašanje so predstavljeni z grafikonom ali tabelo in obrazloženi. Z analizo rezultatov sem poskušala ugotoviti, kako visoka je stopnja stresa med prodajalci v maloprodaji v omenjeni veleblagovnici.

Empiričnemu delu sledi še zadnje poglavje, zaključek, s katerim sem zaokrožila svoje diplomsko delo. V zaključku so navedene ugotovitve, ki sem jih dobila z analizo rezultatov in povezovanjem spremenljivk med seboj. Ugotovila sem, da so v podjetju Nama, d. d., stresu

najbolj izpostavljeni mlajši podajalci. Podjetje ima tri blagovne skupine, in sicer živila, tekstil in tehniko. Ugotovila sem, da so v blagovni skupini živila prodajalci najbolj pod stresom. Rezultati so pokazali, da zaposleni dobro obvladujejo stres in stresne situacije. Med zaposlenimi ni sledu o preobremenjenosti, nezadovoljstvu z delom ali izgorelosti.

2 STRES

»Življenje si lahko predstavljamo kot čolniček, ki pluje po vodi. Življenjski dogodki so kot valovi, ki lahko zamajejo človekovo ravnotežje. Tako čoln včasih pluje mirno, včasih pa se na obzorju pojavijo nevihte, iz oblakov se trgajo strele in visoki valovi čoln močno zamajejo. Takrat bi lahko rekli, da je posameznik v stresu. Stres lahko sprožijo tako pozitivni kot negativni dogodki, ki zamajejo posameznikovo ravnotežje.« (Dernovšek in dr., 2006, str. 8).

Besedo stres lahko slišimo na vsakem koraku. Prisoten je tako pri brezposelnih kot tudi pri zaposlenih. Pri prvih zato, ker nimajo rednih prihodkov, s katerimi bi lahko pokrivali vsakodnevne stroške, ne uspejo redno plačevati najemnin, obrokov za kredite in drugega. V večini smo ljudje navajeni delati, zato se stres pri brezposelnih lahko pojavi tudi zaradi brezdelja. Pri ljudeh, ki so zaposleni, pa se stres pojavi, ko skušajo vsakodnevno usklajevati družinsko življenje s poslovnim življenjem, pa tudi pri starejših, na primer upokojencih, ki imajo nizke pokojnine, ter mlajših, na primer osnovnošolcih, dijakih in študentih, ki jih pestijo problemi, povezani s šolo ali pa zgolj osebni problemi, s katerimi se spopadajo. Stresu se skorajda nihče ne more izogniti, zato je pomembno, da se zavedamo, kdaj smo pod stresom, in pravočasno ukrepamo. Zaskrbljujoč je že podatek, da je 70 do 80 odstotkov vseh obiskov bolnikov pri zdravniku zaradi bolezni, ki so povezane s stresom (Dernovšek in dr., 2006, str. 8).

Avtorji pa si glede samega pomena besede stres niso edini, zato v literaturi najdemo več različnih pojmovanj stresa. Najpogosteje avtorji stres opredelijo kot telesno in duševno obremenjenost organizma, ki nastane kot prilagoditveni odgovor na dražljaje v okolju. »Stres je vzorec fizioloških, čustvenih, spoznavnih in vedenjskih odgovorov organizma na dražljaje, ki zmotijo človekovo notranje ravnovesje. Dražljaje, ki povzročajo stres, imenujemo stresorji. Stresorji so vsi pojavi, ki jih doživljamo kot grožnjo ali izziv in zato telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost.« (Kompore in dr., 2006, str. 113).

Battison (1999, str. 6) opredeli stres ne le kot zdravstveno stanje, ampak splet telesnih, duševnih in čustvenih občutij, ki so posledice pritiskov, zaskrbljenosti in strahu.

Po nekaterih navedbah naj bi beseda stres izvirala iz latinske besede »strictus«, ki pomeni strumen, po drugih navedbah pa iz latinske besede »stringere«, ki pomeni trdno zvezati. »Prvič je bil uporabljen v angleščini 17. stoletja, in sicer za opis nadloge pritiska, muke in težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede stres spremenil, poslej je pomenil silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo.« (Meško, 2011, str. 6).

Pojem stresa je v medicino leta 1949 uvedel Hans Selye.

Besedo stres po navadi povežemo z negativnimi pridevniki, pa vendar stres ni vedno le negativen. Kar ena oseba občuti kot grožnjo ali nevarnost, lahko druga oseba vidi kot priložnost ali izziv in ima v tem primeru za njo stres pozitiven vpliv. Negativen stres nam

povzroča preglavice in skrbi, zaradi njega smo manj učinkoviti in zbrani, lahko pa nas pahne celo v bolezen ali smrt. Po navadi se to zgodi, ko smo stresu izpostavljeni dlje časa ali celo predolgo. Na drugi strani pa poznamo pozitiven stres, ki naše telo in um prisili k večji učinkovitosti, razmišljanju in boljšim idejam. V tem primeru stresa ne sme biti preveč, ampak le zadostna količina, da nam služi kot spodbuda in izziv.

Na doživljanje stresnih situacij in reagiranje nanje vplivajo demografske značilnosti posameznika: spol, starost, izobrazba, splošno zdravstveno stanje in osebnostne lastnosti. Drugi dejavniki so še družinski in ekonomski problemi, splošna kvaliteta življenja (kvalitetna prehrana, vzdrževanje fizične in psihične kondicije, prosti čas) ter življenjske spremembe in krize.

Battison (1999, str. 22) navaja naslednje stresne življenjske dogodke: razveza, smrt bližnjega sorodnika, prekinitev dolgoletnega razmerja, bolezen ali poškodba, upokojitev, poslabšanje zdravja družinskega člana, izguba dela, poroka, težave v spolnosti, rojstvo otroka, denarne težave, nakup hiše, sprememba zaposlitve, zapadlost hipoteke, izjemen osebni dosežek, uspešno končanje študija, prenehanje kajenja, sprememba prehranjevalnih navad, sprememba spalnih navad, odhod na počitnice ali same počitnice, manjši prekršek zakona.

Seyle (1956, v: Tušak in Masten, 2008, str. 8) je razvil teoretični model stresa, ki ga je poimenoval »sindrom splošne prilagoditve« (general adaptation syndrome – GAS). Stres je opisal kot »nespecifični odziv na katero koli zahtevo, pred katero je postavljeno telo.« Menil je, da različni tipi dražljajev, kot so toksini, mraz in vročina, pripeljejo do podobnega fiziološkega odziva, ki je posledica sproščanja kortikosteroidov. Ta model ima tri faze.

- *Alarmna reakcija* – obvesti telo, da je v stresni situaciji, nastane niz telesnih sprememb in organizem ukrepa po načelu »boj in beg« (prebava se upočasni, dihanje se pospeši, srčni utrip se poveča in krvni pritisk naraste, potenje se pospeši, mišice se napnejo ...).

- *Stadij odpora oziroma prilagoditve* – ko je stresna situacija zaznana, se po nekaj trenutkih sproži druga faza procesa – splošni adaptacijski sindrom (v neposredni zvezi s pojemajočo zunanjo grožnjo se telo povrne v stanje biokemične uravnovešenosti – v homeostazo – telo se poskuša pomiriti, zato se zniža krvni pritisk, zniža se frekvenca srčnega utripa, uravnata se dihanje in telesna temperatura). Ta faza je ključna, saj se, ko stresor izgine ali pa ga oseba premaga, poskuša telo po stresni situaciji umiriti. Če se izpostavljenost stresorjem nadaljuje, zamenja telo zasilne spremembe s prilagoditvenimi.

- *Stadij izčrpanosti oziroma izgorevanje* – če se stresno stanje nadaljuje, se sčasoma izčrpajo tudi prilagoditveni mehanizmi, zato se telo izčrpa. Človek naj bi izčrpanost občutil, če traja stanje intenzivnega stresa šest do osem tednov. Posledici tako podaljšanega stresa sta telesna utrujenost in izguba prožnosti, ki je potrebna za obvladovanje situacij. Ta biokemična izčrpanost se imenuje »izgorelost«.

Sami lahko največ naredimo za to, da se stresu uspešno izogibamo oziroma da smo mu kos, ko ga občutimo. S pravilno prehrano in redno rekreacijo lahko vsakodnevno sproščamo telesne in psihične napetosti, ki nas tarejo. Poleg redne rekreacije pa si lahko pomagamo še

z meditacijo, jogo, masažami, homeopatijo, refleksologijo, vizualizacijo in drugimi metodami. Predvsem pa je pomembno, da uredimo svoje odnose z ljudmi, ki nas obkrožajo, saj nam prav ti največkrat povzročajo stres.

Novejše študije so pokazale, da imajo ljudje, ki živijo v stresu, a le redko zbolijo, tri skupne lastnosti, in sicer nadzor nad svojim življenjem in občutek, da ima življenje smisel in namen; druga lastnost je predanost svoji družini, delu, konjičkom in družabnemu življenju; tretja lastnost pa je, da so prilagodljivi in imajo pozitiven odnos do sprememb kot normalnih dogodkov v življenju. Te lastnosti niso vsakomur prirojene, lahko pa se jih priučimo (Powell, 1999, str. 7).

2.1 VRSTE STRESA

Razlikujemo *pozitivni* in *negativni* stres. Telo se odzove na stres ne glede na to, ali je ta za nas pozitiven ali negativen. Na stres se odzivamo tako psihično kot telesno. Pozitivni stres imenujemo tudi »evstres« in je za nas zelo pomemben, saj zadostna količina pozitivnega stresa v nas prebudi željo po tekmovanju in dokazovanju, zato se nam porodijo nove, boljše ideje in smo pri svojem delu bolj učinkoviti. Lastnosti ljudi, ki so pod vplivom pozitivnega stresa, so predvsem vznemirjenost, povečana motiviranost, prijaznost, družabnost, odločnost in druge. Evstres doživljamo takrat, ko ugotovimo, da so naše sposobnosti večje od zahtev.

Največkrat si stres predstavljamo kot nekaj negativnega, nekaj, kar nam povzroči težave in bolezen. Negativni stres ali »distres« so psihični pritiski in šoki, ki nam povzročajo obolenja in so lahko posledica kratkotrajne ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim situacijam (Božič, 2003, str. 20). Je škodljiv in se pojavi, ko zahteve prevladajo nad človekovimi sposobnostmi, kar posledično privede do občutka ogroženosti.

Vzroki negativnega stresa so največkrat bolezen, težave v službi, ki so po navadi rezultat prevelike količine dela, ki ga posameznik ni zmožen opraviti v predvidenih rokih, prenatrpan urnik, pomanjkanje podpore – tako bližnjih kot sodelavcev, finančne težave, spor s partnerjem, izguba bližnjega in drugi.

Čustveni odzivi na negativen stres trajajo različno dolgo, odvisno od vsakega posameznika. Pri nekaterih gre za obdobje nekaj ur, dni ali tednov. Večina v treh tednih najde ravnovesje in se sooči s težavami. Nekateri posamezniki pa se s stresom neuspešno spopadajo dlje časa. Prisotni so nespečnost, občutki žalosti, povečana tesnoba in utrujenost. Ko posamezniku počutje niha in se en dan počuti dobro, drug dan pa slabo, govorimo o »prilagoditveni motnji«, ki naj ne bi trajala več kot 6 mesecev (Dernovšek in dr., str. 11).

Po Schmidtu ločimo *naravni* in *umetni* stres. Naravni stres je pojmovan kot pozitiven stres oziroma stres, ki nam koristi in ga delimo na prijeten stres in obrambno reakcijo preživetja (Meško, 2011, str. 8). Prijeten stres doživljamo kot ugodje, nam prijetne trenutke, ki nam ne škodujejo, na primer rojstvo otroka, poroka s partnerjem in podobno. Ko pa se počutimo

ogrožene, se stres sproži kot obrambna reakcija preživetja, ki za nas ni škodljiva. Umetni stres privede posameznika do napetosti in skrbi, počuti se nesposobnega.

Stres delimo tudi na *eksogeni* stres, ki deluje od zunaj in na njega vplivamo tako, da sprejmemo dejavnike, ki vplivajo na njegov razvoj, *endogeni* stres, ki deluje od znotraj in ga ustvarjamo sami, zato ga lahko nadzorujemo in preprečimo, *fiziološki* stres, ki ga povzročajo hrup, poživila, pomanjkanje kisika, umetna svetloba, in *psihični* stres, ki ga lahko povzročijo menjava službe, problemi v družinskem okolju in drugo.

Homeostaza je proces, ko po premagani nevarnosti refleks »bega ali boja« izgine in se telo povrne v prejšnje stanje (Powell, 1999, str. 8).

2.2 SIMPTOMI STRESA

Odzivi na stres so od posameznika do posameznika različni. Na čustveni ravni se odzivamo tako, da nas postane strah, smo jezni in vznemirjeni. Na miselni ravni se odzivamo tako, da nas je strah, se sprašujemo, zakaj je stres napadel ravno nas in se počutimo nezmožne. Tudi telo se odziva na stres, in sicer nam srce začne biti hitreje, hitreje tudi dihamo, imamo vrtoglavico, se tresemo in se slabo počutimo. Z vedenjskega vidika pa se lahko odzovemo z jokom, smo neorganizirani, bolj prepirljivi kot po navadi, neorganizirani ali pa se odzovemo z reakcijo »boj ali beg«, torej se branimo ali pa pobegnemo. Sklopi simptomov stresa se med seboj močno prepletajo in vplivajo drug na drugega (Dernovšek in dr., 2006, str. 10).

Pri nekaterih ljudeh so bolj očitna telesna znamenja in jih izražajo tako, da preveč pojedjo ali pa premalo, saj pretirano hujšajo. Ti ljudje tudi neredno spijo, nekateri s spanjem pretiravajo, nekateri pa spijo premalo, saj jih tare nespečnost. Težave se lahko pojavijo tudi pri dihanju, ki postane hitrejše in globlje.

Spet pri drugih pa so bolj očitna duševna znamenja in stiske, zaradi katerih se zaprejo vase in se počutijo utrujeni, pobiti in nejevoljni. Zanimarjati začnejo svoje družine in se ogibajo stikov s prijatelji, pri delu ne izpolnjujejo pričakovanj, njihovo vedenje in razpoloženje pa se nenehno spreminjata (Battison, 1999, str. 8).

Battison (1999, str. 14) navaja naslednje simptome stresa: glavobol, suha usta, bolečine v tilniku, težave z dihanjem, pekoča zgaga, razbijanje srca, znojenje, slaba prebava, bolečine v križu, izguba teka, slabost in želodčni krči, driska, pospešen srčni utrip, povečano izločanje urina, bolečine v sklepih, zbadanje v udih, odrevenelost.

Tudi napadi panike so lahko eden od simptomov stresa, pojavijo pa se takrat, ko smo utrujeni in izčrpani, zato ne moremo obvladovati vsakodnevnih naporov. Občutki panike so normalni in nam ne škodijo, saj se pojavijo kot odziv na nevarnost, ki nam preti in se z njimi tej nevarnosti lažje izognemo oziroma se je ubranimo. Poleg napadov panike se kot simptomi stresa pojavijo tudi hiperventilacija oziroma nenormalno hitro dihanje, obsesivno vedenje, strahovi in fobije, ki jih delimo na preproste fobije (npr. strah pred živalmi, grmenjem),

socialne fobije (npr. strah pred spoznavanjem novih ljudi) in agorafobije (npr. strah pred natrpanimi trgovinami, letali). Simptomi stresa so lahko tudi depresija, ki je posledica predispozicijskih dejavnikov (biološki dejavniki, nesposobnost izražanja čustev, nizko samospoštovanje, osebnostne lastnosti in prepričanja, podedovani vedenjski vzorci) in t. i. sprožilnih dejavnikov (preveč zahtev, izgube, preveč sprememb), razdražljivost in jeza, prehranske motnje, pretirano uživanje alkohola, kajenje, zasvojenost s pomirjevali ali drogami, nespečnost, kronična utrujenost in negativna samopodoba (Powell, 1999).

2.3 DEJAVNIKI STRESA

Dejavnikov stresa je veliko, na različne ljudi pa ne vplivajo isti dejavniki. Dejavniki okolja so lahko bivanje v neprijazni soseski, z neprijaznimi sosedi, kjer je veliko hrupa in je zrak močno onesnažen, dolge vožnje na delo zaradi oddaljenosti in drugi. Drugi sklop dejavnikov stresa so dejavniki na delovnem mestu, kamor spadajo težave z zbranostjo in produktivnostjo, pogosto izostajanje z dela, napeti odnosi med sodelavci, (ne)urejenost delovnega mesta, umetna svetloba, prisotnost nevarnosti pri delu, večizmensko delo, zatiranje, ustrahovanje in spolno nadlegovanje, odrezanost od sodelavcev in drugi. Tretji sklop dejavnikov pa so t. i. kemični dejavniki. Marsikatera povsem običajna vsakdanja kemikalija lahko negativno vpliva na spopadanje s stresom. Mednje štejemo kofein, alkohol, tobak, sladkor in sol. Vse te snovi moramo uživati preudarno, pri njihovem uživanju ne smemo pretiravati, ker imajo lahko protiučinek in nam škodujejo, namesto da bi nam koristile (Battison, 1999, str. 12).

3 STRES NA DELOVNEM MESTU

Največkrat stres na delovnem mestu občutimo, ko zahteve prevladajo nad našimi sposobnostmi. Takrat se zavemo, da vseh nalog, ki so nam bile zaupane, ne bomo zmogli opraviti v pričakovanih rokih. Zato moramo ukrepati takoj, ko zaznamo, da vsega naloženega dela ne uspemo opraviti oziroma ko imamo občutek, da nam ne bo uspelo. Takrat se pogovorimo z nadrejenim in razložimo svoje težave. S tem se lahko izognemo stresu. Nič manj nadležen stres pa lahko povzroči tudi porušeno ravnovesje med dojemanjem zahtev in sposobnostmi, ki so večje od zahtev ali pa zahtev sploh ni, zaradi česar lahko zapademo v stanje z dolgočasnosti. Po navadi tak stres doživljajo ljudje, ki menijo, da novo, manj zahtevno delo ne ustreza njihovim sposobnostim, saj od sebe lahko dajo več, kot od njih zahteva to delovno mesto (Božič, 2003, str. 18).

Odsotnost z dela, bolezni, nesreče, fluktuacija, prezentizem so posredna ali neposredna posledica stresa. Vodstvo organizacije pa stres na delovnem mestu pri zaposlenih lahko zmanjša s preventivnimi ukrepi za izogibanje stresu ali za njegovo zmanjšanje. Pri preventivnih ukrepih za izogibanje gre za zavestno dejavnost podjetja, da ustvari take delovne pogoje, ki ne povzročajo stresa, pri ukrepih za zmanjšanje stresa pa gre za blaženje že nastalih posledic stresnih dejavnikov (Brejč, 2004, str. 91).

»Absentizem ali začasna odsotnost zaposlenih z dela predstavlja določeno stanje, ko zaposleni ne dela (začasno) oziroma je nezmožen za opravljanje dela zaradi bolezni, poškodbe ali nege družinskega in takšna odsotnost traja neomejeno obdobje.« (Stare, 2012, str. 22).

To je večdimenzionalen segment, ki terja natančno in korektno obravnavanje. Zaposleni so lahko z dela začasno odsotni zaradi letnega dopusta, zdravstvenih težav, nege članov družine, izobraževanja ali iz kakšnega drugega razloga. Absentizem lahko podjetju povzroči pomembne stroške. Zmotno pa je mišljenje, da je za začasno odsotnost z dela v celoti kriv delodajalec, ker ne zagotavlja ustreznih delovnih pogojev. Z določenimi ukrepi se lahko odsotnost z dela zmanjša, s tem pa se zmanjšajo tudi stroški, ki ob tem nastanejo. Zaradi tega država in podjetja vse več pozornosti namenjajo predvsem preučevanju vzrokov absentizma in skušajo najti rešitve, s katerimi bi odstotek začasne odsotnosti zmanjšali.

Statistični podatki so zgovorni: v Sloveniji je dnevno odsotnih z dela kar od 38 tisoč do 40 tisoč zaposlenih, na letni ravni pa izgubimo več kot 10 milijonov delovnih dni samo zaradi začasnih odsotnosti z dela zaradi bolezni ali poškodb zaposlenih.

Absentizem v podjetju lahko zmanjšamo z ukrepi za obvladovanje začasnih odsotnosti zaposlenih z dela. Ti ukrepi so analiza stanja v organizaciji na področju absentizma, sprememba in izboljšanje delovnih pogojev, vlaganje v zdravje zaposlenih, spodbujanje zdravega načina življenja, nagrajevanje, pogovor z zaposlenimi, svetovalec za pomoč, nadzor (Stare, 2012, str. 28–31).

Podatki o finančnem vplivu negativnih posledic stresa se sicer spreminjajo iz leta v leto, vendar v splošnem strokovnjaki ocenjujejo, da stroški, ki so povezani s stresom in izhajajo iz absentizma, neučinkovitosti in zdravstvenih stroškov, obsegajo od 3 do 5 % BDP oziroma 5 do 10 % dobička podjetja.

Prezentizem je pojem, ki pomeni prisotnost zaposlenega na delovnem mestu, čeprav bi zaradi bolezni, poškodbe ali drugega razloga moral ostati doma. Prezentizem je v nekaterih pogledih še slabši od absentizma, saj podjetje plačuje zaposlenega, ker je prisoten na delu, medtem ko je njegova učinkovitost veliko nižja zaradi bolezni ali poškodbe. Podjetje pa v primeru, da je zaposleni bolan, lahko tvega okužbo še preostalih delavcev, ki so zdravi, kar bo posledično vodilo v absentizem več delavcev. Vzroke za prezentizem lahko najdemo v kulturi podjetja, ki takšno početje spodbuja ali celo nagrajuje, ali pa v prepričanju zaposlenega, da njegovega dela ne more opraviti nihče namesto njega (povzeto po: Stare, 2012).

Beseda fluktuacija pomeni valovanje, fluktuirati pomeni valovati, nihati, se spreminjati. Fluktuacija kadrov v podjetju torej pomeni prihajanje delavcev v delovno organizacijo in odhajanje iz nje v določenem časovnem obdobju. Je normalen pojav v organizaciji, vendar ni vedno obvladljiv. Poznamo več vrst fluktuacije, in sicer prostovoljno (upokojitev, odpoved delavca) in neprostovoljno (odpustitev delavca), potencialno (delež zaposlenih, ki razmišljajo

o zapustitvi organizacije) in dejansko (delež delavcev, ki so že zapustili organizacijo). Poznamo tudi pozitivno in negativno, normalno, mikro in makro, planirano in neplanirano in interno fluktuacijo (povzeto po: Stare, 2012).

3.1 DEJAVNIKI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Že v prejšnjem poglavju so bili navedeni vzroki stresa, le da so bili tisto splošni vzroki stresa. Tu se bomo osredotočili na stres na delovnem mestu. Božič (2003, str. 23) navaja dve skupini vzrokov za stres na delovnem mestu: zunanji in notranji vzroki.

Zunanji vzroki so tisti, na katere ne moremo vplivati, in to so največkrat zahteven nadrejeni, neprijetni sodelavci, drugačnost, zmeda in slab dan. Zahtevni ljudje so po navadi zahtevni do vseh, zato je najbolj smotrno, da jih poskušamo razumeti in poskušamo njihove zahteve tudi izpolniti. Najzahtevnejše osebe iz nas izvabijo najboljše, saj nas kritika in priganjanje premakneta iz udobja in nam pomagata, da se dvignemo na višjo raven svojih sposobnosti. Velikokrat imamo v delovnem okolju opravka tudi z neprijetnimi zaposlenimi. Ne smemo pa dovoliti, da njihova negativnost vpliva tudi na nas in da sčasoma postanemo podobni njim. Rajši poskušajmo s svojo pozitivno energijo vplivati nanje. Pomaga že, če se z njimi iskreno pogovorimo in ugotovimo vir težav. Pomembno je, da sprejemamo drugačnost in živimo svoje življenje brez predsodkov. S tem se izognemo stresu, saj vse ljudi jemljemo kot sebi enake, od njih pa se tudi lahko marsikaj naučimo. Stres nam lahko povzroči tudi zmeda oziroma kaotično stanje. Če pa se navadimo delati v kaotičnem stanju, to ne more vplivati na nas. Hitreje najdemo rešitev za težave, ki se pojavljajo ob delu. Velik vzrok za stres so tudi slabi dnevi. Nihče se jim ne more izogniti, na vsake toliko časa se vsakomur zgodi, da mu gre vse narobe. V takem primeru je najboljše, da smo umirjeni in ostanemo pozitivni. Na ta vzrok težko sami vplivamo, zato je najboljše, da se s tem sprijaznimo in počakamo, da mine.

Notranji vzroki za stres pa so tisti vzroki, ki izvirajo iz nas samih, torej nanje lahko vplivamo ali se jim izognemo, če jim posvetimo dovolj pozornosti. Ti vzroki so po navadi lastne misli, zaskrbljenost, »zlata kletka«, obljube, navade in neorganiziranost. Lastne misli same po sebi v nas ne morejo vzbuditi stresa, lahko pa so posredno krive za stres. Namreč, ko se prebudimo iz razmišljanja, se moramo odločiti, kako resno bomo vzeli svoje misli in kako jih bomo uporabili. Zaskrbljenost povzroča nezbranost in manjšo skoncentriranost. »Zlata kletka« pomeni stanje, ko prostovoljno živimo na robu svojih zmožnosti, velikokrat pa celo nad njimi. Gre za ohranjanje življenjskega sloga, ki nam posredno povzroča stres. Človek se zavedno ali nezavedno odloči za zamenjavo določenih življenjskih vrednot, kot so čas, konjički, medsebojni odnosi, samota, za drag avtomobil, stanovanje ali druge materialne dobrine. Velikokrat skoraj nezavedno izrečemo obljubo, ki je kasneje ne uspemo izpolniti, in v take obljube se zapletamo vsak dan. Pri dajanju obljub pa moramo biti zelo previdni, saj ne moremo vedno vsem ustreči, to pa nas kmalu pripelje v stres. Pomembno je, da razlikujemo med pomembnimi in manj pomembnimi obljubami. Navade so pogosto vir stresa, na delovnem mestu pa jih zlahka pridobimo, tako dobre kot slabe. Zato moramo razlikovati med koristnimi in nekoristnimi navadami in take, ki so nekoristne, čim prej opustiti ali vsaj

spremeniti, omejiti. Neorganiziranost je velikokrat vzrok stresa, saj se ne uspemo ukvarjati z najpomembnejšim projektom, če imamo odprtih več projektov hkrati. Zato moramo poskrbeti, da je naše delovno okolje organizirano, na delovni mizi pa naj bo vedno le tisto, s čimer se moramo trenutno ukvarjati. Seveda pa ne gre pretiravati, namreč tudi prevelik red nam lahko oteži delo.

Brejc (2004, str. 89) navaja naslednje dejavnike stresa na delovnem mestu: zunanje okolje, značilnosti dela, osebni dejavniki, organizacijska struktura in kultura, odnosi v organizaciji in domače razmere. Vsi ti dejavniki ključno vplivajo na posameznika, se med seboj prepletajo in vplivajo tudi drug na drugega. Zunanje okolje tvorijo predvsem gospodarske razmere, tehnologija in drugo. Spremembe v organizacijah so vedno bolj številne in tisti posamezniki, ki se jim težko prilagajajo, so izpostavljeni stresu. Značilnosti dela in delovnega mesta so zelo pomembne pri obsegu izpostavljenosti stresu, namreč organizacije in delo v njih poteka po določenih predpisih in pravilnikih, ki jih morajo zaposleni upoštevati. To pa ne pomeni, da ni dovolj prostora tudi za samostojno odločanje. Stres pa nastane predvsem pri sprejemanju samostojnih zahtevnih odločitev. Večje ko bodo posledice odločitve, težja bo odločitev, stres pa lahko tudi vpliva na to odločitev. Odnosi v organizaciji so naslednji dejavnik, saj so eno najpomembnejših motivacijskih sredstev na delovnem mestu. Pogosti dejavniki stresa so, ozirajoč se na odnose v organizaciji, fizično ali psihično nadlegovanje, ignoranca, diskriminacija in drugi. Glede na to, da se različni dejavniki prepletajo med seboj in vplivajo drug na drugega, imajo tudi osebni dejavniki in domače razmere ključen vpliv na stres, ki ga doživljamo. Velikokrat sami težko potegnemo črto med poslovnim in zasebnim življenjem, zato vsak dogodek, ki se nam zgodi zasebno, vpliva tudi na naše delo.

Cartwright in Cooper (1997, v: Stare, 2012, str. 12) podobno opredeljujeta šest dejavnikov stresa na delovnem mestu, in sicer: *značilnosti dela*, kot so delovni pogoji, delovna obremenjenost, delovni čas, tehnologija, tveganje, pomanjkanje kontrole, *vloga zaposlenega v organizaciji*, kot so nejasnost vlog, konflikt vlog, preobremenjenost, odgovornost, *odnosi na delovnem mestu* tako z nadrejenimi kot s sodelavci in podrejenimi, *razvoj kariere*, kamor spadata varnost zaposlitve in možno napredovanje, *organizacijski dejavniki*, kot so komunikacija, kultura, vodenje, klima, in ne nazadnje še *ravnotežje med delom in zasebnim življenjem*.

3.2 IZGOREVANJE

Sindrom izgorelosti, ki ga avtorji poimenujejo tudi »the burnout syndrome«, je stanje telesne, čustvene in mentalne izčrpanosti. Je posledica prevelike preobremenjenosti z delom, s katero se posameznik ne more spopasti, kar povzroči preveliko izpostavljenost stresu. Nastane zaradi dolgo trajajočih čustveno zahtevnih situacij in kot rezultat postopnega procesa razočaranja. Izgorelost po navadi opazimo pri ljudeh, ki so bolj občutljivi, so topli in predani in se zavzemajo za odnose z ljudmi. Ti ljudje so po navadi idealisti, čeprav so globoko v sebi negotovi, nemirni, napeti in se pogosto primerjajo z drugimi. Izgorelost

nastopi kot posledica kroničnih medosebnih stresorjev. Izčrpanost, neučinkovitost in cinizem so tri poglavitne razsežnosti izgorelosti. Velikokrat se zgodi, da ljudje kljub utrujenosti in nezmožnosti opravljanja tekočih delovnih nalog sprejmejo še dodatne, saj menijo, da jih lahko z malo dodatnega truda opravijo. Vendar pa se ne zavedajo, da ne morejo več povečati svoje maksimalne učinkovitosti, ko jo dosežejo. Ravno nasprotno, učinkovitost začne padati.

Pri zaposlenih, ki izgorevajo, lahko opazimo naslednje znake: postanejo površni in pozabljivi, so prepirljivi in se odtujijo od sodelavcev, zmanjšata se učinkovitost in delovna uspešnost. Fiziološki znaki so lahko še bolečine v telesu, nespečnost, utrujenost in drugi.

Elementi izgorelosti so predvsem mentalna in čustvena izčrpanost, povezanost simptomov izgorelosti z delom, manifestacija simptomov pri ljudeh, ki niso trpeli za psihopatologijo, upadeta pa tudi splošna učinkovitost in delovna uspešnost.

Šubic (2007, v: Meško, 2011, str. 30) navaja, da ima že vsak četrti Slovenec začetne znake izgorelosti. Boštjančič (2010, v: Meško, 2011, str. 30) pa ugotavlja, da je v Sloveniji ena desetina zaposlenih izgorelih, polovica vseh zaposlenih pa kaže vsaj znake izgorelosti. Z višanjem izobrazbe in zahtevnostjo delovnega mesta se ogroženost še povečuje. Nekateri avtorji izgorelost poimenujejo tudi »menedžerska bolezen«, saj so med najbolj ogroženimi menedžerji in drugi zaposleni na vodilnih mestih.

3.2.1 KAROSHI – SMRT ZARADI STRESA

Dobesedni prevod japonske besede *karoshi* je »smrt od službe«, namreč ena od posledic prevelike preobremenjenosti in izpostavljenosti stresu je lahko tudi smrt. Gre za nenadno smrt zaradi srčno-žilnega obolenja oziroma infarkta ali možgansko-žilnega obolenja oziroma anevrizme, možganske kapi.

3.3 OBVLADOVANJE STRESA

»Stres ni največja težava – odločilno je odzivanje nanj.« (Battison, 1999, str. 77).

Najpomembnejša stvar pri obvladovanju stresa je, da se ga zavedamo in ga sprejmemo kot nekaj normalnega, kot normalen odziv na pomembne dogodke, ki nas spremljajo v življenju in ga izzovejo. Ko se enkrat tega zavedamo, lahko začnemo razmišljati o obvladovanju stresa. Pomembno pa je tudi, da se ga lotimo celovito, saj nam samo sproščanje ali pa samo pravilna prehrana ne bosta pomagali pri obvladovanju stresa.

Reakcije na stres se med posamezniki zelo razlikujejo. Kažejo se na različnih področjih, kot na primer na čustvenem, kognitivnem, fizičnem, vedenjskem in motivacijskem področju.

Posledice pa so vidne tako pri posamezniku kot tudi na medosebnem in organizacijskem nivoju.

S stresom se spopadamo in ga obvladujemo različno, odvisno od vsakega posameznika. Ne moremo vplivati na vse dejavnike stresa, vendar se moramo vsaj pri tistih, na katere lahko vplivamo, močno potruditi, da jih omejimo in s tem obvladujemo stres, v bodoče pa ga morda celo preprečimo.

Zelo pomembno je obvladovanje časa, saj s tem preprečimo tesnobo, ki nas stiska, ko imamo premalo časa in preveč opravkov. Biti moramo odločni tako pri delu, ki ga opravljamo, kot pri svojih načelih in vrednotah, po katerih se ravnamo, in odnosih, ki jih imamo s svojimi bližnjimi, saj si s tem povečamo tudi samozavest, ki igra ključno vlogo pri spopadanju s stresom. Pomembni sta redna telesna aktivnost in zdrava prehrana. Dovzetnost za spremembe je naslednja pozitivna lastnost, ki nam zelo pomaga pri obvladovanju stresa, ko nas enkrat že napade. V spreminjanje so zmeraj vključene preteklost, sedanost in prihodnost. Če smo dovzetni za spremembe na vseh ravneh življenja, nam bodo stresni trenutki težje prišli do živega. Seveda pa pri obvladovanju stresa ne smemo pozabiti na sproščanje, sproščanje celega telesa, nadzorovanje dihanja in priučitev pravilnega načina dihanja, meditacijo, vizualizacijo, jogo, različne vrste masaž in dopolnilne oblike zdravljenja, kot so homeopatija, akupresura, refleksologija in šiatu.

Vse zgoraj navedene metode za obvladovanje stresa so priporočljive, še preden nas stres napade. Žal pa pri današnjem tempu nimamo časa za sproščanje in velikokrat tudi ne za redno telesno aktivnost in zdravo prehrano, nemalokrat pa smo obkroženi s takim krogom ljudi, ki nam ne dovolijo biti samozavestni in odločni. Zato te metode po navadi uporabimo takrat, ko je že prepozno in smo že pod stresom.

Zgoraj navedene metode za obvladovanje stresa pomagajo pri njegovem obvladovanju na splošno, tako na zasebnem področju kot na poslovnem področju. Božič (2003, str. 33) pa navaja še nekatere druge metode, ki so predvsem pomembne za obvladovanje stresa na delovnem mestu. Svoje sodelavce, nadrejene in podrejene moramo vedno pazljivo poslušati, jim pustiti, da dokončajo svojo misel ali stavek, na sestankih moramo biti potrpežljivi, razumevajoči, namesto nestrpni in agresivni. Tako izboljšamo svoje odnose s sodelavci in poskrbimo za večjo učinkovitost, s tem pa posredno zmanjšamo stres. Pomembno je tudi prepoznavanje vedenjskih vzorcev, saj se na podlagi tega odločimo, s kom se bomo družili in komu se bomo raje izognili. Z dobro razvito sposobnostjo prepoznavanja vedenjskih vzorcev namreč človek zlahka zazna probleme, še preden se ti razvijejo. Pri obvladovanju stresa, velikokrat pa tudi že pri njegovi preprečitvi, pomembno vlogo igra urejeno in prijetno delovno okolje. Od vsakega posameznika je odvisno, kako si svoje delovno okolje uredi, pomembno pa je, da se v njem počuti prijetno in živo, ne pa z dolgočasno in depresivno. Stres na delovnem mestu lahko preprečimo tudi tako, da dokončamo čim več nalog, ki smo si jih zadali, in pri tem ne odlašamo do zadnjega trenutka. To pa dosežemo z dobro organiziranostjo, ki je na delovnem mestu nujna. Najlažje je, da najprej opravimo najtežje in najzahtevnejše naloge, malo manj zahtevne pa opravimo kasneje. Zelo pomemben je tudi

čas za odmor, ki ga ne smemo žrtvovati za to, da bi opravili več nalog in imeli zanje več časa. Namreč odmori so pomembni za naše zdravje in blagodejno vplivajo tudi na našo učinkovitost. Zato je mnenje, da bomo brez odmorov naredili več, po navadi zmotno. V delovnem okolju se moramo izogibati zamujanju, saj s tem drugim zaposlenim in poslovnim partnerjem dajemo negativen vtis. Obstajajo pa še druge metode za obvladovanje stresa, kot so delovni ritem, ki ga moramo na vsake toliko časa malo upočasniti, predlagane spremembe in druge.

Vsak posameznik lahko največ naredi za to, da se izogne stresu ali pa za obvladovanje stresa, če ga ta že napade. Veliko vlogo pri obvladovanju stresa na delovnem mestu imajo tudi organizacije, saj z ukrepi za preprečevanje ali zmanjševanje stresa lahko zmanjšajo absentizem, prezentizem in fluktuacijo na delovnem mestu, kar posledično poveča učinkovitost na delovnem mestu, zmanjša stroške in poveča dobiček. Brejc (2004, str. 91, 92) navaja naslednje *ukrepe za izogibanje stresnim situacijam na delovnem mestu*:

- oblikovanje dela, ki omogoča čim večjo uporabo človeških zmožnosti, zaposleni morajo biti pri delu samostojni do določene mere, delovne naloge pa morajo biti raznovrstne, da ohranjajo interes zaposlenih;
- sodelovanje uslužbencev pri odločanju, predvsem pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo;
- spodbujanje participativnega menedžmenta;
- spodbujanje timskega dela;
- spodbujanje komunikacij med organizacijskimi enotami in zagotavljanje konstruktivnega feedbacka;
- razvijanje organizacijske kulture, kjer obstaja pozitiven odnos do zaposlenih;
- usmerjenost vodstva na rezultate dela odseva v spoštovanju znanja, sposobnosti in prispevka zaposlenih; napake so podlaga programa za izboljšave, ne pa temelj za kritiko.

Ukrepi za zmanjšanje stresa pa so:

- selektiven odnos do sprememb lahko pomeni zmanjšan obseg sprememb za zaposlene;
- zmanjševanje postopkovnih in drugih zapletenosti, povezanih z delom;
- omogočiti zaposlenim, da izrazijo svoja čustva in zaskrbljenost usposobljenim svetovalcem ali sodelavcem; predstojniki zaradi številnih razlogov za to niso najbolj primerni;
- zagotavljanje športne aktivnosti in družabnih srečanj za zaposlene;
- zagotavljanje prijetnega in varnega delovnega okolje za zaposlene.

4 REZULTATI RAZISKAVE

Raziskavo sem želela opraviti v veleblagovnici Nama, saj sem tudi osebno že delala v tej veleblagovnici, in sicer na otroškem in ženskem oddelku. Nama, d. d., Ljubljana, je trgovsko podjetje s tradicijo, ustanovljeno leta 1946 z namenom zadovoljiti povpraševanje vedno bolj zahtevnih kupcev. Podjetje je torej v slovenskem prostoru prisotno že 67 let, Nama pa je tudi najbolj prepoznavno ime slovenskih veleblagovnic. Preko 10.000 m² prodajnih površin s prepoznavnim pečatom sodobnosti in dostopnosti letno obiše preko milijon kupcev. Osnovna dejavnost družbe Nama, d. d., je maloprodaja živilskih in neživilskih izdelkov.

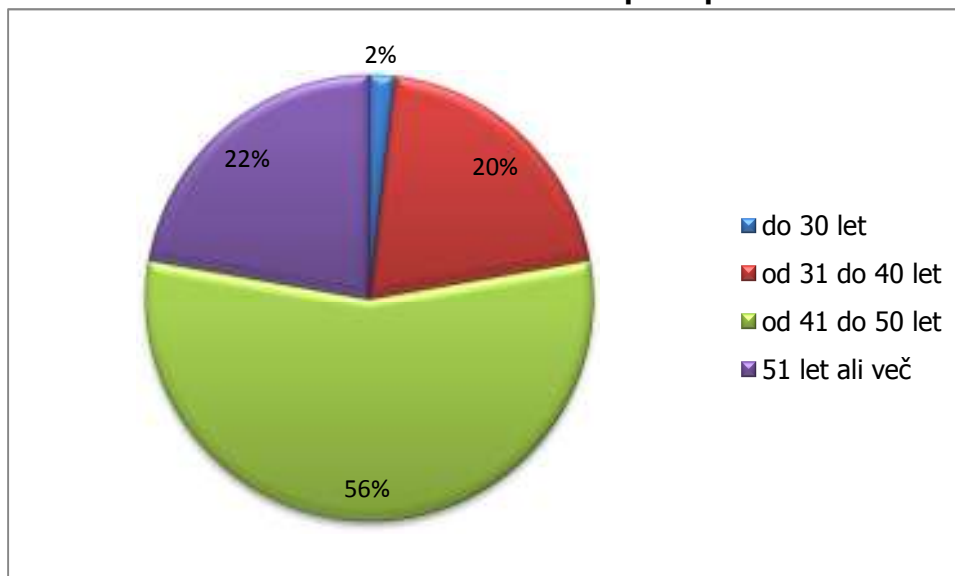
Vrednote družbe se kažejo v odnosih do vseh deležnikov: kupcev, zaposlenih, poslovnih partnerjev, družbenega okolja in lastnikov. Vsak posameznik pa je odgovoren za kakovost svojega dela, krepitev pozitivnih medsebojnih odnosov in timskega dela.

Podjetje ima dve maloprodajni poslovni enoti, in sicer veleblagovnico v Ljubljani in veleblagovnico v Škofji Loki. Decembra 2012 je bilo v podjetju zaposlenih 170 delavcev. Podjetje sestavlja pretežno ženski kolektiv, saj je delež žensk v skupnem številu zaposlenih kar 92 %, ženske pa zasedajo tudi vodilne položaje v družbi (Nama, d. d., 2013).

Zanimalo me je, v kolikšni meri so pod stresom prodajalke in prodajalci v maloprodaji, saj so zadalženi za veliko različnih stvari, delajo v različnih izmenah, povrhu vsega pa morajo biti pozorni še na možne tatvine, ki se lahko zgodijo v času njihove prisotnosti na delu. Za pomoč pri izvedbi raziskave sem prosila kadrovsko službo. V mojem imenu so med zaposlene razdelili anketne liste in mi jih vrnilo, ko so bili izpolnjeni, sama pa sem potem naredila analizo odgovorov. V veliko pomoč mi je bila tudi vodja kadrovske službe, ki mi je pri nekaterih rezultatih obrazložila vzroke takih rezultatov.

K raziskavi sem povabila zaposlene prodajalke in prodajalce v poslovni enoti Ljubljana in jim v ta namen posredovala anketne liste v tiskani obliki. Na anketo so prodajalci odgovarjali v četrtek, 20. junija, in petek, 21. junija 2013. V anketi je bilo zastavljenih 14 vprašanj zaprtega tipa. Vprašalnik sem oblikovala glede na podobne vprašalnike v literaturi in nekatera vprašanja prilagodila temi svojega diplomskega dela. Nekaj vprašanj sem oblikovala po svoje, saj sem vedela, da mi lahko odgovori na ta vprašanja zelo pomagajo pri analizi. Namen raziskave je bil ugotoviti stopnjo stresa na delovnem mestu med zaposlenimi v prej omenjeni veleblagovnici. Glede na to, da je velika večina anketiranih ženskega spola (98 %), te spremenljivke nisem vključila v anketo in v nadaljnjo raziskavo. Na stres bi lahko vplivala tudi vrsta zaposlitve bodisi za nedoločen ali za določen čas, vendar je tudi tukaj odstotek zaposlenih za določen čas minimalen, zato tudi te spremenljivke nisem vključila v anketo in v nadaljnjo raziskavo. Na anketo mi je odgovorilo 54 zaposlenih v neposredni prodaji (46 % vseh zaposlenih v neposredni prodaji), ki med svojim delom strežejo strankam in/ali opravljajo delo na blagajni. Na vsa vprašanja nisem dobila odgovorov, saj so vprašani kakšno vprašanje ali trditev izpustili in nanju niso odgovorili. Zato predvsem pri ocenjevanju trditev, pa tudi pri kakšnem drugem vprašanju, numerus odgovorov ni vedno 54.

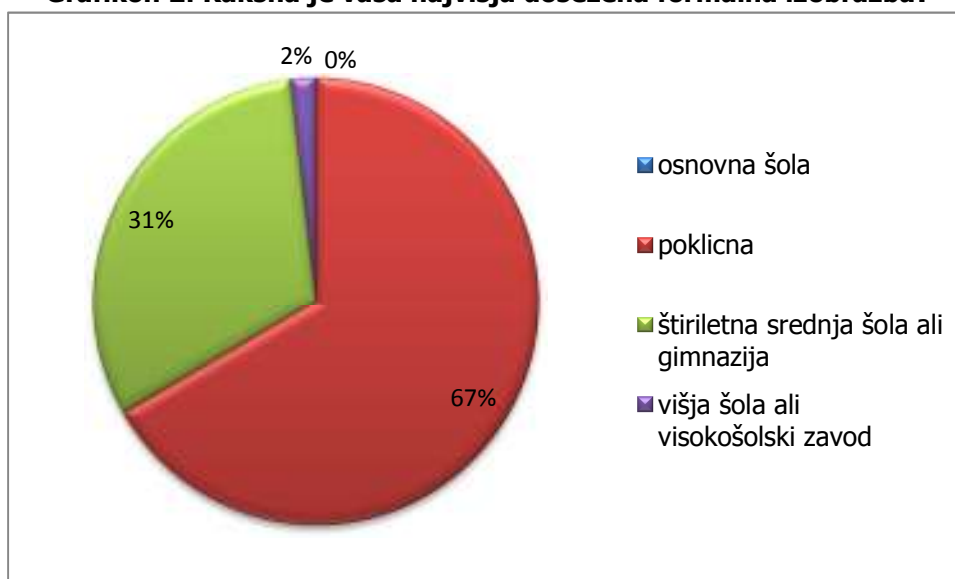
Grafikon 1: V katero starostno skupino spadate?



Vir: lastna raziskava

Skoraj vsi vprašani razen enega (2 %) spadajo v starostno skupino nad 31 let. Od tega jih enajst (20 %) spada v starostno skupino med 31 in 40 let, dvanajst (22 %) pa je starejših od 51 let. Največ je torej tistih, ki spadajo v starostno skupino med 41 in 50 let, teh je 30 (56 %). Lahko torej ocenim, da je povprečna starost kar visoka. Po podatkih, ki sem jih dobila v kadrovski službi podjetja, je povprečna starost v podjetju 46 let, večina zaposlenih pa je v delovnem razmerju v tem podjetju že več kot 20 let. Pripadnost zaposlenih podjetju in posledično nizka fluktuacija nista nudili možnosti za pomlajevanje kadra. Trenutne gospodarske razmere pa onemogočajo kakršnokoli dodatno zaposlovanje mlajšega kadra.

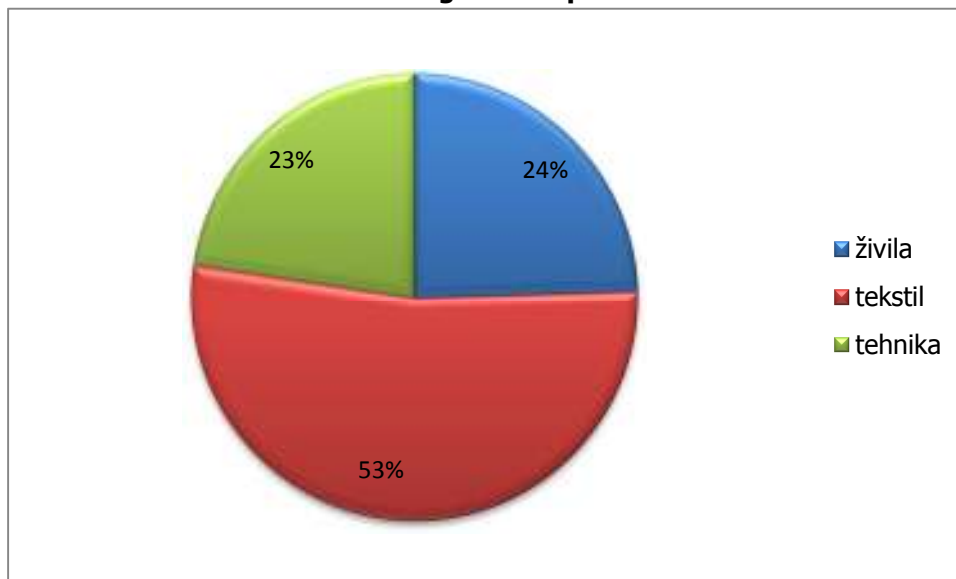
Grafikon 2: Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?



Vir: lastna raziskava

Vsi vprašani imajo zaključeno vsaj poklicno šolo, torej ni nikogar (0 %), ki bi imel zaključeno le osnovno šolo. Največ vprašanih – 36 (67%) – ima zaključeno poklicno šolo. Za opravljanje dela prodajalca se zahteva srednja trgovska šola, to pa je triletna poklicna strokovna izobrazba. Razmeroma velik del, 17 vprašanih (31 %), ima zaključeno štiriletno srednjo šolo ali gimnazijo. Po informacijah so to večinoma zaposleni, ki so se izobraževali ob delu na srednjih šolah (komercialna srednja šola, poslovodska šola) predvsem z namenom napredovanja na delovno mesto oddelkovodje oziroma namestnika oddelkovodje. Le eden (2 %) ima zaključeno višjo oziroma visoko šolo.

Grafikon 3: V kateri blagovni skupini delate trenutno?

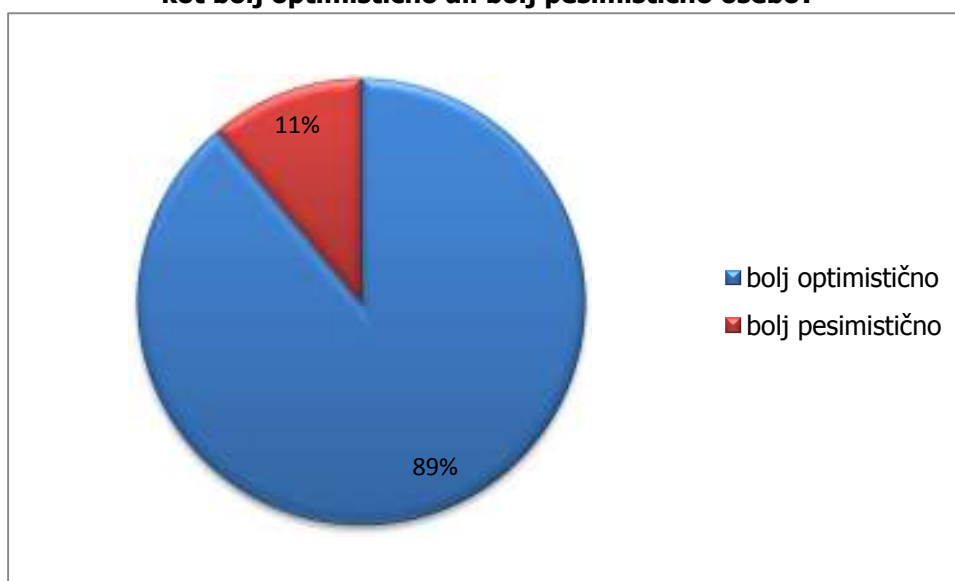


Vir: lastna raziskava

Veleblagovnica Nama ima v Ljubljani več oddelkov, in sicer gurmanski kotiček, oddelek kozmetike, oddelek usnjene galanterije in nogavic, oddelek tobaka, Benetton, ženski oddelek, oddelek ženskega perila, moški oddelek, mladinski oddelek, gospodinjski oddelek in otroški oddelek (vir: Nama d. d., 2013).

Da bi bil vprašalnik v največji meri anonimen, sem te oddelke razdelila v tri blagovne skupine, in sicer živila, tekstil in tehnika. Tako sem lažje naredila raziskavo in raziskala, v kateri blagovni skupini so zaposleni bolj pod stresom. Več kot polovica (53 %) vprašanih dela v tekstilni blagovni skupini, saj je v veleblagovnici največ tekstilnih oddelkov. Četrtnina vprašanih (24 %) dela v blagovni skupini živila, skoraj četrtnina (23%) pa v tehnični blagovni skupini.

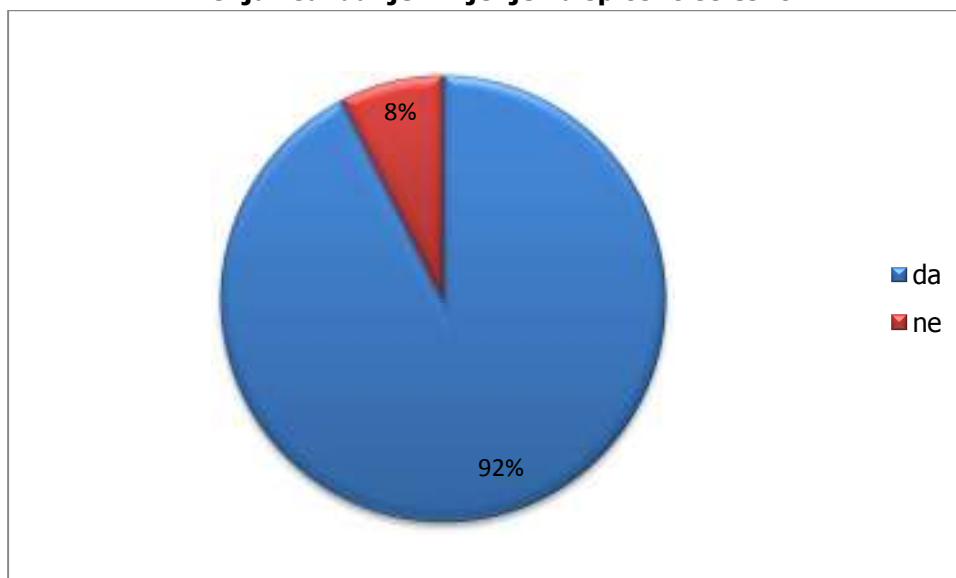
Grafikon 4: Ali sebe ocenjujete kot bolj optimistično ali bolj pesimistično osebo?



Vir: lastna raziskava

V vprašalnik sem vključila tudi vprašanje, ki se navezuje na to, kako anketirani ocenjujejo sami sebe, kot bolj optimistično ali bolj pesimistično osebo. Namreč tudi to, ali na življenje gledamo bolj optimistično ali pesimistično, lahko vpliva na stres. Kritično vpliva tudi na obvladovanje stresa. Če smo že po naravi pesimisti, bomo stres, ko nas enkrat že napade, težje obvladovali, saj bomo najverjetneje mislili, da tega ne zmoremo in se nam bo vse skupaj zdelo še bolj črno in slabo, kot je v resnici. Analiza odgovorov na to vprašanje je pokazala spodbudne rezultate, saj se velika večina vprašanih ocenjuje kot bolj optimistična oseba. Teh je kar 48 (89 %). Samo 6 (11 %) je takih, ki se ocenjujejo kot bolj pesimistična oseba. Po tem lahko sklepamo, da so vprašani v veliki večini zadovoljni ljudje, zagotovo tudi zadovoljni na delovnem mestu, kar se odraža v pripadnosti podjetju (vir: podatek o delovni dobi zaposlenih, Kadrovska služba Nama, d. d.).

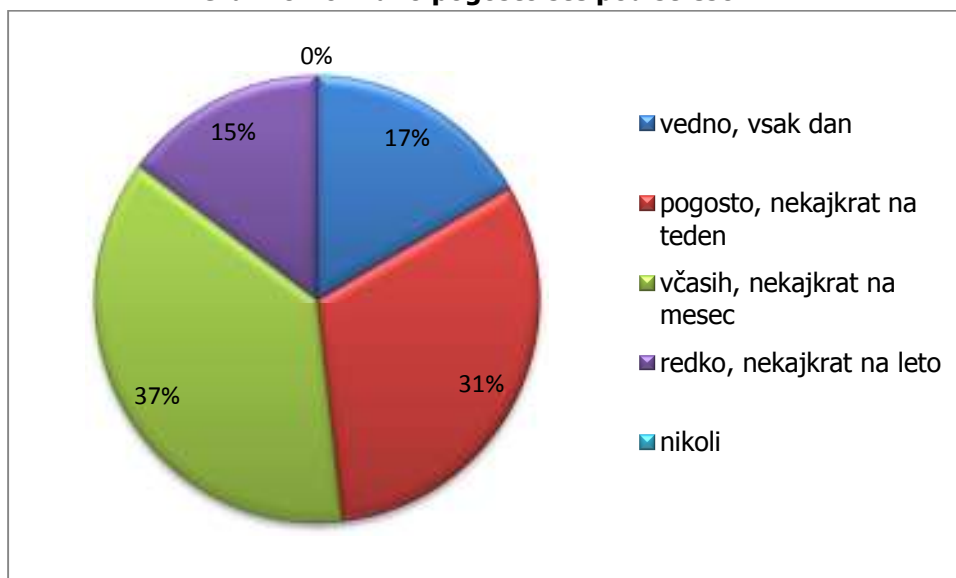
Grafikon 5: Ali je po vašem mnenju vsakdanje življenje na splošno stresno?



Vir: lastna raziskava

Naslednje vprašanje se navezuje na to, ali se vprašanim življenje na splošno zdi stresno ali ne. V času recesije, visoke stopnje nezaposlenosti in v času, ko podjetja veliko odpuščajo, je rezultat pričakovan. Samo štirim (8 %) se življenje na splošno ne zdi stresno, vsi drugi, teh je 49 (92 %), pa menijo, da je življenje na splošno stresno. Eden od vprašanih na vprašanje ni želel odgovoriti.

Grafikon 6: Kako pogosto ste pod stresom?



Vir: lastna raziskava

Odgovori na vprašanje »Kako pogosto ste pod stresom?« so deljeni. Največ, 20 vprašanih (37 %), je takih, ki so pod stresom včasih oziroma nekajkrat na mesec. Veliko, 17 vprašanih (31 %), je takih, ki so pod stresom pogosto oziroma kar nekajkrat na teden. Razmeroma

veliko, devet vprašanih (17 %), jih je pod stresom kar vsak dan. Ta podatek je zelo zaskrbljujoč, saj je slaba petina na poti k izgorevanju. Dolgotrajna izpostavljenost stresu in stresnim situacijam namreč vodi ravno v preobremenjenost, utrujenost in posledično v izgorelost, ki ima lahko trajne posledice. Ta se pozna na delu, saj je delavec manj učinkovit in je delovna uspešnost nižja. Osem (15 %) je takih, ki so pod stresom redko ali nekajkrat na leto. Nikogar (0 %) pa ni, ki ne bi bil nikoli pod stresom. V splošnem je zelo malo ljudi, ki nikoli niso pod stresom, saj smo vsi v življenju kdaj podvrženi stresnim situacijam. Teh stresnih situacij je v času recesije, zviševanja cen in zniževanja plač ter groženj z odpuščanjem še občutno več.

Tabela 1: Kakšno je vaše delo in delovno mesto?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Srednja vrednost
Raznoliko in kreativno	1 (2 %)	1 (2 %)	5 (10 %)	37 (74 %)	6 (12 %)	3,9
Pomeni mi strokovni izziv	0 (0 %)	2 (4 %)	14 (27 %)	30 (57 %)	6 (12 %)	3,8
Povzročata napetosti in stres	4 (8 %)	6 (11 %)	13 (25 %)	24 (45 %)	6 (11 %)	3,4
Nudi možnost napredovanja	6 (12 %)	4 (8 %)	22 (43 %)	17 (33 %)	2 (4 %)	3,1
Zahtevno	0 (0 %)	3 (6 %)	6 (11 %)	33 (62 %)	11 (21 %)	4,0

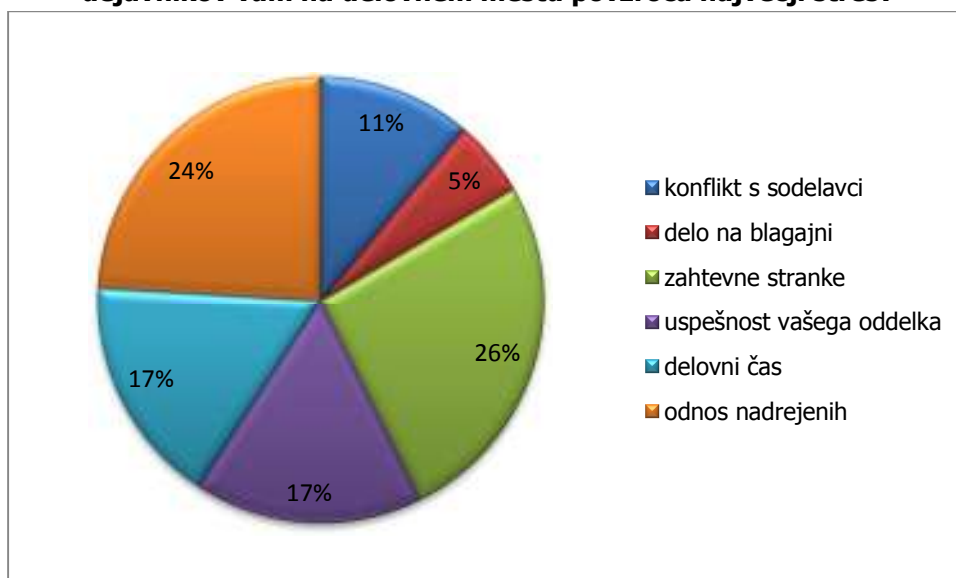
Vir: lastna raziskava

Delo prodajalca v maloprodaji obsega delo s strankami, manipulacijo z blagom (prevzem blaga, zlaganje na police in stojala, etiketiranje, zaščita blaga ...), delo na blagajni, skrb za čistočo in red na oddelku, varovanje blaga pred morebitnimi kraji. Zaradi zahtevnih delovnih pogojev, kot sta neenakomerna razporeditev delovnega časa in pretežno stoječe delo, psihičnih obremenitev (različne, zahtevne stranke, tatvine), je delo prodajalca v maloprodaji zahtevno in obremenjujoče.

Pri tem vprašanju so vprašani ocenjevali pet trditev, ki se nanašajo na njihovo delo. Velika večina, 37 vprašanih (74 %), se strinja, da je njihovo delo raznoliko in kreativno. Temu primerna je srednja vrednost ocene – 3,9. Več kot polovica vprašanih (57 %) meni, da jim delo pomeni strokovni izziv, dobra četrtina (27 %) pa je pri tej trditvi ostala nevtralna (se z njo niti ne strinja niti ji nasprotuje). Tudi tukaj je srednja vrednost ocene visoka – 3,8. S trditvijo, da njihovo delo in delovno mesto povzročata napetosti in stres, se strinja 45 % vprašanih, ki so odgovorili na to vprašanje. Šest (11 %) je takih, ki se s to trditvijo popolnoma strinjajo. Slaba petina pa je takih, ki se s to trditvijo ne strinjajo ali sploh ne strinjajo. Srednja vrednost ocene je tukaj malo nižja, a še vedno višja od sredine – 3,4.

Naslednja trditev, da delo oz. delovno mesto nudita možnost napredovanja, nam ponudi pričakovan rezultat. Največ, 22 vprašanih (43 %), jih je na to trditev odgovorilo z nevtralnimi odgovori (niti – niti). Sedemnajst (33 %) je sicer takih, ki se s to trditvijo strinjajo, petina pa je takih, ki se ne strinja ali sploh ne strinja. Tukaj je bila najnižja vrednost ocene v tem sklopu trditev – 3,1. Trenutne gospodarske razmere kot tudi pokojninska in delovnoppravna reforma vplivajo na delovna razmerja in kasnejšo upokojevanje ter s tem manjšo sprostitev odgovornejših mest, primernih za napredovanje prodajalcev. Tako tudi zaposleni z ustrežno strokovno izobrazbo in izkušnjami, primernimi za napredovanje, čakajo dlje na možnost napredovanja, kar lahko vpliva na zadovoljstvo. Ravno to pa se odraža v rezultatu pri tej trditvi. Najvišjo srednjo vrednost – 4,0 – pa ima zadnja trditev, da je (delo) zahtevno. Namreč kar 44 vprašanih (83 %) se s to trditvijo strinja ali popolnoma strinja.

Grafikon 7: Kateri od naslednjih dejavnikov vam na delovnem mestu povzroča največji stres?



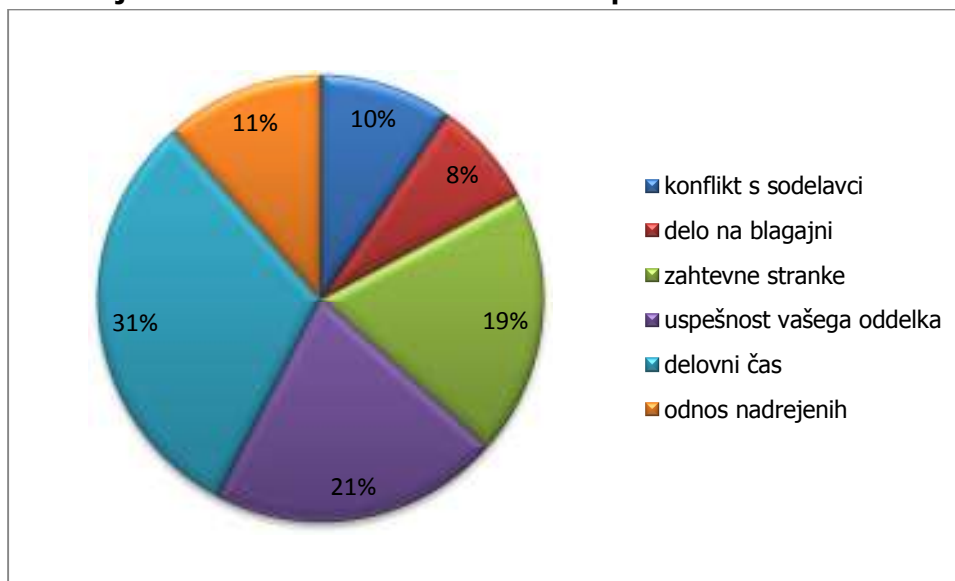
Vir: lastna raziskava

Delo prodajalca v veleblagovnici Nama obsega veliko različnih delovnih nalog. Večino časa pa prodajalci preživijo na prodajnem oddelku, kjer imajo stalen stik s strankami tako pri strežbi, kot pri delu na blagajni. Zato so velik dejavnik stresa na delovnem mestu lahko zahtevne stranke. Naslednji ključni dejavnik je lahko tudi konflikt s sodelavci, saj je na vsakem oddelku več zaposlenih, ki v različnih izmenah delajo skupaj. Zato je ključno, da se dobro razumejo in sodelujejo, če pa pride do konflikta, pa je pomembno, da ga znajo zaposleni dobro obvladati, se o njem pogovoriti in ga zaključiti v smeri zadovoljstva vseh vpletenih. Tudi delo na blagajni je lahko vir stresa, saj imajo prodajalci opravka z veliko količino denarja. V veleblagovnici Nama se redno opravljajo tudi skrivnostni nakupi, ki podajo oceno o uspešnosti in profesionalnosti vsakega prodajalca posebej. To in pa realizirana prodaja oddelka skupaj tvorita uspešnost oddelka, ki pa je naslednji možen dejavnik stresa. Možni dejavnik stresa je tudi delovni čas. V veleblagovnici prodajalci praviloma delajo v dvoizmenskem delovnem času, po potrebi pa delajo tudi v tretji izmeni ali v različno

razporejenem delovnem času. Zaposleni delajo od ponedeljka do sobote, bodisi v dopoldanski, popoldanski ali sredinski izmeni, ki so prilagojene delovni potrebi, tj. času, ko je frekvenca strank največja. Dopoldanska izmena je verjetno najbolj priljubljena, medtem ko popoldanska izmena povzroča največ stresa zaposlenim z otroki, saj zaradi odsotnosti z njimi preživijo manj časa.

Analiza odgovorov pa je pokazala, da zaposlenim največji stres na delovnem mestu povzročajo zahtevne stranke (26 %) in odnos nadrejenih (24 %). Odgovor z najmanjšim deležem (5 %) je delo na blagajni.

Grafikon 8: Kateri od naslednjih dejavnikov vam na delovnem mestu še povzroča velik stres?



Vir: lastna raziskava

To vprašanje se navezuje na prejšnje. Pri prejšnjem vprašanju me je zanimalo, kateri dejavnik povzroča največji stres, pri tem vprašanju pa me je zanimalo, kateri dejavniki še povzročajo velik stres. Velik stres povzročata še delovni čas (31 %) in uspešnost njihovega oddelka (21 %).

Razlog, da zaposlenim stres povzroča tudi uspešnost njihovega oddelka, je v tem, da so zaposleni lahko v primeru doseganja ali preseganja planov nagrajeni oziroma stimulirani. V trgovski panogi so plače nizke, zato je vsaka stimulacija dobrodošla.

Tudi pri tem vprašanju ima dejavnik »delo na blagajni« najmanjši delež odgovorov (8 %), zato lahko sklepam, da najmanj stresa na delovnem mestu povzroča ravno ta dejavnik.

Tabela 2: Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Srednja vrednost
O službenih problemih razmišljam tudi takrat, ko nisem v službi.	5 (9 %)	7 (13 %)	17 (32 %)	17 (32 %)	7 (13 %)	3,3
Pogosto ne znam pravilno organizirati časa, ki ga imam na razpolago.	0 (0 %)	28 (54 %)	11 (21 %)	12 (23 %)	1 (2 %)	2,7
Svoje delo opravljam z veseljem in zanimanjem.	0 (0 %)	1 (2 %)	4 (8 %)	36 (68 %)	12 (23 %)	4,1
Zaupam v svoje sposobnosti spoprijemanja s stresnimi situacijami.	0 (0 %)	3 (6 %)	3 (6 %)	40 (74 %)	8 (15 %)	4,0

Vir: lastna raziskava

Naslednji sklop trditev se nanaša na značilnosti zaposlenih glede dela in delovnega mesta. Pri prvi trditvi je bila srednja vrednost ocene 3,3. Sedem vprašanih (13 %) se popolnoma strinja s trditvijo, da o službenih problemih razmišljajo tudi takrat, ko niso v službi, 17 (32 %) pa se jih s to trditvijo samo strinja. Sedemnajst (32 %) je tudi takih, ki so pri tem vprašanju ostali nevtralni (niti – niti). Najmanjšo srednjo vrednost – 2,7 – ima pri tem sklopu trditev »pogosto ne znam pravilno organizirati časa, ki ga imam na razpolago«. Srednja vrednost nam že sama po sebi pove, da se vprašani s to trditvijo v večini ne strinjajo. Kar 28 (54 %) je takih, ki se s to trditvijo ne strinjajo, le 13 (25 %) je takih, ki se s to trditvijo strinjajo ali popolnoma strinjajo. Predzadnja trditev v tem sklopu, »svoje delo opravljam z veseljem in zanimanjem«, ima najvišjo srednjo vrednost – 4,1. Kar 48 vprašanih (91 %) se s to trditvijo strinja ali popolnoma strinja. Prav tako se 48 vprašanih (91 %) strinja ali popolnoma strinja s tem, da zaupajo v svoje sposobnosti spoprijemanja s stresnimi situacijami. Pričakovano ima tudi ta trditev visoko srednjo vrednost – 4,0.

Tabela 3: Kakšna je na splošno kakovost vašega življenja?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Srednja vrednost
S svojim življenjem sem na splošno zadovoljen/-na.	1 (2 %)	2 (4 %)	4 (7 %)	33 (61 %)	14 (26 %)	4,1
Rad/-a sem v družbi svojih prijateljev.	0 (0 %)	1 (2 %)	2 (4 %)	23 (43 %)	27 (51 %)	4,4
Skrbim za rekreacijo (šport, zabava, interesne dejavnosti ...).	3 (6 %)	3 (6 %)	14 (27 %)	20 (38 %)	12 (23 %)	3,7

Vir: lastna raziskava

Zgornje trditve se nanašajo na splošno kakovost življenja zaposlenih. Vse trditve imajo visoke srednje vrednosti. S svojim življenjem je na splošno zadovoljnih 47 vprašanih (87 %), le trije (6 %) s svojim življenjem na splošno niso zadovoljni, drugi pa so ostali nevtralni (niti – niti). Velika večina, 50 vprašanih (94 %), rada preživlja čas v družbi svojih prijateljev. Od tega je kar 27 takih, ki se s to trditvijo strinjajo popolnoma. Srednja vrednost pri tej trditvi je zelo visoka – 4,4. Malo manj vprašanih pa skrbi za rekreacijo. Za rekreacijo skrbi 32 vprašanih (61 %), nevtralno je odgovorilo 14 vprašanih (27 %), le 6 (12 %) pa je takih, ki za rekreacijo ne skrbijo.

Tabela 4: Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede zadovoljstva z delom

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Srednja vrednost
Za svoje delo sem dovolj plačan/-a.	18 (33 %)	25 (46 %)	9 (17 %)	2 (4 %)	0 (0 %)	1,9
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/-a.	5 (10 %)	7 (14 %)	17 (33 %)	21 (41 %)	1 (2 %)	3,1
Delovni čas mi ustreza.	9 (17 %)	16 (30 %)	20 (37 %)	7 (13 %)	2 (4 %)	2,6
Moje ideje in predlogi so upoštevani.	2 (4 %)	8 (15 %)	18 (33 %)	25 (46 %)	1 (2 %)	3,3
Delo mi je všeč.	0 (0 %)	1 (2 %)	3 (6 %)	36 (68 %)	13 (25 %)	4,2

Vir: lastna raziskava

Pri naslednjem sklopu, ki se navezuje na zadovoljstvo z delom, so srednje vrednosti različno visoke. Zelo nizko srednjo vrednost – 1,9 – ima prva trditev. Kar 43 vprašanih (79 %) se ne strinja s tem, da so za svoje delo dovolj plačani. Zakon o minimalni plači (Ur. l. RS, št. 13/2010) je na pobudo sindikatov bistveno zvišal minimalno plačo v RS in s tem močno posegel v plačne sisteme delodajalcev. Višji zneski minimalne plače so povzročili uravnilovko zlasti v panogah in pri delodajalcih, kjer so bile plače nižje od povprečnih plač v gospodarstvu. Skupaj z višjimi prispevki za socialno varnost in nadomestili zaposlenim so se mase plač zvišale do te mere, da težje sledijo posledicam trenutnih gospodarskih razmer. V trgovski panogi so opazne spremenjene nakupovalne navade potrošnikov, kar vse vpliva tudi na poslovne rezultate trgovskih podjetij in s tem nezmožnost izplačevanja plač, ki bi bile višje od najnižjih, določenih z Zakonom o minimalni plači. Minimalna plača za delo s polnim delovnim časom, opravljeno od 1. januarja 2013 dalje, znaša 783,66 evrov bruto, kar ne zadošča za pokrivanje rednih mesečnih izdatkov marsikatere družine, zato so odgovori na trditev »za svoje delo sem dovolj plačan/-a« povsem pričakovani. Nevtralno je na to vprašanje odgovorilo 9 vprašanih (17 %), le dva (4 %) pa se s to trditvijo strinjata.

Kar 12 (24 %) je takih, ki se ne strinjajo s tem, da so za dobro opravljeno delo pohvaljeni. Vseeno pa se jih 21 (41 %) s to trditvijo strinja. V podjetju se zavedajo, da je zaposlene treba motivirati, zato poleg denarne motivacije razvijajo tudi sistem nenedarne motivacije, ki vključuje pohvale za dobro opravljeno delo.

Delovni čas ustreza le 9 vprašanim (17 %), medtem ko kar slabi polovici (47 %) delovni čas ne ustreza. Obratovalni čas veleblagovnice in s tem delovni časi zaposlenih se spreminjajo in prilagajajo spremenjenim nakupovalnim navadam potrošnikov, kar zaposlenim predstavlja neugodne delovne pogoje. Nevtralnih je ostalo 20 vprašanih (37 %).

Slaba polovica vprašanih (48 %) se strinja s tem, da so njihove ideje in predlogi upoštevani, slaba petina (19 %) pa se s to trditvijo ne strinja. Zaposleni imajo možnost svoje ideje in predloge posredovati vodstvu preko »nabiralnikov idej«, ki so bili vpeljani z namenom, da zaposleni lahko tudi anonimno in mimo svojih nadrejenih vodstvu posredujejo vsako svojo idejo ali predlog. Dobre in uporabne ideje od znanih predlagateljev so lahko tudi nagrajene.

Spodbuden je podatek, da se kar 49 vprašanih (93 %) strinja s tem, da jim je delo všeč. Le eden (2 %) je tak, ki mu to delo ni všeč, trije (6 %) pa so ostali nevtralni. Večina zaposlenih dela v podjetju že več let, marsikomu je to tudi prva in edina zaposlitev do sedaj, svoje delo v celoti obvladajo, poznajo podjetje in razmere v podjetju ter vse svoje sodelavce, kar je skupaj doprineslo k temu, da je večina s svojim delom zadovoljna in jim je všeč.

Tabela 5: Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede izgorelosti

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Srednja vrednost
Počutim se manj sposoben/-na in učinkovit/-a, kot bi lahko bil/-a.	10 (20 %)	23 (45 %)	9 (18 %)	9 (18 %)	0 (0 %)	2,3
Na delovnem mestu se počutim nespoštovan/-a in izkoriščen/-a.	7 (13 %)	26 (48 %)	12 (22 %)	7 (13 %)	2 (4 %)	2,5
Občutim tesnobo ob odhodu v službo.	11 (21 %)	20 (38 %)	11 (21 %)	8 (15 %)	3 (6 %)	2,5
Bojim se, da bi izgubil/-a zaposlitev.	5 (9 %)	13 (25 %)	14 (26 %)	13 (25 %)	8 (15 %)	3,1
V podjetju bi rad/-a delal/-a kaj drugega.	9 (17 %)	19 (35 %)	17 (31 %)	7 (13 %)	2 (4 %)	2,5
V službo hodim le zaradi socialne varnosti (plača, zavarovanja).	15 (28 %)	18 (34 %)	11 (21 %)	6 (11 %)	3 (6 %)	2,3

Vir: lastna raziskava

Zadnji sklop trditev se nanaša na izgorelost. Vsaka trditev posebej je lahko dejavnik stresa, ki se lahko razvije v izgorevanje. Skoraj vse trditve razen ene imajo srednjo vrednost manjšo od 3, kar je spodbuden rezultat. Po rezultatih sodeč lahko sklepam, da vprašani v večini ne izgorevajo.

Takih, ki bi se počutili manj sposobni in učinkoviti, kot bi lahko bili, je le 9 (18 %). Kar 33 vprašanih (65 %) se s to trditvijo ne strinja ali sploh ne strinja.

Skoraj dve tretjini vprašanih (61 %) se na delovnem mestu ne počutita nespoštovani in izkoriščeni. Nevtralnih je ostalo 12 vprašanih (22 %), preostali pa se s to trditvijo strinjajo.

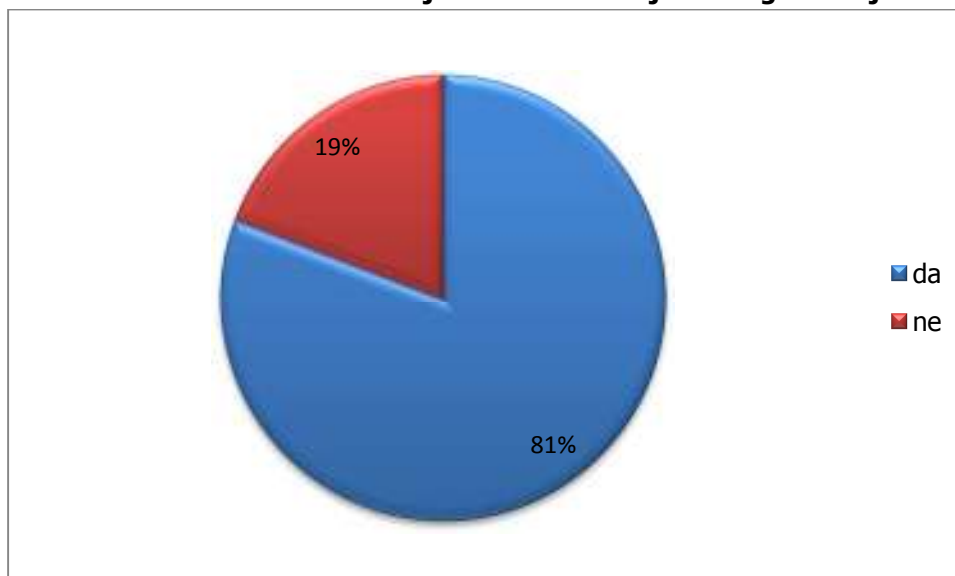
Tesnobo ob odhodu v službo občuti 11 vprašanih (21 %), medtem ko se s to trditvijo ne strinja 31 vprašanih (59 %).

Višjo srednjo vrednost – 3,1 – je dobila trditev »bojim se, da bi izgubil/-a zaposlitev«. Kar 21 (40 %) je takih, ki se s to trditvijo strinjajo ali popolnoma strinjajo. 18 (34 %) je takih, ki se tega ne bojijo. V času recesije in odpuščanja je ta rezultat pričakovan. Še več, pričakovala bi, da več zaposlenih živi v strahu pred izgubo zaposlitve. V nasprotju z drugimi podjetji so v veleblagovnici Nama odpuščanja res redka, predvsem in le v primeru, ko so vsa druga sredstva racionalizacije poslovanja izčrpana ali ko gre za druge vzroke odpovedi (na primer krivdni odpovedni razlog).

Z naslednjo trditvijo, da bi v podjetju radi delali kaj drugega, se strinja le 9 (17 %) vprašanih, 17 (31 %) jih je ostalo nevtralnih, kar 28 (52 %) pa jih je s svojim delo očitno zadovoljnih, saj se s trditvijo ne strinjajo ali sploh ne strinjajo. Anketo so izpolnjevali zaposleni v maloprodaji, ki predstavljajo 84 % vseh zaposlenih v veleblagovnici, so strokovno usposobljeni za delo v maloprodaji, imajo ustrezne delovne izkušnje, obenem so tudi že starejši, zato je razumljivo, da si ne želijo opravljati drugačnega dela. Če ta rezultat povežem še z rezultatom iz 12. vprašanja, kjer je 93 % vprašanih odgovorilo, da jim je vseč delo, ki ga opravljajo, je rezultat pričakovan.

Le 9 vprašanih (17 %) jih v službo hodi le zaradi socialne varnosti, medtem ko za 32 vprašanih (52 %) to ni edini razlog.

Grafikon 9: Ali ste zadovoljni z izobraževanjem v organizaciji?



Vir: lastna raziskava

Zadnje vprašanje v raziskavi se nanaša na izobraževanje, ki so ga vprašani deležni v organizaciji. V podjetju že nekaj časa izvajajo sistematična izobraževanja s področja profesionalne prodaje. Vsak zaposleni v maloprodaji se teh izobraževalnih delavnic udeleži najmanj dvakrat letno. Izobraževanje za podjetje pomeni visok strošek, vendar je kljub neugodnim gospodarskim razmeram potrebno vlagati v zaposlene, pri tem pa delodajalcem, tudi veleblagovnici Nama, pomagajo razpisi Javnega sklada za razvoj kadrov, ki nudijo subvencije za izvedbo ustreznih izobraževalnih programov. Analiza je pokazala, da je večina vprašanih z izobraževanjem zadovoljna, takih je kar 42 (81 %).

5 ZAKLJUČEK

Stresu se ljudje težko izognemo. Prisoten je v domačem družinskem okolju, kjer stremimo k temu, da najprej zagotovimo zadovoljevanje osnovnih potreb zase in za svoje otroke, pa tudi v poslovnem okolju, ki nam zagotavlja dohodek, s katerim zadovoljujemo te potrebe v domačem okolju. Vidimo torej, da sta ti dve področji med seboj zelo povezani. Zato stresne situacije, ki jih doživljamo v poslovnem okolju, vplivajo na naše vedenje tudi v domačem okolju.

Stres za nas ni vedno le negativen, določena mera stresa je za nas lahko tudi pozitivna, saj dobro vpliva na našo učinkovitost.

Z raziskavo, ki sem jo opravila v veleblagovnici Nama, d. d., sem ugotavljala prisotnost stresa na delovnem mestu med prodajalci v maloprodaji. Ugotovila sem, da je stopnja stresa med prodajalci nizka, to pa gre pripisati dejstvu, da je večina zaposlenih v podjetju zaposlena že več kot 20 let. Gre za pripadnost podjetju in lojalnost do njega, zaposleni pa svoje delo dobro poznajo in ga obvladajo, zato ga tudi z veseljem opravljajo. Poznajo svoje sodelavce in so na delovanje podjetja in pravila v njem dobro navajeni. Čeprav ima podjetje veliko zaposlenih, je organiziranost tega podjetja bolj podobna kakšnemu manjšemu podjetju z malo zaposlenimi. Zaposleni so med seboj namreč povezani in imajo več ljudi, na katere se lahko obrnejo v težkih trenutkih ne glede na to, ali jih tarejo poslovne ali osebne skrbi. Glede na rezultate sklepam, da zaposleni svoje delo radi opravljajo in jim je delo všeč.

Vprašane sem razdelila v tri starostne skupine, in sicer: mlajši od 41 let, starostna skupina med 41 in 50 let in starejši od 51 let. Ugotovila sem, da je največ vprašanih v starostni skupini med 41 in 50 let. Največ vprašanih, ki so mlajši od 41 let, dela na oddelkih s tekstilom, največ vprašanih, ki so starejši od 51 let, pa dela na živilskem oddelku. Vsi starejši od 51 let so se ocenili kot bolj optimistične osebe. Na splošno je bilo od vseh vprašanih le malo takih, ki so se označili kot bolj pesimistične osebe. Vseeno je bilo od teh največ takih v starostni skupini med 41 in 50 let. 58 % vprašanih, ki so mlajši od 41 let, je odgovorilo, da so pod stresom pogosto ali vedno. Takih je v starostni skupini med 41 in 50 let 46 %, najmanj – 41 % – pa je takih v starostni skupini nad 51 let. Razlika med starostnimi skupinami se je pokazala tudi pri dejavniku, ki pri delu povzroča največji stres, in sicer pri mlajših od 41 let so to zahtevne stranke, pri starostni skupini med 41 in 50 let je to odnos nadrejenih, pri starejših od 51 let pa delovni čas. Z izobraževanjem v organizaciji so vprašani v večini zadovoljni, največ zadovoljnih pa je v starostni skupini nad 51 let (83 %).

Rezultati so pokazali, da so mlajši zaposleni bolj izpostavljeni stresu kot starejši. Največ stresa na delovnem mestu zaposlenim na splošno povzročata dva zunanja dejavnika, na katera sami težko vplivajo. Prvi dejavnik so zahtevne stranke. Na ta dejavnik ne morejo vplivati, lahko pa poskrbijo, da zahtevnim strankam čim bolj ustrezajo in opravijo svoje delo profesionalno. Tako bodo vedeli, da so naredili vse, kar je v njihovi moči, in kljub pripombam zahtevnih strank ne bodo pod stresom. Drugi dejavnik pa je odnos nadrejenih, na katerega

lahko vplivajo le delno. Lahko povejo svoje mnenje in se s svojimi nadrejenimi pogovorijo in tako najdejo skupni jezik. Naslednji dejavnik, ki zaposlenim še povzroča velik stres, pa je delovni čas. Delovni čas je prilagojen nakupovalnim navadam kupcev, zato ima vodstvo podjetja tukaj le malo prostora za prilagoditev delovnega časa zaposlenim. Zaposleni se lahko izognejo stresu zaradi delovnega časa tako, da si čim bolj smotrno organizirajo svoj čas, ki zajema tako čas v poslovnem okolju kot čas v domačem okolju.

Vprašane sem razdelila v skupine tudi glede na blagovno skupino, v kateri trenutno delajo. Te skupine so tri, in sicer živila, tekstil in tehnika. Največ vprašanih dela v blagovni skupini tekstil, saj je v veleblagovnici tudi največ tekstilnih oddelkov. V blagovni skupini živila je največ starejših od 51 let, v blagovnih skupinah tekstil in tehnika pa je največ takih, ki spadajo v starostno skupino med 41 in 50 let. Največkrat so pod stresom vprašani, ki spadajo v blagovno skupino živila, saj je kar 69 % vprašanih odgovorilo, da so pod stresom vedno ali pogosto. V blagovni skupini tekstil je takih 47 %, v blagovni skupini tehnika pa je takih le 25 %. Zaposlenim v blagovni skupini živila največ stresa povzročajo zahtevne stranke, odnos nadrejenih in uspešnost njihovega oddelka. Zaposlenim v blagovni skupini tehnika največ stresa prav tako povzročajo zahtevne stranke in pa delovni čas. Zaposlenim v blagovni skupini tekstil pa največ stresa povzročata delovni čas in odnos nadrejenih.

Rezultati so pokazali, da v tej organizaciji zaposleni dobro obvladujejo stres. To je tudi eden od vzrokov za naslednji rezultat, ki se je pokazal z analizo: v tej organizaciji zaposleni ne izgorevajo, ni sledu o povečanem nezadovoljstvu z delom ali preobremenjenosti. Velika večina nima problemov z organizacijo svojega časa, ki ga ima na razpolago, velika večina tudi rada opravlja svoje delo in meni, da se uspešno spopada s stresnimi situacijami.

Za to je zelo zaslužna tudi sama organizacija, saj v času neugodnih gospodarskih razmer odpuščajo le redko. Tako zaposleni opravljajo zgolj svoje naloge in niso preobremenjeni.

Najpomembnejše je, da razvijemo dobre metode za obvladovanje stresa. Tako smo pripravljene, da se stresnih situacij obranimo ali pa njihov nastanek celo preprečimo. Največ seveda lahko storimo sami s pravilno prehrano, redno telesno aktivnostjo, sproščanjem, vzdrževanju dobrih odnosov z ljudmi, ki nas obkrožajo. Veliko pa lahko, sploh pri preprečevanju ali obvladovanju stresa na delovnem mestu, stori tudi organizacija.

LITERATURA IN VIRI

- Battison, Toni (1999). *Premagujem stres*. DZS, Ljubljana.
- Božič, Jasna (ur.) (2012). *Kako do boljšega počutja na delovnem mestu*. Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča, Ljubljana.
- Božič, Mija (2003). *Stres pri delu*. GV Izobraževanje, Ljubljana.
- Brejc, Miha (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, Gorenc, Mateja, Jeriček, Helena (2006). *Ko te strese stres*. Inštitut za varovanje zdravja, Ljubljana.
- Lipnik, Aleš (2012). *Delo in zdravje? Delo ali zdravje?* Univerzitetna založba Annales, Koper.
- Maslach, Christina, Leiter, Michael P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Educy, d. o. o., Ljubljana.
- Meško, Maja (2011). *Stres na delovnem mestu*. Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru, Maribor.
- Powell, Trevor (1999). *Kako premagamo stres*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Servan-Schreiber, David (2010). *Ozdravimo depresijo, tesnobo in stres brez zdravil in psihoanalize*. Založba GANEŠ, Kranj.
- Spielberg, Charles (1985). *Stres in tesnoba*. Pomurska založba Murska Sobota, Murska Sobota.
- Stare, Janez (ur.) (2012). *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Stare, Janez (ur.) (2012). *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen (2005). *Human resource management*. Pearson Education Limited, London.
- Tušak, Matej, Masten, Robert (2008). *Stres in zdravje*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo, Ljubljana.

Viri:

- Nama d. d. *Kontakti*. Privzeto 22.06.2013 iz: <http://www.nama.si/sl/Kontakti/>

Priloga: anketni list

Spoštovani!

Sem Tjaša Kokalj, absolventka Fakultete za upravo. Trenutno pripravljam svoje diplomsko delo z naslovom Stres na delovnem mestu. V diplomsko delo bom vključila raziskavo o stresu na delovnem mestu v veleblagovnici Nama. Za potrebe raziskave vas prosim, da odgovorite na naslednja vprašanja. Vprašalnik bom uporabila le za namene raziskave za diplomsko delo in je v celoti anonimen, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno, da bo raziskava dosegla svoj namen.

1. V katero starostno skupino spadate?

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) 51 let ali več

2. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) štiriletna srednja šola ali gimnazija
- d) višja šola ali visokošolski zavod

3. V kateri blagovni skupini delate trenutno?

- a) živila
- b) tekstil
- c) tehnika

5. Ali sebe ocenjujete kot bolj optimistično ali bolj pesimistično osebo?

- a) bolj optimistično
- b) bolj pesimistično

6. Ali je po vašem mnenju življenje na splošno stresno?

- a) da
- b) ne

7. Kako pogosto ste pod stresom?

- a) vedno, vsak dan
- b) pogosto, nekajkrat na teden
- c) včasih, nekajkrat na mesec
- d) redko, nekajkrat na leto
- e) nikoli

8. Kakšno je vaše delo in delovno mesto? Označite s križcem.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Raznoliko in kreativno					
Predstavlja mi strokovni izziv					
Povzročča napetosti in stres					
Nudi možnost napredovanja					
Zahtevno					

9. Kateri od naslednjih dejavnikov vam na delovnem mestu povzročča **največji** stres? Možen je samo 1 odgovor!

- a) konflikt s sodelavci
- b) delo na blagajni
- c) zahtevne stranke
- d) uspešnost vašega oddelka
- e) delovni čas
- f) odnos nadrejenih

10. Kateri od naslednjih dejavnikov vam na delovnem mestu še povzročča **velik** stres? Možen je samo 1 odgovor!!

- a) konflikt s sodelavci
- b) delo na blagajni
- c) zahtevne stranke
- d) uspešnost vašega oddelka
- e) delovni čas
- f) odnos nadrejenih

11. Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami. Označite s križcem.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
O službenih problemih razmišljam tudi takrat, ko nisem v službi.					
Pogosto ne znam pravilno organizirati časa, ki ga imam na razpolago.					
Svoje delo opravljam z veseljem in zanimanjem.					
Zaupam v svoje sposobnosti spoprijemanja s stresnimi situacijami.					

12. Kakšna je na splošno kakovost vašega življenja? Označite s križcem.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
S svojim življenjem sem na splošno zadovoljen/-na.					
Rad/-a sem v družbi svojih prijateljev.					
Skrbim za rekreacijo (šport, zabava, interesne dejavnosti ...).					

13. Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede zadovoljstva z delom. Označite s križcem.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Za svoje delo sem dovolj plačan/-a.					
Za dobro opravljeno delo sem pohvaljen/-a.					
Delovni čas mi ustreza.					
Moje ideje in predlogi so upoštevani.					
Delo mi je všeč.					

14. Ocenite svoje strinjanje z naslednjimi trditvami glede izgorelosti. Označite s križcem.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti – niti	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Počutim se manj sposoben/-na in učinkovit/-a, kot bi lahko bil/-a.					
Na delovnem mestu se počutim nespoštovan/-a in izkoriščen/-a.					
Občutim tesnobo ob odhodu v službo.					
Bojim se, da bi izgubil/-a zaposlitev.					
V podjetju bi rad/-a delal/-a kaj drugega.					
V službo hodim le zaradi socialne varnosti (plača, zavarovanja).					

15. Ali ste zadovoljni z izobraževanjem v organizaciji?

- a) da
- b) ne

Najlepša hvala za sodelovanje!