

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**OBVLADOVANJE STRESA V RAČUNALNIŠKEM  
PODJETJU**

**Simona Gradišnik**

**Ljubljana, april 2012**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**OBVLADOVANJE STRESA V RAČUNALNIŠKEM PODJETJU**

Kandidat/ka:	Simona Gradišnik
Vpisna številka:	04033038
Študijski program:	visokošolski strokovni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor:	red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, april 2012

## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Simona Gradišnik, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava prve stopnje, z vpisno številko 04033038, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Obvladovanje stresa v računalniškem podjetju.

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 plagiatstvo – 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 avtorstvu 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 plagiatstvo 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 lektorirala: Špela Vidmar

Ljubljana, 3. 4. 2012

Podpis avtorice:



## POVZETEK

V diplomski nalogi sem predstavila primer obvladovanja stresa v računalniškem podjetju. Najprej sem predstavila področje ter opisala problem, namen, cilje in osnovne trditve. Določila sem predpostavke in omejitve pri raziskovanju ter njegove metode. V nadaljevanju sem opisala, kaj pomeni stres, razložila njegove značilnosti, zapisala, katere vrste stresa poznamo, opredelila dejavnike, ki povzročajo stres, ter pojasnila, kakšne posledice prinaša. Podrobneje sem navedla posledice stresa na individualni in organizacijski ravni ter predstavila, kaj pomenita izgorelost na delovnem mestu in »karoshi«, ki nastane zaradi prekomernega stresa. Nato sem opisala nekaj načinov, kako lahko obvladujemo stres na delovnem mestu, tako na ravni posameznika kot na ravni podjetja. Stres ima velik vpliv na podjetje in njegovo uspešnost, zato sem v nadaljevanju opisala, kako stres vpliva tudi na stroške podjetja. Nazadnje sem na kratko predstavila podjetje, v katerem sem delala raziskavo obvladovanja stresa. Rezultate sem zaradi lažje predstave prikazala z grafi. Z anketo sem ugotavljala, kakšno delo zaposleni opravljajo, ali bi ga ocenili kot stresnega, kateri so najpomembnejši vzroki za nastanek stresa pri njihovem delu in kaj jim predstavlja stres pri delu. Želela sem ugotoviti, katere načine za obvladovanje stresa uporabljajo in kako stres vpliva na njihovo delovno zmogljivost. Poleg tega me je zanimalo, kako podjetje skrbi za obvladovanje oziroma zmanjšanje stresa ter za splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Zelo pomembno je bilo zbiranje mnenj in predlogov, kako bi lahko sami poskrbeli, da bi bilo njihovo delo manj stresno, in kaj menijo, da bi lahko storilo podjetje.

**Ključne besede:** vrste stresa, dejavniki stresa, posledice stresa, obvladovanje stresa, vpliv stresa.

## **SUMMARY**

### **STRESS MANAGEMENT IN COMPUTER COMPANY**

In my diploma I presented an example of stress management in a computer company. In the start I presented the scope, description of the problem, purpose, goals and the basic arguments. I set the assumptions and limitations of the research and its methods. Further on I defined the concept of stress, its characteristics and factors that are causing stress, and what consequences they bring. I explained the details of the effects of stress on the individual and organizational level. I explained the burnout syndrome at the workplace and also the meaning of the »karoshi«, which is a result of excessive stress. Finally I presented some of the varieties how to manage stress at work, both at the individual level, as well as at the enterprise level. Stress has a major impact on the company and its performance — below I am presenting some of the costs and effects of stress on the company. Finally I introduced the company, where I have done the survey of stress management.

The results were displayed, due to a better overview, with graphs. Through the survey, I found out what work they do, or would be considered as stressful, which are the main causes of stress in their work and what do they consider as stress at work. I wanted to determine which methods they use to prevent or at least to curb stress and how stress affects their work performance. In addition, I was researching how the company is responsible for managing and reducing stress, and how is the overall satisfaction with the company. It was very important to get personal opinions and suggestions of how you can make sure, that their work would be less stressful and what could the company do to prevent the stress at the workplace.

**Keywords:** types of stress, stress factors, stress, stress management, the impact of stress

# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	v
<b>1 UVOD</b> .....	1
<b>2 STRES V DELOVNEM OKOLJU</b> .....	3
2.1 Pojem stresa in njegove značilnosti.....	3
2.2 Vrste stresa.....	5
2.3 Dejavniki za nastanek stresa na delovnem mestu.....	7
2.4 Posledice stresa na delovnem mestu.....	10
2.4.1 Individualna raven.....	10
2.4.2 Organizacijska raven.....	12
2.4.3 Izgorelost.....	12
2.4.4 Karoshi.....	13
<b>3 VPLIV STRESA NA STROŠKE DELA IN USPEŠNOST PODJETJA</b> .....	14
3.1 Negativen vpliv stresa na storilnost podjetja.....	14
3.2 Negativen vpliv stresa na stroške podjetja.....	14
<b>4 KAKO OBVLADATI STRES</b> .....	16
4.1 Meditacija.....	17
4.2 Telesna dejavnost in joga.....	18
4.3 Wellness.....	18
4.4 Prehrana.....	19
4.5 Protistresni programi.....	19
<b>5 PROGRAM IN NAČINI OBVLADOVANJA STRESA V PODJETJU MIKROPIS, D. O. O.</b> .....	21
5.1 Predstavitev podjetja mikropis, d. o. o.....	21
5.2 Namen raziskave obvladovanja stresa v podjetju mikropis, d. o. o., in način raziskave.....	21
5.2.1 Namen in način raziskave.....	21
5.2.2 Metodološki pristop.....	22
5.2.3 Razlogi za začetek uvedbe menedžer wellnes programa.....	22
5.2.4 Opis programa.....	23
5.2.5 Izvedba ankete zaposlenih.....	23
5.3 Predstavitev rezultatov raziskave obvladovanja stresa v podjetju mikropis, d. o. o.....	23
5.3.1 Obremenjenost z delom.....	24
5.3.2 Vzroki za nastanek stresa pri delu.....	24
5.3.3 Dejavniki stresa pri delu.....	25
5.3.4 Načini obvladovanja stresa.....	26
5.3.5 Vpliv stresa na delovno zmogljivost.....	26
5.3.6 Zmanjšanje stresa pri delu.....	26
5.3.7 Skrb obvladovanja stresa s strani podjetja.....	26
5.3.8 Način obvladovanja stresa s strani podjetja.....	27
5.3.9 Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju.....	27
5.3.10 Predlogi zaposlenih za spremembe.....	28
5.4 Povzetek raziskave in predlogi za izboljšanje.....	29

<b>6 ZAKLJUČEK</b> .....	32
LITERATURA IN VIRI .....	34
PRILOGE.....	36



## **KAZALO PONAŽORITEV**

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Kako deluje stres.....	4
Slika 2: Pozitivni stres.....	5
Slika 3: Negativni stres.....	6
Slika 4: Stres na delovnem mestu.....	9
Slika 5: Simptomi stresa.....	11

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Dejavniki stresa pri delu.....	25
Tabela 2: Skrb podjetja za zmanjšanje stresa pri delu.....	27
Tabela 3 : Zadovoljstvo zaposlenih pri delu.....	28



# 1 UVOD

V preteklosti se je večina ljudi ukvarjala predvsem s fizičnim delom, prevladovala je fizična sila delavcev, ki jim je pomenila zgolj preživetje in obstoj. V poznejših letih pa se je to precej spremenilo. Spremembe so se začele pojavljati praktično na vseh področjih delovanja družbe, tako pri vrednotah ljudi in njihovih navadah kot v načinu življenja, prav tako pa so se pojavile velike novosti na področju tehnologije, znanstvene teorije, organizacijske strukture, skratka spremembe so občutne na poslovnem področju in v vsakodnevnem življenju. Ritem življenja in delovanje družbe je vse hitrejši in vse bolj obremenjujoč.

V današnjem obdobju spremembe doživljamo kot nekaj popolnoma naravnega, opazamo pa, da so vedno hitrejše, potrebno je vse večje prilagajanje družbe na njih. Vsakodnevne spremembe in novosti pa vse bolj vplivajo na delovanje družbe in posameznike. To pomeni, da se vedno večkrat znajdemo v stresnih situacijah, v katerih se moramo čim bolj odzvati in zaradi katerih se vse bolj zavedamo, da je stres eden izmed glavnih dejavnikov za nezadovoljstvo, neuspešnost in neučinkovitost osebnega razvoja posameznikov ter manj uspešnih organizacij. Posledice nakopičenega stresa so namreč prisotne na vseh ravneh delovanja organizacij, posameznikov in seveda celotne družbe. Rezultati, nastali zaradi stresa, so največkrat nezadovoljivi in povzročijo škodo, ki je ni mogoče popraviti.

Zaradi negativnih učinkov stresa se vse več podjetij ukvarja z metodami, kako obvladati stres in kar najbolje pripraviti organizacijo, da se bo v njej pojavljalo čim manj stresnih situacij ter da se bo nanje kar najbolje odzvala. To funkcijo v večini podjetij opravlja menedžment in je ena izmed najpomembnejših nalog, ki jih opravlja. Veliko pozornosti in časa je treba nameniti pripravi zaposlenih na spremembe in te, ko se pojavijo, hočemo ali nočemo vseeno prinesejo posledice, kot je stres. Različne organizacije pri obvladovanju stresa uporabljajo različne metode, da bi ga zmanjšale. Mi smo ugotavljali in raziskovali, kako se s tem spopada podjetje Mikropis, d. o. o., ki se ukvarja s prodajo računalniške in programske opreme ter oskrbuje velika podjetja s programi in podporo za njihovo delovanje.

Namen mojega diplomskega dela je bil predstaviti, kako menedžment v organizaciji Mikropis, d. o. o., obvladuje in preprečuje stres zaposlenih v organizaciji, kakšne metode za preprečevanje stresa uporablja in ali so pri tem uspešni. Uspešnost obvladovanja bomo ugotavljali z anonimno anketo zaposlenih, zanimalo pa nas bo tudi, koliko je uporabljena metoda učinkovita zanje in ali je organizacija uspešna pri obvladovanju stresa.

Ker je vsak posameznik individualna enota v organizaciji s svojimi lastnimi občutki, čustvi, dojemanjem, prioritetami, željami in potrebami, vsak določene situacije dojema drugače. Jasno je, da se ljudje različno odzovemo na spremembe, stresne situacije in razne tresljaje iz okolja, zato nas je zanimalo, kaj sami predlagajo oziroma kaj bi njim najbolje pomagalo pri razbremenitvi stresa.

Cilj diplomske naloge je podrobneje predstaviti pomen, značilnosti in dejavnike stresa, njegove posledice ter metode za njegovo odpravljanje. Drugi cilj je bil ugotoviti trenutno stanje v podjetju Mikropis na področju preprečevanja stresa ter se poglobiti v različne

metode, ki so v podjetju že uporabljene in ki bi se v prihodnje še lahko uporabile za večjo učinkovitost.

Pri raziskavi obvladovanja stresa v podjetju Mikropis so bile uporabljene različne teoretične in eksperimentalne metode. Metoda deskripcije oziroma deskriptivna ali drugače opisna metoda je bila v diplomskem delu uporabljena s študijem domače in tuje literature, s študijem različnih knjižnih elektronskih virov ter pri opisu določenih pojmov, teoretičnih vprašanj in definicijah, ki že obstajajo in se nanašajo na temo moje diplomske naloge. Kavzalna metoda je bila uporabljena za ugotavljanje trenutnega stanja, pridobivanje, analizo podatkov in izsledkov z uporabo vprašalnika oziroma ankete, kot instrument raziskave. Informacije so bile pridobljene tudi na podlagi trenutnih opazovanj. Induktivno-deduktivna metoda je bila uporabljena pri ugotavljanju stopnje zadovoljstva obvladovanja stresa v organizaciji iz pridobljenih rezultatov ankete. Prav tako pa je bila uporabljena pri iskanju novih metod, ki bi lahko pripomogle k večjemu učinku zmanjševanja stresa. Metoda kompilacije pa je bila uporabljena pri uporabi izpiskov in navedb drugih avtorjev.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem poglavju teoretičnega dela so opisani pojem in značilnosti stresa, kakšne vrste stresa poznamo, kateri so dejavniki za njegov nastanek, predvsem na delovnem mestu. Poglavje se končuje z opisom različnih posledic stresa, ki se kažejo pri posamezniku in podjetju. V drugem poglavju so predstavljeni načini obvladovanja stresa s podrobnim opisom posameznih metod. V tretjem poglavju je pojasnjeno, kakšen vpliv ima lahko stres na delovanje in uspešnost podjetja.

V empiričnem delu mojega diplomskega dela, ki ga zajema četrto poglavje, je prikazana analiza proučevanja obvladovanja stresa v računalniškem podjetju Mikropis. V podjetju je več oddelkov, in sicer logistični, podporni, razvojni, finančni in servisni. Raziskava je zajemala vse oddelke in naj bi prikazala, kako so zaposleni zadovoljni z obvladovanjem stresa v podjetju, kakšne posledice občutijo, kateri dejavniki vplivajo nanje in kakšne rešitve sami predlagajo za zmanjševanje stresa. V prvem podpoglavju sem predstavila podjetje, v drugem podpoglavju sem opredelila namen in način raziskave ter metodološki pristop. Na koncu drugega podpoglavja sem opisala program Menedžer Wellness, ki ga je podjetje uvedlo za zaposlene, in razloge za začetek. V tretjem podpoglavju so predstavljeni rezultati raziskave z obdelavo pridobljenih podatkov, v zadnjem podpoglavju pa sem naredila povzetek raziskave s predlogi za izboljšave.

Diplomsko delo se končuje s sklepno mislijo, ki izhaja iz celotnega dela, temu pa sledi seznam literature in virov, uporabljenih v diplomski nalogi. Na koncu so podane še priloge, ki so vključene v delo.

## **2 STRES V DELOVNEM OKOLJU**

Na delovnem mestu in v delovnem okolju se zaposleni srečujejo z različnimi stroji, aparati, dejavniki okolja, kot so temperatura, hrup in različne kemikalije, ter s tresljaji, hierarhijo in sodelavci. Vse to so dejavniki stresa v delovnem okolju (Starc, 2007, str. 272).

Pritiski, ki nastajajo doma in v službi, lahko povzročijo hude motnje v telesu in tudi duševne težave. Definicije stresa so različne, nekatere stres uvrščajo tudi med nevidne in neotipljive težave, čeprav je še kako problematičen.

Stres lahko povzroči rutinsko delo, ker ne zahteva nobenega izziva, takrat posameznik postane vzkipljiv, se zapira vase, umika se v samoto in lahko ima prehranjevalne težave. Močan vpliv na posameznika ima tudi delovno okolje. Utesnjeni prostori so lahko precej moteči za nekatere ljudi, ki se potem ne morejo sprostiti in delati v miru in takrat se pojavi stres, drugi pa te težave sploh ne opazijo (Ihan, 2005, str. 63–64).

Težave na delovnem mestu pa nam lahko povzročajo tudi sodelavci. Vsak ima namreč svoj značaj in toliko, kot je različnih značajev, toliko je tudi različnih medsebojnih odnosov. Večina odnosov je korektnih, socialnih, emocionalno inteligentnih, poslovnih in profesionalnih. Imamo sodelavce z večjimi in manjšimi človeškimi slabostmi, lahko so leni, površni, maščevalni, tudi bolni, izčrpani, psihopatski, glasni, nevoščljivi, mnogi širijo nezadovoljstvo in še kaj bi se našlo. Delo s takšnimi sodelavci je lahko zelo moteče in so velik dejavnik stresa na delu ali pa tudi ne, saj je veliko dejavnikov, ki predstavljajo stres, odvisnih tudi od našega značaja (Starc, 2007, str. 273).

Kako bomo neko stvar sprejeli in se nanjo odzvali, je v veliki meri odvisno od nas, zato se moramo sami pri sebi vprašati, kaj lahko storimo, da bo imel stres na nas čim manjši vpliv.

### **2.1 POJEM STRESA IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI**

Beseda stres izhaja iz latinskega izvora in pomeni pritisk, obremenitev ali napetost. Prvič je bila uporabljena v angleščini v 17. stoletju kot opis nadloge, pritiska, težave. V 18. in 19. stoletju pa je stres pomenil silo, pritisk in močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo (Zdravstvena preventiva, 2010).

Stres lahko opredelimo tudi kot fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi na notranje in zunanje pritiske, ki jih imenujemo stresorji. Pogosto ga lahko definiramo kot odziv organizma na potencialno škodljiv dejavnik (Dernovšek et al., 2006, str. 8).

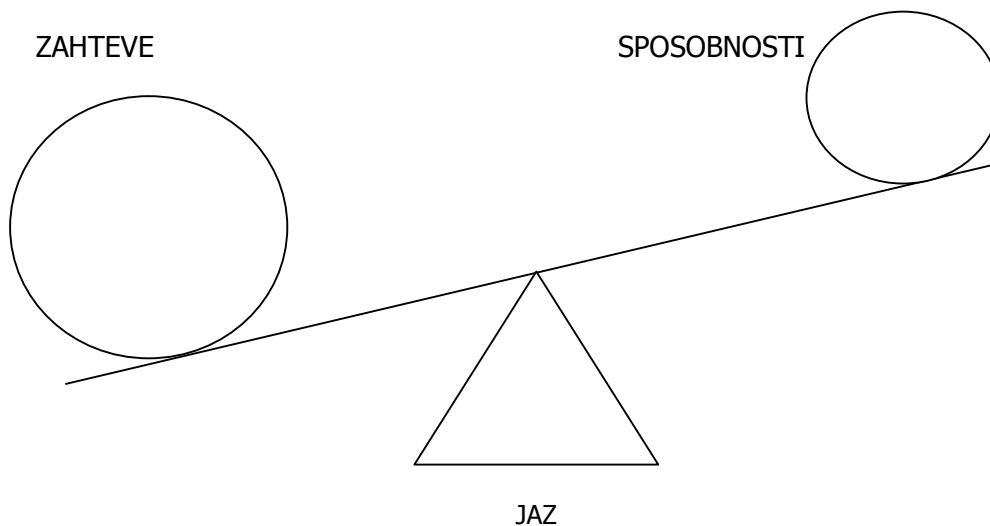
Stres je neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani (Bajec, 2012).

Obstajajo tudi druge opredelitve, ki stres in stresni odziv opisujejo še podrobneje. Opredelimo lahko, da je stres vsaka grožnja, ki je uperjena v rušenje ravnovesja, je vsako dogajanje, ki ga pri človeku sproži vsaka sprememba, ki zmoti njegovo ravnovesje. Stres opredelimo tudi kot dinamičen proces, ki obsega aktivno izmenjavo med osebo in okoljem ter je lastnost posameznika in njegovega odziva na okolje. Ali pa kot stanje, ko stresogeni izziv presega

človekove zmogljivosti. Ta opredelitev stresa je prikladna predvsem za današnjo uporabo in kronično izpostavljenost številnim psihosocialnim stresogenim dejavnikom (Starc, 2007, str. 65).

Razmerje med posameznikovo sposobnostjo na eni strani in zahtevami vsakdanjega življenja na drugi strani bi lahko primerjali s tehtnico, ki se vsakodnevno bori, da se spopade z njimi. Kadar obremenjujoče zahteve prevladajo nad našimi sposobnostmi, izgubimo ravnotežje in pojavijo se simptomi stresa. Težje in dolgotrajnejše, kot je breme dolžnosti, in manj kot se čutimo sposobni, da bi ga nosili, hujši so simptomi. Takšno neravnovesje lahko seveda omilimo, zmanjšamo ali celo odpravimo s krepitvijo in razvijanjem nekaterih naših življenjskih sposobnosti in tako ublažimo simptome, sposobnost obvladovanja stresa pa se poveča.

**Slika 1: Kako deluje stres**



Vir: Powell (1997, str. 11)

Simptomi na stres se lahko razvijejo v nekaj minutah po stresnem dogodku in lahko trajajo od nekaj ur do nekaj dni. Takšen posameznik v takšnih situacijah deluje zmedeno, njegova pozornost je zmanjšana, ne zaveda se povsem okolice, ki ga obdaja. Gre za odziv telesa, konkretnije za vzdraženost živčnega sistema. Lahko sledi huda vznemirjenost ali začasna ohromelost telesa osebe, ki je doživela nek stresni dogodek (Dernovšek, 2006, str. 9).

Vsi imamo vsakdanje obremenitve in dolžnosti, ki se iz dneva v dan kopičijo, če zanje ne poskrbimo ustrezno in jih ne sprostimo. Takrat je potrebna samo majhna stvar, ki tako imenovano tehtnico prevesi v korist zahtev. Pojavijo se različni telesni in čustveni simptomi oziroma značilnosti, ki so večinoma pogojeni z dednostjo ali človekovim značajem. Telesni simptomi lahko pozneje postanejo sekundarni povzročitelj stresa. Določene težave, ki so posledice stresa, so lahko tako hude, da se naslednjič, ko smo v stresu, bolj ustrašimo njihovih posledic kot pa primarnega vzroka. »Zapletli se boste v začaran krog, v katerem bodo primarni stresogeni dogodki povzročali telesne simptome, ki bodo postali dodatni,

sekundarni vir stresa. Sekundarni stres pa ima včasih še hujše simptome kot primarni« (Powell, 1997, str. 10–11).

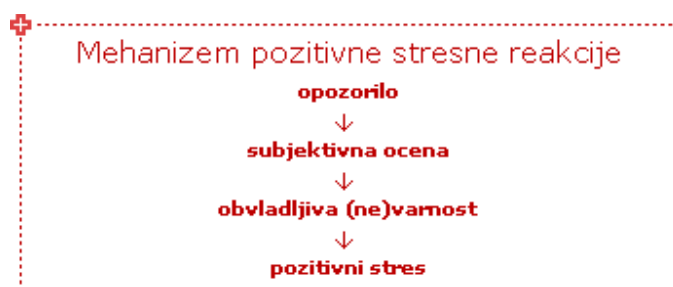
## 2.2 VRSTE STRESA

Pri stresu smo na udaru vsi, eni bolj, drugi manj. Do določene mere je njegov vpliv lahko koristen in nas spodbudi k večji učinkovitosti, preveč stresa pa ima ravno nasproten učinek (Powell, 1997, str. 6).

Stres lahko v splošnem razdelimo v dve skupini, v pozitivni in negativni stres. Vsakdanje dogajanje in situacije, v katerih živimo, nam prinašajo pozitivni stres le takrat, kadar ocenimo, da smo jih zmožni obvladovati. Takrat se v nas začne sproščati adrenalin, ki omogoči, da smo povsem budni, osredotočeni in skoncentrirani, polni energije, telesno pripravljene in pozorni. V teh situacijah se učinkovitost organizma močno poveča (Carso, 2011).

Pozitivni stres na delu občutimo, ko ga opravljamo z veseljem, navdušenjem in z večjo učinkovitostjo. Ko v delo vlagamo svoje najboljše sposobnosti in dobro sodelujemo s sodelavci, vemo, da je naše delo cenjeno ter da se lahko osebno razvijamo (Cinkarna Celje, d. d., 2010).

**Slika 2: Pozitivni stres**



Vir: Carso (2011).

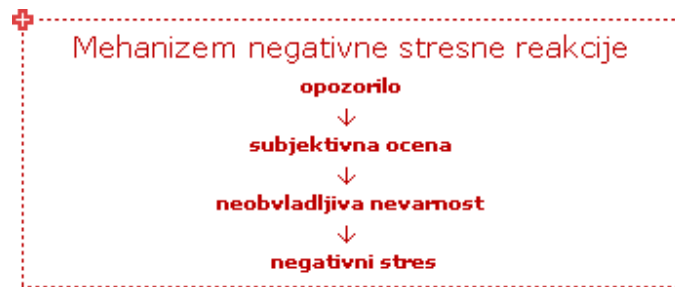
Pozitiven stres povzroči tudi določene pozitivne učinke, kot so (Carso, 2011):

- občutek zadovoljstva in sreče,
- večja družabnost,
- visoka motiviranost,
- pozitivna vznemirjenost,
- večja samozavest in odločnost.

Ko doživljamo pozitivne učinke stresa, nas tudi drugi vidijo kot bolj družabne, vztrajne, energične in z večjo motiviranostjo.

Poleg pozitivnega pa poznamo tudi negativni stres, ki ga občutimo, kadar so zunanji pritiski preveliki oziroma preobremenjujoči za nas. Takrat se celotno delovanje organizma odziva na negativne dejavnike, spremenita se tudi naše vedenje in zaznavanje okolice.

### Slika 3: Negativni stres



Vir: Carso (2011).

Negativni, škodljiv stres na delu občutimo, kadar so naše obremenitve na delu prevelike in za določene naloge porabimo preveč časa (Cinkarna, d. d., 2011).

V takšnih situacijah se pojavijo negativni učinki na stres, kot so (Carso, 2011):

- posledice na čustvih in socialni ravni,
- slaba komunikacija,
- zmanjšanje intelektualnih sposobnosti,
- slabše vedenje,
- oslajeno zdravje,
- napetost v mišicah,
- nemirnost, žalost, pozabljivost.

Ločimo akutni in kronični negativni stres. Akutni negativni stres praviloma ne traja dlje časa, ampak neko določeno obdobje. Blažimo in odpravimo ga z različnimi terapijami. Pri kroničnem dolgotrajnem in ponavljajočem stresu pa lahko občutimo določene posledice, ki lahko resno ogrozijo naše zdravje. Posledice negativnega stresa so lahko povišan krvni tlak, hitrejši utrip srca, težave s spanjem, prebavne motnje, težave s prebavo, motnje hranjenja, težave z želodcem, kot je čir ali rana na želodcu, izguba želje po spolnosti, težave pri delu, koncentracija, težave s soljudmi, razdražljivost (Carso, 2011).

Negativni stres nastane, kadar nekdo doživi nek stresni dogodek, ki sproži določena čustva in močan odziv, lahko pa posameznika tudi popolnoma ohromi in mu precej škoduje (Treven, 2011).

Stres pa lahko podrobneje razdelimo glede na vrsto stresnih dejavnikov, ki so opredeljeni z atributi stresa. Poimenovali bomo le nekatere. Razlikujemo še naravni in umetni stres, fiziološki in psihološki, normalen in kronični stres, eksogeni in endogeni, kratkoročni in dolgoročni stres ter kumulativni, korporativni in visokorizični stres.

Naravni stres pozna vsako živo bitje, na eni strani je obrambni odziv boja za preživetje, ima nalogo obrambe, pobega ali napada. Na drugi strani pa prijetnost, ki jo občutimo kot ugodje in lepe trenutke. V tem primeru stres ni škodljiv telesu (Schmidt, 2001, str. 9).

Umetni ali škodljivi stres se pojavi, kadar so naše zmožnosti manjše kot zahteve, in je posledica določenih pričakovanj, ki ljudem vsiljujejo vedno večje zahteve, ki jim nismo kos, s tem pa pogojujejo tudi eno najhujših bolezni sodobnega časa.



Fiziološki stres je telesni stres, ki ga občutimo v našem telesu in še kako vpliva na naše počutje in zdravje.

Pri psihološkem stresu imajo glavno vlogo čustva, ki sprožijo nek odziv v telesu. Ta vrsta stresa je posledica na delovanje stresorja, lahko s čustvenimi, vedenjskimi ali spoznavnimi odzivi.

Kadar je naše počutje dobro in neke obremenitve jemljemo kot samoumevne in vsakdanje, se pojavi normalen stres, s katerim se ne obremenjujemo preveč.

Kadar pa se stres pojavlja vedno znova in znova, ga imenujemo kronični stres in ima za naše zdravje slabše posledice kot akutni stres.

V podjetjih pa lahko pride do visoko rizičnega stresa, ki nastane zaradi določenih sprememb v organizaciji. Takšen stres povzroči razne konflikte in nesoglasja zaradi spremembe vodenja, upravljanja in kulture. Ločimo korporativni stres, ki nastane zaradi povečanja obremenitev določenih zaposlenih, na drugi strani pa zmanjševanja števila zaposlenih in stroškov podjetja. Kolektivni stres prizadene celotno organizacijo in se odraža kot značilnost podjetja ali negativen vpliv na podjetje iz okolja (Treven, 2011).

### **2.3 DEJAVNIKI ZA NASTANEK STRESA NA DELOVNEM MESTU**

Dejavnike, ki povzročajo stres, imenujemo stresorji. To je nekaj, kar človeku pomeni oviro, obremenitev, zahtevo ali pa izziv. Nekdo bo gnečo na cesti doživljal kot obremenitev, nekdo kot nelagodno situacijo, vozniki navdušenec pa kot nekakšen izziv (Kopčavar Guček, 2010). Stresor je dogodek, situacija, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in katerega rezultat je stres. Stresorji oziroma škodljivi dejavniki so lahko zunanji, kamor uvrščamo onesnaženost, uživanje nenasičenih maščob, kajenje, alkohol, pretirano sončenje, čustvene težave, osamljenost, ločeno življenje, telesni napad, izgubo službe. Med notranje dejavnike pa uvrščamo sladkorno bolezen, hormonsko neravnovesje, alergijo na hrano, žalost, bolezen, skrbi, jezo, razočaranje, nezadovoljstvo, pomanjkanje kisika v krvi. Ne glede na to, kakšen je stresor, se organizem nanj odzove vedno enako (Zdravstvena preventiva, 2010).

Poznamo različne dejavnike, ki povzročajo nastanek stresa, razvrstili jih bomo v dve skupini, in sicer na:

- dejavnike stresa iz domačega okolja,
- dejavnike stresa iz širšega okolja.

Stresni dejavniki nas spremljajo vse življenje, nekateri na nas vplivajo bolj, drugi manj.

Z dejavniki stresa v domačem okolju se srečujemo vsak dan in vsepovsod, to velja tudi za dom in okolje, v katerem preživimo večino svojega časa. Dom naj bi bil z vidika stresa namenjen razbremenitvi organizma, počitku, dajal naj bi občutek varnosti, udobja in sproščenosti, zato si moramo domače okolje urediti kar se da mirno in udobno.

Vsak moteč dejavnik stresa v domačem okolju, ki nas bremeni in nam povzroča slab občutek, moramo zaradi sebe in svojega zdravja nemudoma odpraviti, saj ima lahko dolgoročno izpostavljanje tem dejavnikom za nas velike negativne posledice.

Kaj pomeni stres v domačem okolju, je stvar vsakega posameznika, saj različne stvari, ki smo jim izpostavljeni, na ljudi različno vplivajo.

Ljudje smo prisiljeni živeti družabno, torej smo v stalnem stiku z drugimi ljudmi. Družben stik ima svoje prednosti in slabosti. Glavna slabost je naša izpostavljenost vrsti negativnih vplivov,

ki posledično vplivajo na naše razpoloženje in kar je najpomembnejše – na naše zdravje. Pomembno je poznati vzroke stresa iz širšega okolja, ki jih lahko razdelimo v tri skupine, in sicer (Battison, 1999, str. 12):

- dejavnike okolja,
- kemične dejavnike,
- dejavnike na delovnem mestu.

Viri stresa v okolju ali kataklizmični stresorji zajemajo naravne nesreče, kot so potresi, poplave, in tudi tiste, ki jih povzroči človek sam, na primer vojne, vsakdanje stresne situacije, kot so vožnja v gostem prometu, vlaki, polni ljudi, čakanje avtobusa v deževnem in mrzlem dnevu. Pogosti viri stresa so tudi hrup, onesnaženost zraka in vode (Spielberger, 1985, str. 26).

Številne raziskave so pokazale, da na naše telo vplivajo tudi različne običajne kemikalije, ki se jih posamezniki navadno sploh ne zavedajo. Z njihovo uporabo imajo predvsem vpliv na našo nezmožnost spopadanja s stresom. V nadaljevanju je na kratko opisano delovanje teh sestavin na naše počutje (Battison, 1999, 12–13).

1. Kofein je glavna sestavina v čaju, čokoladi, kavi, osvežilnih pijačah in v različnih zdravilih za ublažitev bolečin. Pri uživalcu vzbuja občutek večje budnosti in zmanjšuje utrujenost. Uživanje večjih količin kofeina (od 8 do 10 skodelic kave na dan) lahko pri ljudeh pod stresom tesnobo še stopnjuje.
2. Alkohol ima izredno negativen vpliv na posameznika, njegovo čezmerno uživanje lahko prizadene delovanje jeter, organa, ki skrbi za razstrupljanje zaužitih snovi. Alkohol je povod za netrezno razmišljanje ljudi v vsaki situaciji, ki lahko hitro pripelje do tragedije.
3. Kajenje je glavni vzrok za bolezni pljuč, srca in ožilja, vendar lahko poveča odpornost na stres. Nikotin je namreč droga, ki spodbuja izločanje adrenalina. Telo pa ne more ustvarjati neomejenih zalog adrenalina, zato se prej ali slej ne more več odzvati na stresne dražljaje.
4. Sladkor lahko poruši ravnovesje krvnega sladkorja in s tem oslabi delovanje imunskega sistema, prav tako lahko z njegovim pretiranim uživanjem povečuje izločanje adrenalina. Prizadene lahko tudi srce in ožilje ter izločanje inzulina, to pa vodi do popolne izgube energije.
5. Sol je povezana s povišanim krvnim tlakom. Kadar je telo pod stresom, sproščanje adrenalina povzroči zadrževanje natrija in izgubljanje kalija, zato se v telesu poruši ravnovesje. Pomanjkanje kalija lahko povzroči oslabelost, zmedenost in živčne motnje ter druga s stresom povezana stanja.

Eno tretjino življenja preživimo na delovnem mestu, drugo prespimo, tretjino preživimo z družino in prijatelji. Delovno mesto je pogosto pravo žarišče škodljivega stresa, ki ga najverjetneje povzroča splet številnih dejavnikov, povezanih z delom. Ti dejavniki so:

- preobremenjenost,
- spreminjanje delovnih navad in metod dela,
- slaba obveščенost, izguba pregleda nad dogajanjem in občutka pripadnosti organizaciji,

- nejasna vloga in pomen delovnega mesta,
- nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazali,
- nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratkih rokov.

Zaradi bremen, ki nam jih najpogosteje nalagajo drugi, nas kmalu prevzame nadležen občutek, da so okoliščine ušle izpod nadzora.

Ihan je v svojem delu izpostavil šest dejavnikov, ki so posebej pomembni pri povzročanju stresa na delovnem mestu.

#### Slika 4: Stres na delovnem mestu



Vir: Teržan (2002, str. 5).

- **Preobremenjenost z delom.** Vsem organizacijam je danes skupno, da poskušajo opraviti kar največ dela s čim manj zaposlenimi. To se kaže na tri načine.
  - *Delo postaja vse bolj intenzivno.* Intenzivnost se kaže predvsem v tem, da v krajšem času poskušamo opraviti vedno več dela.
  - *Delo zahteva vedno več časa.* Organizacija pričakuje, da bo delavec vsaj del svojega prostega časa posvetil opravilom, ki so tako ali drugače povezana z delom ali pogoji za njegovo opravljanje, kot sta informiranost in izobraževanje.
  - *Delo je vedno bolj zapleteno.* Zapletenost se kaže v tem, da posameznik prevzema vedno več zadolžitev, ki so izvorno pripadale različnim delovnim mestom.
- **Pomanjkanje nadzora.** Osrednji del strokovnosti pri delu je sposobnost, da si sami določimo zaporedje izvrševanja delovnih nalog, da določimo stopnje pomembnosti in včasih izberemo eno ali več poti, ki vodijo do cilja. Dejstvo je, da delo, pri katerem so si večino odločitev prilastili drugi, za posameznika izgublja tako smisel kot privlačnost.
- **Nezadostno nagrajevanje.** Gre za neskladje med dejanskim in pričakovanim plačilom. Zaostajanje plačil za rastjo življenjskih stroškov je že svetovni fenomen. Tako imajo tudi delavci, ki nimajo želje po napredovanju, občutek, da so za isto delo plačani manj. To pa pripelje do zagrenjenosti in izgube veselja do dela.
- **Razpad kolektiva.** Zaradi nestalnosti zaposlitve se ljudje ne želijo več navezati na delovno okolje, zato s sodelavci navezujejo le bežne stike. Ob tem trpi tako

komunikacija kot tudi občutek pripadnosti kolektivu in pripravljenost potruditi se za skupne interese. Kot dodatno breme se tu izpostavlja še nezaupanje med vodstvom in zaposlenimi, ki kot da ne zastopajo več skupnih stališč, medtem ko je nekoč pripadnost podjetju nekaj pomenila.

- **Pomanjkanje poštenosti.** Delovno mesto se ocenjuje kot pošteno, če so prisotni trije ključni elementi: zaupanje, odkritost in spoštovanje. Organizacija je nekoč imela možnost, da je delavcu spoštovanje izkazala na več načinov, ne le s plačilno kuverto. Danes se te možnosti zmanjšujejo. Zaradi konkurenčnega pritiska in posledičnih pritiskov na zaposlene se zmanjšuje možnost odprtega in odkritega komuniciranja. Tam, kjer se vsak počuti ogroženega in v drugem vidi tekmeca v boju za delovno mesto, ni niti odprtosti niti zaupanja.
- **Spopad vrednot.** Mnoge organizacije imajo in razglashajo zelo visoko doneče cilje, vendar zaposleni v njih vedo, da v praksi pogosto morajo ukrepati v nasprotju s temi slogani. To ustvarja grenak občutek, da sodelujejo v prevari, kar je lahko pomemben vir stresa (Ihan 2005, str. 65–67).

## 2.4 POSLEDICE STRESA NA DELOVNEM MESTU

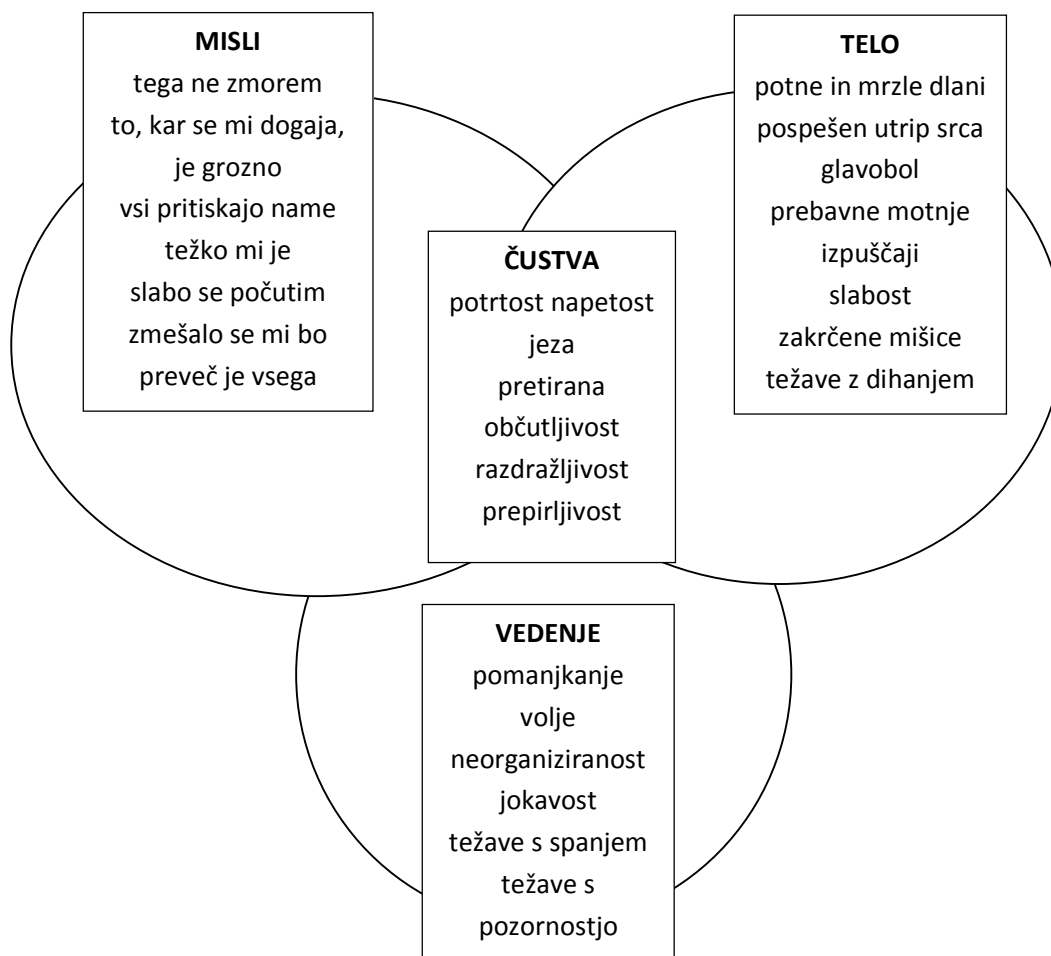
Posledice stresa so lahko številne in raznovrstne. Ne vplivajo samo na posameznika, temveč posledično tudi na poslovanje podjetja ter družbo kot celoto. Razvrstimo jih glede na posledice, ki vplivajo na posameznika, pravimo jim individualna raven, in na posledice, ki vplivajo na organizacijsko raven.

### 2.4.1 INDIVIDUALNA RAVEN

Individualne posledice stresa so rezultati, ki v glavnem vplivajo na posameznika in se kažejo kot vedenjske, psihološke in fiziološke posledice (Facts 22, 2011).

- **Vedenjske:** gre predvsem za vedenje posameznika, ki se kaže s kajenjem, uživanjem alkohola ali drog, z nasiljem, nadlegovanjem drugih. Posameznik se izogiba družbi, se zapira vase, zavrača delo in ima težave pri sprejemanju odločitev. Slabo skrbi za higieno in urejenost ter zamuja na delo.
- **Psihološke:** pojavijo se čustveni simptomi, kot so nezadovoljstvo, žalost, negotovost, občutek nepomembnosti in nespoštovanje samega sebe. Oseba postane razdražljiva, nezaupljiva, ima težave s koncentracijo in lahko zapade v depresijo. Pojavijo se težave s spanjem in z medsebojnimi odnosi.
- **Fiziološke:** posameznik lahko svojemu zdravju in počutju posveča pretirano ali pa premalo pozornosti. Lahko ima težave s hrbtenico, s pridobivanjem ali izgubo teže, prebavne motnje in težave s spolnostjo. Pojavijo se visok krvni pritisk, glavobol, suho grlo, napetost, bolezni srca in ožilja, čir, migrena, astma, rak, težave z dihanjem, zardelost, potenje in slab imunski sistem.

**Slika 5: Simptomi stresa**



Vir: Dernovšek (2006, str. 10)

Na čustvenem področju se lahko pojavijo razdražljivost, tesnoba, depresija, težave s spanjem, odtujitev in težave v družinskih odnosih.

Kognitivni odziv pa je odziv na stres, ki se kaže kot težava s koncentracijo, spominom, učenjem, sprejemanjem odločitev (Evropska agencija za varstvo in zdravje pri delu, 2012).

Kadar stres traja dlje časa, se lahko pojavi izgorevanje. Najbolj kritični poklici, v katerih obstaja nevarnost izgorevanja, so poklici, ki zahtevajo veliko čustvenega in negativnega dela (Tušar, 2004).

Žrtve so ponavadi posamezniki, ki opravljajo poklice, v katerih sta potrebna velika osebna angažiranost in vlaganje v delo, pričakovanja glede izvedbe dela pa so velika (Treven, 2005, str. 55).

## **2.4.2 ORGANIZACIJSKA RAVEN**

Posledice stresa pa ne vplivajo samo na posameznika, ampak imajo posledično velik vpliv tudi na organizacijo. Zaradi nakopičenega stresa začnejo ljudje delovati pod svojo delovno ravnjo in polno zmožnostjo za delo. To se kaže predvsem v uspešnosti organizacije, v kateri so zaposleni. Po nekaterih ocenah je vsako leto izgubljenih ogromno delovnih dni zaradi bolečin v hrbtenici, glavobolov, napetosti, izčrpanosti in prehladov, ki so posledica stresa. Organizacije imajo velike izgube zaradi zdravljenja, odsotnosti z dela, napak pri delu, neučinkovitosti in nesoglasij. Vzrok za od 50 do 70 odstotkov vseh bolezni naj bi bil stres. Mnoge organizacije zato začnejo uvajati programe za zmanjšanje stresa, predvsem različne oblike sprostitvenih tehnik (Treven, 2011).

Ko so ljudje pod stresom, začnejo izostajati z dela, zamujajo na delo, pojavi se velika fluktuacija zaposlenih, zmanjša se delovna storilnost, pojavljajo se nezgode in napake, pokažejo se disciplinske težave in nadlegovanje. Organizacija občuti velike stroške za nadomestila ali zdravstveno varstvo (Evropska agencija za varstvo in zdravje pri delu, 2012). Porušeno zdravje posameznika zaradi stresa pa ni najvišja cena, ki jo mora plačati organizacija. Napake, napačne odločitve, stroški, do katerih je prišlo zaradi vpliva stresa, lahko stanejo podjetje mnogo več, kar bomo podrobneje predstavili v naslednjem poglavju.

## **2.4.3 IZGORELOST**

Kot ena izmed hujših posledic prevelike izpostavljenosti stresu se pojavlja izgorelost. Izgorelost je velika preobremenjenost z delom, ki na delovnem mestu zajema neučinkovitost, cinizem in izčrpanost (Stevens, 1995, str. 25).

Če stresno stanje traja dlje časa, se izčrpajo vsi naši prilagoditveni mehanizmi in čez čas se naše telo popolnoma izčrpa. Nekateri strokovnjaki menijo, da do tega pride, če intenziven stres traja od šest do osem tednov. To biokemično izčrpanost imenujemo izgorelost (Youngs, 1993, str. 16).

Izgorevanje na delovnem mestu ima visoko ceno. Lahko povzroči resne motnje pri opravljanju dela. V smislu osebnostnega delovanja lahko izgorevanje povzroči telesne težave, ki smo jih že omenili, glavobole, trebušne bolezni, potrtost, kronično utrujenost, šibak spanec in visok krvni tlak. Ljudje, ki izgorevajo na delovnem mestu, se pogosto umaknejo od dela ali pa delajo samo tisto, kar je nujno potrebno, delu posvečajo vidno manj časa in energije (Bilban, 2010).

Izgorevanje izčrpa ustvarjalnost in zmanjša učinkovitost dela s strankami in sodelavci. Upadanje kakovosti in količine opravljenega dela je za podjetje velika težava, saj izgorevanje ni osebna, ampak poklicna težava (Maslach, Leiter, 2002, str. 33–34).

Če se želimo izogniti izgorelosti, si moramo vzeti čas za sprostitev in sami sebi v službi ne nalagajmo prevelike odgovornosti in previsokih ciljev. Med zasebnostjo in delovnim časom je treba postaviti mejo in ohraniti ravnotežje. Naučimo se stvari jemati manj osebno in se osredotočimo na pozitivno v življenju (Madjar, 2008).

#### 2.4.4 KAROSHI

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

### **3 VPLIV STRESA NA STROŠKE DELA IN USPEŠNOST PODJETJA**

Posledice stresa na ravni organizacije so številne in raznovrstne. Nekatere med njimi so pozitivne in dobro vplivajo na posameznika ter tudi na organizacijo, v kateri deluje. Pozitiven vpliv stresa se kaže v povečani energiji pri delu, spodbuja osebo, da zadovolji svoje individualne cilje, ter poveča motivacijo pri posamezniku. V večini primerov pa so posledice negativne, kar se kaže v uspešnosti in storilnosti podjetja (Pettinger, 2002, str. 2).

#### **3.1 NEGATIVEN VPLIV STRESA NA STORILNOST PODJETJA**

Svet se hitro razvija in zahteva, da se mu prilagajamo tudi mi, vsem spremembam smo se prisiljeni prilagoditi in živeti hitrejši ritem življenja.

Takšen tempo nam prinese veliko stresnih situacij, zaradi posledic stresa je vsako leto izgubljenih 100 milijonov delovnih dni, saj je to druga najpogostejša zdravstvena težava, povezana z delom, in prizadene 22 odstotkov delavcev v Evropski uniji (Treven, 2011).

Stres ima lahko uničujoče posledice za produktivnost in donosnost najrazličnejših gospodarskih panog (Looker, Gregson, 1993, str. 74).

Na podlagi izostankov od dela, fluktuacije zaposlenih, zamujanja na delo, disciplinske težave in neprimerne komunikacije, ki so posledica izpostavljanja dolgotrajnemu stresu zaposlenih, plačujejo podjetja visoke cene. Negativen vpliv se kaže tudi na kakovosti izdelkov ali storitev, zmanjša se storilnost, pojavljajo se nezgode in napake pri delu.

Uspešnost podjetja pada zaradi slabega odločanja vodilnih, ki odstopajo z odgovornih položajev, ker so preobremenjeni in se bojijo, da ne bodo kos naraščajočim zadolžitvam.

Prav tako lahko zasledimo slabšo komunikacijo in sodelovanje zaposlenih, zmanjšata se njihova produktivnost in motivacija, brez katere ni učinka. Zmanjšajo se kreativnost, inovativnost in fleksibilnost podjetja. Slabi odnosi povzročijo slabo kakovost dela ter pogostejše napake. Pri zaposlenih se zmanjša občutek pripadnosti družbi, kar se odraža pri neupoštevanju delovnih procesov, dolgih odmorih, zamujanju na delo in necenjenju delodajalčeve lastnine (Di Martino, 2003, str. 15–24).

#### **3.2 NEGATIVEN VPLIV STRESA NA STROŠKE PODJETJA**

Organizacijski stres podjetju prinaša tudi ogromne stroške, ki se kažejo v naslednjih oblikah (Pettinger, 2002, str. 2):

- Stroški bolniških dopustov, ki nastanejo zaradi pojavnosti bolezni in poškodb, povezanih s stresom.
- Stroški odškodninskih zahtevkov zaposlenih, ki lahko dokažejo, da se jim je poslabšalo zdravstveno stanje ali znižala kakovost življenja zaradi delovnega stresa.
- Stroški zaradi izgube ugleda podjetja in poslovnih izgub, ki so posledica negativne publicitete, ki spremlja primere delovnih nesreč, nadlegovanje in diskriminacije. Ti stroški vključujejo stranke, ki odidejo h konkurenci, ker nočejo biti povezane s takimi dogodki. Takšne organizacije se soočijo s težavami pri zagotovitvi ustreznih kadrov ter obdržanju najboljših kadrov, kajti le malokdo si želi delati v podjetju s takim ugledom.
- Organizacijski in menedžerski stroški, povezani z obrambo pred pritožbami o doživljanju stresa ter posredovanji za njegovo zmanjšanje.



- Stroški zaradi pojava zaskrbljenosti, zmanjšanja morale in motivacije, ko zaposleni ugotovijo, da se je sodelavcem zaradi izpostavljenosti stresu poslabšalo zdravstveno stanje.

Zanimivo je, da kar 15 članic Evropske unije ugotavlja, da stres na delovnem mestu prizadene vsako leto vsaj 40 milijonov zaposlenih in s tem povzroči za vsaj 20 milijard evrov škode v zdravstvu, ekonomiji in okolju (Dernovšek, 2006, str. 13).

Če želimo zmanjšati vpliv škodljivega stresa, se moramo najprej sami naučiti prepoznati simptome stresa. Prvotno si prilagodimo zahteve našim zmožnostim, dolgoročno pa je bolje, da delujemo v smeri obvladovanja spretnosti, s katerimi lahko trajno kljubujemo njegovim pritiskom (Ivanko, 2006, str. 211).

## 4 KAKO OBVLADATI STRES

Obvladovanje stresa postaja danes zelo pomembna naloga, ki ni usmerjena samo v skrb za zdravje posameznika, ampak tudi v vitalnost in uspešnost organizacije. Zelo pomembno postaja preventivno upravljanje s stresom. To je niz dejavnosti, ki jih izvaja vodstvo z namenom zmanjšanja njegovih vzrokov in priprave zaposlenih za uspešno soočanje z neizbežnim stresom in njegovim obvladovanjem, in sicer da bi bile njegove posledice čim manjše tako za posameznika kot za organizacijo. V ta namen je zelo priporočljivo pripraviti celovit program upravljanja s stresom v podjetju. Strategije, metode, ukrepe za preprečevanje ter odpravljanje stresa in njegovih negativnih posledic v organizacijah delimo v dve skupini: individualne in organizacijske. Prva skupina je usmerjena na individualne težave. Strategije so usmerjene na posameznika, da izboljša odzivanje na stresne pogoje. Druge so usmerjene na organizacijo in spreminjanje tistih zaposlenih, ki doživljajo manj stresa in so tudi bolj uspešni (Potrč, 2004).

Poznamo dve metodi upravljanja s stresom:

- individualno metodo,
- organizacijsko metodo.

Z individualno metodo upravljanja s stresom podjetje in menedžerji lahko pomagajo zaposlenim pri upravljanju s stresom z naslednjimi dejavnostmi (Potrč, 2004):

- z analizo in oceno stresa z namenom določiti faktorje stresa v podjetju,
- s programi za dvigovanje fizične in psihične kondicije zaposlenih ter njihovega zdravja,
- z izboljšanjem pogojev dela,
- z menjavo dela oziroma ustreznim razporejanjem delavca na njemu ustreznjšo delo,
- z omogočanjem večjega občutka nadzora nad lastno situacijo,
- s programi izobraževanja,
- z informiranjem zaposlenih,
- s programi individualne pomoči, ki zajemajo svetovanje, psihoterapije za reševanje problemov, izzvanih s stresom, angažiranje zunanjih institucij in strokovnjakov za reševanje takšnih težav,
- s programi usposabljanja za obvladovanje stresa, kot so trening sproščanja, veščine komuniciranja, reševanje težav, odločanje in treningi meditacije.

Organizacijske metode so usmerjene na odpravljanje izvora stresa v organizaciji in so usmerjene na vse zaposlene. Organizacijski programi zajemajo organizacijske spremembe pogojev in procesov dela, in sicer:

- spremembe organizacijske strukture od formalizma, centralizacije, hierarhije k večji decentralizaciji, avtonomiji in fleksibilnosti. Gre za organizacije, ki jo sestavljajo manjše organizacijske enote,
- oceno tveganja delovnega mesta, izboljšanje pogojev dela in odpravljanje vseh dejavnikov, ki povečujejo število nesreč pri delu,
- določitev vlog,

- spremembe v načinu vodenja. Pomembno je, da pri pomembnih odločitvah sodelujejo vsi zaposleni,
- spremembe v delovnem okolju, z ustvarjanjem zaupanja, timskega dela, sodelovanja in podpore, spodbujanja; pomembna so jasna pričakovanja, standardi vedenja in uspešnosti; vse to omogoča, da se posameznik lažje sooča z delovnimi izzivi,
- timsko delo ne vodi le k delovni uspešnosti in kreativnosti, ampak odpravlja stres in blaži posledice neizogibnega stresa; sodelovanje v timu in podpora tima sta pomembna dejavnika obvladovanja stresa v organizaciji,
- razvoj kariere pomeni obstoj možnosti za individualen razvoj, s tem zadovoljuje potrebe posameznika in zmanjšuje stres,
- komunikacija, posebej med vodjem in sodelavci ter v celi organizaciji, odpravlja mnoge izvore stresa; dostop do pomembnih informacij ne povečuje le uspešnosti, ampak odpravlja nepotrebne frustracije, izzvale z občutkom, da se posamezniku ne zaupa, da se pred njim skriva informacije, da ima zato nekdo drug moč in večji vpliv, ker ima to informacijo,
- sistem nadzora mora biti takšen, da razvija samonadzor doseganja ciljev in želenih rezultatov,
- treba je ustvariti takšno politiko, ki dovoljuje razvoj individualnega potenciala, saj sta stalno učenje in razvoj najuspešnejši metodi odpravljanja stresa.

Stres lahko zmanjšujemo tudi na druge načine, za katere večinoma poskrbi posameznik. Ti načini so meditacija, sprememba prehrane, protistresni programi in različni wellness programi.

#### **4.1 MEDITACIJA**

Vse hitrejši tempo življenja je razlog, da so se v zadnjih desetletjih razvile mnoge tehnike sproščanja. Ne glede na to, kakšne so, imajo enak cilj, to je nevtralizirati posledice stresa. S posledicami stresa se lahko uspešno spoprimeemo z različnimi tehnikami mentalnega treninga, raznimi tehnikami sproščanja in meditacijo. S tem, ko umirimo svoje misli, umirimo tudi svoje telo. Poznamo več tehnik, od dihalnih vaj do avtogenega treninga. Sprostitev pa nam lahko nudijo tudi vsakodnevne dejavnosti, kot so obisk savne, vroče kopeli, sprehod ali druženje s prijatelji (Horvatin, 2010).

Meditacija je enostavna tehnika, primerna za vsakogar, ne glede na izobrazbo, starost in sposobnosti. Najlažje jo opredelimo kot orodje za vzdrževanje ravnotežja med dušo in telesom. Danes so po vsem svetu razširjene najrazličnejše metode meditiranja. Vsaka od njih ima svoje prednosti in slabosti. Meditacija je naravna miselna tehnika, ki nam omogoča globok počitek, učinkovitejši od globokega spanja. S tem dosežemo naravno sprostitev, znebimo se napetosti, stresa, poveča se nam energija, spoznavamo delovanje uma (Battison, 1999, str. 62).

Meditacija nas uči razumeti samega sebe, kar je osnova za uspešno obvladovanje stresa. Zjasnijo in uredijo se nam misli, zato se lažje izognemo težavam in jih premagamo.

## 4.2 TELESNA DEJAVNOST IN JOGA

Telesna dejavnost je ena izmed učinkovitejših metod, ki ima precejšen vpliv na naše počutje in zdravje, hkrati pa blaži učinke stresa. Strokovnjaki so z raziskavami ugotovili, da so ljudje, ki so veliko telesno dejavni, manj občutljivi na posledice stresa in bolj produktivni. Redna telesna dejavnost zmanjšuje občutke tesnobe in depresivnosti, izboljšuje razpoloženje, povečuje splošno storilnost, učinkovitost pri delu in koristno vpliva tudi na intelektualno dejavnost. Ima tudi pozitiven učinek na naše čustveno stanje, na samospoštovanje, samopodobo in na doživljanje samega sebe (Youngs, 1993, str. 82–84).

Poznamo več oblik vadb. Pomembno je, da vsak posameznik izbere tisto, ki mu najbolj ustreza. Beseda joga izhaja iz sanskrske besede, ki pomeni povezati, združiti. Joga ni religija, temveč veda o telesu, duhu in duši, ki jo danes poučujejo po vsem svetu. Primerna je za vse starosti in ne zahteva posebnih gibalnih zmogljivosti. Pomaga nam obvladati vsakdanje težave, skrbi in učinkovito odpravlja posledice stresa. Za jogo lahko trdimo, da je celostna vadba, saj obsega tako telesno vadbo kot tudi dihanje, sproščanje in meditacijo, poleg tega pa nas uči pozitivnega mišljenja, vzdržljivosti, samoobvladovanja, samo spoznanja ter boljšega razumevanja sebe in drugih (Battison, 1999, str. 66–67).

Vadba v službi med delovnim časom ni več tako redka kot nekoč. Podjetja se vse bolj zavedajo vpliva fizične dejavnosti na delovno storilnost, zato iščejo rešitve, kako bi zaposlenim to omogočali. Tudi joga je primerna vadba za delovno mesto, ne zahteva veliko prostora in časa in je prilagojena sodobnemu človeku.

Delodajalci, ki omogočajo telesne dejavnosti v delovnem času ali izven njega, ugotavljajo, da je manj bolniških odsotnosti, zaposleni so bolj produktivni, nekateri pa tako poskušajo obdržati najsposobnejše ljudi.

## 4.3 WELLNESS

Wellness izhaja iz besede well, healthy, kar pomeni zdrav, zdravilen, blagodejen in pomeni dobro počutje, doseženo z rekreacijo in zdravo prehrano.

Ljudje se čedalje bolj zavedamo pomena zdravja in njegovega ohranjanja. Telesna dejavnost, sprostitve in urejena prehrana imajo vedno večji pomen za nas in postajajo vedno bolj pomembne, kar dodobra izkoristijo tudi ponudniki. V Sloveniji imajo že skoraj vsa zdravilišča in rekreacijski centri ponudbo programov zdravja, dobrega počutja, sprostitve in lepote, ki ga ponujajo pod skupnim imenom wellness. Med seboj se razlikujejo, pa vendar imajo skupen cilj, in ta je doseči popolno sprostitve. Izbiramo lahko med različnimi storitvami lepote in frizerskega salona, ponudbo obrazne in telesne nege, nego rok, nog, las, med različnimi oblogami za telo (iz morskih alg, fango s slanico in morsko soljo, parafango), kopelmi (mlečna, solna, biserna, zeliščna, termalna, aromatična), aromaterapijami, uporabo savn in bazenov, raznimi oblikami telovadbe (aerobika v vodi, fitnes, joga, tenis, sprostitvene vaje), bioenergetskimi sobami in dnevnimi programi, ki so namenjeni sprostitvi, kot so razne oblike masaž (aroma, tajska, protistresna, klasična, ročna, refleksna, podvodna, shi-atsu, indijska sprostilna, energijska z vročimi kamni). Ponudbe so obsežne in različne, ugotoviti moramo le, katera je za nas najbolj učinkovita in jo tudi koristiti.

## 4.4 PREHRANA

Za zdravje je pomembna zdrava in uravnotežena prehrana. Vse, kar pojemo, vpliva na naše telo in življenje. Hrana je naš vir energije in je bistvena za naš razvoj, za naše telesno in duševno zdravje, odpornost in storilnost. S kombinacijo najrazličnejših živil lahko zadovoljimo naše biološke potrebe po hrani in energiji. Zaradi privzgojenih prehranskih navad iz mladosti se v nas lahko ukorenini nezdrav način prehrane. Posledice so številne bolezni, kot so debelost, povišane maščobe v krvi, arterioskleroza, sladkorna bolezen, rak, obraba sklepov in motnje v hranjenju.

V današnji družbi je človek vedno manj telesno dejaven, energijska gostota hrane pa je vse večja. Iz navade uživamo prevelike količine hrane, njenih energijskih vrednosti pa ne upoštevamo. Prav tako pa običajno zaužijemo premalo obrokov, ki niso enakomerno razporejeni.

Zdrava, uravnotežena prehrana je tista, ki vsebuje vse bistvene hranljive snovi v takšnih količinah in razmerjih, da zadoščajo delovanju vseh telesnih funkcij. Energetska in hranilna vrednost prehrane se razlikujeta glede na razvojno obdobje in telesno dejavnost. Strokovnjaki so na podlagi raziskav oblikovali prehransko piramido. Na osnovi te piramide razdelimo jedilnik na pet obrokov (Battison, 1999, str. 34–35).

Kadar smo pod stresom, z lahkoto prevzamemo slabe prehranjevalne navade in slab način življenja. Med stresom sta še posebej pomembna vitamina C- in B-kompleks, ki se med stresno reakcijo hitro porabita. Priporočljivo je, da jemo majhne obroke večkrat na dan, tako da vzdržujemo raven sladkorja, da jemo polnovredno hrano z vlakninami, veliko sadja in zelenjave ter da omejimo uživanje alkohola, cigaret in kofeina.

Vzrokov stresa največkrat ne moremo odpraviti, lahko pa z različnimi metodami premagamo njegove posledice. Mnogo ljudi se ob prvih simptomih stresa obrne na zdravnika. Ta jih napoti v lekarno po tablete, ki ne odpravijo vzroka. Telo se želi samo od sebe znebiti nakopičenega stresa, dati mu moramo le priložnost. Vsak počitek, kot so spanje, branje, sproščanje, rekreacija, sprosti stres iz našega telesa. Veliko več bomo naredili zase, če se bomo naučili prisluhniti sebi in svojemu telesu (Looker in Gregson, 1993, str. 142–151).

## 4.5 PROTISTRESNI PROGRAMI

Podjetja se na različne načine lotevajo reševanje stresa. V tujini so najbolj znani programi zdravljenja odvisnosti od alkohola in drog ter pomoč pri reševanju družinskih težav. Ena izmed možnosti je izbira izobraževalnih programov, seminarjev ali delavnic, kjer se lahko učimo obvladovanja časa, stresa, izboljšanja komunikacije, raznih sprostitvenih tehnik, osebne rasti, motivacije, pozitivnega razmišljanja in timskega dela.

Tudi pri nas najdemo veliko protistresnih programov, namenjenih vsem, ki želijo raziskati in razumeti, kaj se skriva pod pojmom stres, ter poiskati način, kako se z njim spoprijeti. Potekajo v manjših skupinah. Na podlagi predavanj in praktičnih vaj učijo prepoznavati zakonitosti stresa in ga uspešno obvladovati (Devi, d. o. o., 2010).

Od nas samih pa je odvisno, kako se bomo v določeni situaciji odzvali. Ali bomo trobili vozniku pred nami, ker je počasen, ali se bomo obremenjevali z dolgo svetlečo rdečo lučjo na semaforju. Kaj pa lahko storimo – nič, samo sebi škodujemo in se obremenjujemo s stvarmi, ki jih ne moremo spremeniti. Vsi ti drobni vsakdanji pripetljaji nas po nepotrebem obremenjujejo, lahko pa spremenimo sebe in naš pogled na situacijo, da nam bo lažje in bomo manj pod vplivom stresa (Feniks društvo, 2011).

## **5 PROGRAM IN NAČINI OBVLADOVANJA STRESA V PODJETJU MIKROPIS, D. O. O.**

### **5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MIKROPIS, D. O. O.**

Podjetje Mikropis, d. o. o., je sodobno organizirana evropska gospodarska družba, ki razvija tehnologije za tretje tisočletje na temelju bogate dediščine svetovnega sodobnega načina poslovanja na vseh poslovnih ravneh. Že več kot dve desetletji odgovorno korakajo po začrtani poti vrednot in rastejo skupaj s svetovnimi tehnološkimi izzivi za inovativnosti tretjega tisočletja.

Podjetje je usmerjeno v razvoj lastnih programskih rešitev ter ponuja celovite rešitve s področja informacijskih tehnologij z visoko dodano vrednostjo, in sicer na področju trgovine, gostinstva, logistike, bančništva, zavarovalništva, turizma, proizvodnje, upravljanja s človeškimi viri in financ. Ponašajo se tudi z lastnim razvojem in izdelavo strojne opreme, kot so brezžični terminali, čitalniki magnetnih kartic in krmilniki.

S specializiranim znanjem, pridobljenim doma in v tujini, ter kompatibilnim združevanjem lastne programske in strojne opreme se aktivno usmerjajo v razvoj celovitih programskih rešitev na ključ, ki so ukrojene v skladu z individualnimi potrebami njihovih poslovnih partnerjev, ki jih tudi strokovno usposobijo za delo njihovega informacijskega sistema.

Področje delovanja širijo na trge Evropske unije in zunaj nje preko usposobljenih poslovnih partnerjev. Programske rešitve imajo danes nameščene na več kot 2500 različnih lokacijah v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni gori, Albaniji in Bolgariji.

Razvili in postavili so računalniški sistem za popolno vodenje poslovanja v grosističnih in maloprodajnih prodajalnah, prav tako tudi za največja podjetja v Sloveniji, med drugim za banke in zavarovalnice. Zasnovali so personalizirano programsko rešitev za letališče. So prva družba v Sloveniji, ki je uvedla računalniško vodenje in spremljanje proizvodnje s pomočjo črtne kode in brezžičnih terminalov v številna domača in tuja podjetja.

V letu 2000 so od svetovno priznane certifikacijske institucije Bureau Veritas prejeli potrditev standardov za kakovost ISO 9001 in okoljski certifikat ISO 14001.

Glavna vizija podjetja je postati eno vodilnih evropskih podjetij na področju inoviranja trgovskih in gostinskih informacijskih sistemov ter programskih rešitev na ključ, personaliziranih za potrebe svojih partnerjev.

### **5.2 NAMEN RAZISKAVE OBVLADOVANJA STRESA V PODJETJU MIKROPIS, D. O. O., IN NAČIN RAZISKAVE**

#### **5.2.1 NAMEN IN NAČIN RAZISKAVE**

Namen raziskave je predstaviti, kako menedžment v organizaciji Mikropis obvladuje in preprečuje stres zaposlenih v organizaciji, kakšne metode za preprečevanje stresa uporablja in ali so pri tem uspešni. Z raziskavo v podjetju lahko podam koristne informacije vodji podjetja pri njegovem odločanju, vodenju in obvladovanju stresa zaposlenih.

Ker je vsak posameznik individualna enota v organizaciji s svojimi lastnimi občutki, čustvi, dojemanjem, prioritetami, željami in potrebami, skratka vsak določene situacije dojema drugače, nam je jasno, da se vsak različno odzove na spremembe, stresne situacije, tresljaje iz okolja. Zato nas zanima, kaj sami predlagajo oziroma kaj bi njim najbolje pomagalo pri razbremenitvi stresa.

Da bi lahko čim boljše prišla do rezultatov in analize stresa v podjetju, sem se odločila, da bom z anketnim vprašalnikom (PRILOGA 1), ki je obsegal dvanajst vprašanj, anketirala trideset zaposlenih v podjetju. Cilj raziskave je ugotoviti:

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

### **5.2.2 METODOLOŠKI PRISTOP**

Anketni vprašalnik je v večinski meri sestavljen iz preučenega gradiva in prebrane literature, nekaj vprašanj je oblikovanih po moji presoji in so nastali po pogovoru z vodjo marketinga in komerciale. Zaradi osebnih razlogov zaposlenih sem upoštevala njihove želje in sprejela anonimnost ankete, ki zajema 12 vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Večina vprašanj je zaprtega tipa, saj zaposlenim omogoča lažje in hitrejšo odgovarjanje. Vključevanje odprtih tipov vprašanj pa mi je omogočilo lažje ugotoviti mnenja in predloge zaposlenih glede reševanja in obvladovanja problematike stresa, ki se pojavlja v podjetju. Pri dolžini vprašalnika sem upoštevala razpoložljiv čas zaposlenih, saj so precej zasedeni. Sestavila sem kratek in jedrnat vprašalnik, da sem lahko dobila vpogled v naravo stresa v podjetju. Veliko informacij sem pridobila tudi z opazovanjem dela v podjetju ter s pogovorom z vodjo marketinga in komerciale.

### **5.2.3 RAZLOGI ZA ZAČETEK UVEDBE MENEDŽER WELLNES PROGRAMA**

V računalniškem podjetju, kakršno je Mikropis, je prisotno veliko komunikacije s strankami, preko telefona in tudi delo na terenu, ki sega v različne države, poleg tega je prisotno ogromno koncentracije, vlaganj v strokovnost, vedno nova usposabljanja in učenja ter ne nazadnje tudi psihofizične sposobnosti. Zaradi takšnega načina dela prihaja do zelo stresnih situacij, ki so stalne spremljevalke njihovega poklica, posledično pa tudi do pomanjkanja časa za kakovostno regeneracijo telesa in duha. Zaradi takšnih razlogov se je podjetje odločilo izvajati vsakoletne sprostitvene in protistresne programe, ki bi pripomogli k obvladovanju in zmanjšanju stresa, ki so mu izpostavljeni zaposleni. Podjetje se je zavzelo za večjo skrb za zaposlene, saj menijo, da le zdravi in zadovoljni ljudje lahko prinesejo podjetju pravo vrednost. Zavedajo se pomembnosti zdravega duha v zdravem telesu.



#### **5.2.4 OPIS PROGRAMA**

Menedžer wellnes program po navadi traja dva vikenda in poteka po naslednjem programu: najprej je potreben klinični pregled posameznikov pri zdravniku, ki opravi vse potrebne analize in pridobi individualne rezultate. Po pregledu sledita sprostitvena tehnika v termalni vodi watqi in kalifornijska masaža v bazenu, ki trajata približno dve uri. Nato si zaposleni privoščijo počitek, pozneje pa savno in termalne kopeli flavia. Naslednji dan potekajo eno uro dihalne in tibetanske vaje s strokovnjakom. V poznejših urah izvedejo masažo valens augusta, tisti, ki so že zmasirani, pa preidejo na sprostitvene tehnike in ponovno na kalifornijsko masažo. Po protistresnem programu in sprostitvenem procesu sledi predavanje o načinu ohranjanja zdravega duha in telesa ter o tem, kako naj zaposleni obvladujejo in se spopadajo s stresnimi situacijami v prihodnje. Za zaključek pa opravijo testiranje in individualne pogovore z zaposlenimi.

Rezultat takega delovanja je, kot so ugotovili v podjetju, večja pripadnost zaposlenih podjetju in stremenje v prihodnost, večja sproščenost ter vidno večja energija pri delu, poleg tega pa je prisotna vidna skrb za zdravo telo (Mikropis, d. o. o., 2011).

#### **5.2.5 IZVEDBA ANKETE ZAPOSLENIH**

Anketiranje v podjetju je trajalo več dni, saj zaradi načina dela in njegove razgibanosti niso bili prisotni vsi zaposleni, ki sem jih izbrala za anketo. Prvi dan anketiranja je bil po dogovoru z vodjo marketinškega oddelka 5. januarja 2012. Zaposleni v podjetju so bili predhodno obveščeni o izvedbi ankete, ki sem jo sama izročila vsakemu posebej. Osebna predstavitev ni bila potrebna, saj me poznajo. Izpolnjevanje vprašalnika je potekalo med delovnim časom, zato sem na vprašalnike čakala več časa, saj ga zaradi politike dela niso mogli izpolniti vsi naenkrat. Nekateri opravljajo terensko delo, zato sem jim anketo izročila pozneje, nekaj zaposlenih pa je bilo službeno v tujini, zato mi ankete niso mogli izpolniti. Za morebitne nejasnosti sem jim bila ves čas na voljo. Izpolnjevanje ankete je potekalo približno 30 minut, na koncu pa sem jih osebno zbrala od vsakega zaposlenega in se jim zahvalila za njihov čas. Vprašalnik je bil sestavljen iz 12 vprašanj, med katerimi je bilo 10 vprašanj zaprtega, dva pa odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko navedli svoje mnenje in predloge, ki se navezujejo na temo vprašalnika. Pri vprašanjih zaprtega tipa sem odgovore seštevala, da bi ugotovila najbolj pogoste navedbe in se prepričala, ali podjetje obvladuje stres zaposlenih. Pri vprašanjih odprtega tipa pa sem proučila odgovore vsakega anketiranca posebej ter s tem ugotovila najpogostejše predloge in mnenja. Rezultate sem nato povezala v celoto, da sem ugotovila, kaj bi zaposlenim v podjetju pomagalo zmanjšati stres z njihove strani in s strani podjetja.

### **5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE OBVLADOVANJA STRESA V PODJETJU MIKROPIS, D. O. O.**

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati ankete po posameznih vprašanjih, ki vključujejo osnovne podatke, obremenjenost z delom, vzroke za nastanek stresa na delu, dejavniki, ki zaposlenim predstavljajo stres, načine obvladovanja stresa, vpliv stresa na delo, kako zmanjšati stres, skrb podjetja za obvladovanje stresa, zadovoljstvo na delu ter predloge in mnenja za izboljšanje obvladovanja stresa s strani zaposlenih in podjetja.

Najprej so anketiranci izpolnili nekaj osnovnih podatkov, in sicer spol, starost, čas zaposlitve in način opravljanja dela v podjetju.

V anketi je sodelovalo 27 zaposlenih, med njimi je bilo 11 žensk in 16 moških. To pomeni 40,7 odstotka žensk in 59,3 odstotka moških. 44,4 odstotka vprašanih je bilo starih od 20 do vključno 30 let, 48,2 odstotka vprašanih od 31 do vključno 40 let in 7,4 odstotka od 51 do vključno 60 let. Med anketiranci je bilo 40,7 odstotka takšnih, ki imajo do vključno pet let delovne dobe, 22,2 odstotka od šest do vključno deset let, 26 odstotkov od enajst do vključno petnajst let, samo 3,7 odstotka od 16 do vključno 20 let in 7,4 odstotka več kot 31 let delovne dobe. V podjetju se opravljajo različna dela od pisarniškega, terenskega, dela s strankami, dela v razvojnem centru pa vse do skladiščnega dela. Da bi lažje ugotovila, katere vrste dela zaposlenim v podjetju predstavljajo največ obremenitve in s tem stresnih situacij, sem jih vprašala, kakšno delo pretežno opravljajo. V podjetju 51,9 odstotka zaposlenih opravlja predvsem pisarniško delo ter delo s strankami, 37 odstotkov poleg pisarniškega dela in dela s strankami opravlja tudi delo na terenu, kjer imajo spet stike s strankami, 11,1 odstotka pa jih poleg navedenega opravlja tudi delo v razvojnem centru, kjer programirajo in razvijajo programe.

V vprašalniku zastavljena vprašanja sem obdelala vsakega posebej.

### **5.3.1 OBREMENJENOST Z DELOM**

V raziskavi sem najprej želela ugotoviti, kako bi zaposleni ocenili svoje delo. 3,7 odstotka jih je ocenilo, da je njihovo delo zelo redko stresno, 63 odstotkov jih meni, da je občasno stresno, da je njihovo delo večinoma precej stresno, je ocenilo 25,9 odstotka zaposlenih, da je delo zelo stresno, pa jih meni 7,4 odstotka. Glede na podane odgovore lahko trdim, da je v podjetju delo zaposlenih zelo pogosto stresno, saj je le 3,7 odstotka zaposlenih odgovorilo, da je njihovo delo zelo redko stresno. Kot nam je znano, vsak posameznik stres občuti v različnih situacijah in nanje različno tudi vpliva.

Glede na dobljene rezultate sem ugotovila, da je v podjetju stres prisoten v veliki meri, saj je večina anketirancev odgovorila, da je njihovo delo precej ali pa občasno stresno. Le nekaj zaposlenih občuti stres zelo redko. Stres, ki je prisoten na delovnem mestu in ki ga občuti posameznik, pa vpliva tudi na celotno podjetje in njegovo delovanje. Prisoten je kolektivni stres, ki je običajno posledica organizacijske strukture in organizacijske kulture.

### **5.3.2 VZROKI ZA NASTANEK STRESA PRI DELU**

Vzroki za nastanek stresa pri delu so različni. V podjetju Mikropis, d. o. o., je najpogostejši slaba organiziranost, kar 59,3 odstotka zaposlenih je odgovorilo s tem odgovorom. Drugi najpogostejši vzrok je preobremenjenost, ki ga navaja 29,6 odstotka zaposlenih, 3,7 odstotka jih stres občuti zaradi časovnih stisk, v katerih morajo opraviti določene naloge, 7,4 odstotka zaposlenih pa je kot vzrok navedlo drug razlog, kot so težave s strankami in situacije, na katere ne morejo vplivati. Glede podanih odgovorov sem ugotovila, da je v podjetju organizacija dela dokaj slaba, poleg tega zaposleni občutijo veliko preobremenjenost, kar nakazuje na to, da delo ni dobro razporejeno. Stres jim predstavlja tudi časovna stiska, kar pomeni, da morajo opraviti preveč nalog v dokaj kratkem času, ali dobava določenih izdelkov. Vpliv na zaposlene imajo tudi stranke, s katerimi delajo, in situacije, na katere sami ne morejo vplivati.

### 5.3.3 DEJAVNIKI STRESA PRI DELU

Tako kot smo si ljudje različni, tako tudi dejavniki iz okolja na nas različno vplivajo. Želela sem podrobneje izvedeti, kateri dejavniki zaposlenim v podjetju Mikropis, d. o. o., predstavljajo stres pri delu. Od navedenih dejavnikov (TABELA 1) sem ugotovila, da je za zaposlene najbolj stresno to, da imajo preveč nalog in dolžnosti za opraviti v zelo kratkem času, ki so mu le stežka kos, saj jih je kar 48,1 odstotka odgovorilo, da morajo opraviti preveč nalog v času, ki ga imajo na razpolago, kar je pogosto zelo stresno. Kot občasen vir stresa pa so najpogosteje navedli predolg delovni čas, in sicer 51,8 odstotka anketirancev, ter časovne pritiske in roke, in sicer 40,7 odstotka vprašanih. Kot vir, ki je redko ali nikoli povzročitelj stresa, so največkrat odgovorili, da je to premalo dela, podpora s strani družine, tudi strah pred izgubo zaposlitve jim ne predstavlja večje obremenitve, prav tako menijo, da so dovolj sposobni za vsako zahtevano delo.

**Tabela 1: Dejavniki stresa pri delu**

<b>Trditev:</b>	Nikoli vir stresa (v %)	Redko vir stresa (v %)	Občasno vir stresa (v %)	Pogosto vir stresa (v %)	Vedno vir stresa (v %)
Predolg delovni čas	7,4	26,0	51,8	11,1	3,7
Nadurno delo	7,4	37,0	37,0	14,8	3,7
Moje sposobnosti ne ustrezajo zahtevam dela	51,8	22,2	14,8	11,1	0,0
Preveč nalog in premalo časa	14,8	3,7	26,0	48,1	7,4
Premalo dela	81,5	11,1	7,4	0,0	0,0
Časovni pritiski in roki	7,4	14,8	40,7	26,0	11,1
Delovno okolje (hrup, temperature, higiena ...)	37,0	33,3	14,8	14,8	0,0
Nejasne delovne naloge	11,1	26,0	37,0	26,0	0,0
Odgovornost	22,2	18,5	33,3	14,8	11,1
Strah pred tem, da bi naredili napako	22,2	26,0	29,6	14,8	7,4
Strah pred izgubo zaposlitve	40,7	22,2	22,2	7,4	7,4
Nezadostna komunikacija	11,1	40,7	26,0	22,2	0,0
Premalo spodbude in podpore s strani vodstva	7,4	44,4	26,0	18,5	3,7
Ni jasno zastavljenih ciljev	22,2	26,0	18,5	26,0	7,4
Premalo časa za družinsko življenje	14,8	26,0	29,6	22,2	7,4
Pomanjkanje podpore s strani družine	70,3	11,1	14,8	0,0	3,7

Vir: lasten, anketni vprašalnik

### **5.3.4 NAČINI OBVLADOVANJA STRESA**

Ker sta skrb za sprostitev od dela in obremenitev, ki nastaja ob njem, izredno pomembna, me je zanimalo, kako se zaposleni najpogosteje sproščajo. 14,9 odstotka jih obvladuje stres s telesno dejavnostjo in jogo, 3,7 odstotka z wellnesom, z glasbo 3,7 odstotka in prav tako 3,7 odstotka z gledanjem televizije. 11,1 odstotka zaposlenih se najbolje sprosti na dopustu in enak odstotek v družinskem okolju. 7,4 odstotka jih je kot sprostitev, ki jo uporabljajo, navedlo drug razlog, na primer spolnost. 44,4 odstotka pa je odgovorilo z več različnimi odgovori, ki so zajemali meditacijo, protistresne programe in prehrano.

### **5.3.5 VPLIV STRESA NA DELOVNO ZMOGLJIVOST**

Pod vplivom stresa se težje skoncentrira 18,5 odstotka vprašanih, prav tako jih 18,5 odstotka meni, da za opravljeno delo porabijo več časa kot sicer, kadar so pod stresom. V takšni situaciji jih 11,1 odstotka postane razdražljivih, kar vpliva tudi na slabši odnos s sodelavci. 7,5 odstotka zaposlenih pa v takšni situaciji občuti, da se njihova zmogljivost še poveča, kar je zelo pozitivno za podjetje in opravljene naloge. Preostalih 44,4 odstotka pa je kot odgovor navedlo več odgovorov, na primer da počasneje sprejemajo odločitve ter da za opravljeno delo porabijo več časa, težave pa imajo tudi s koncentracijo. Kot lahko vidimo iz raziskave, je stres velikokrat dojemljiv kot negativni dejavnik pri delu, ki največkrat odraža slabo opravljene naloge in negativen učinek na delovno učinkovitost.

### **5.3.6 ZMANJŠANJE STRESA PRI DELU**

Zaposleni, ki občutijo, da je situacija preobremenjujoča zanje, poiščejo pomoč pri drugih zaposlenih ali nadrejenih, takšnih je 7,4 odstotka anketirancev. 11,1 odstotka se jih zna dobro organizirati in s tem zmanjšajo stres, ki ga občutijo, 26 odstotkov pa si določi pomembnejše naloge, ki jih morajo opraviti, preostale pa si pustijo za pozneje. 11,1 odstotka si jih vzame odmor, popije skodelico kave ali prižge cigareto. 3,7 odstotka anketirancev zmanjša stres s pogovori s sodelavci ali pa nadrejenim oziroma vodstvom. Nekaj zaposlenih je podalo več različnih odgovorov, in sicer 40,7 odstotka jih je odgovorilo, da se zna dobro organizirati, določiti pomembnejše naloge ter da si vzamejo odmor, popijejo skodelico kave ali prižgejo cigareto. Glede na odgovore sem ugotovila, da se znajo zaposleni sami dobro organizirati, da jim stres pride čim manj do živga. Določijo si naloge in opravila, ki so v tistem trenutku pomembnejša, ter se dobro organizirajo. Večina si vzame trenutek odmora in nato lažje nadaljuje delo. Zelo malo zaposlenih pa zmanjša stres s pogovorom z nadrejenim ali s sodelavcem.

### **5.3.7 SKRB OBVLADOVANJA STRESA S STRANI PODJETJA**

Posamezniki se na delovnem mestu trudijo vsak na svoj način zmanjšati pritiske in stresne situacije. Zelo pomembno pa je, da tudi podjetje nameni določeno pozornost temu. Da podjetje zelo dobro skrbi za obvladovanje stresa in da zaposleni nimajo pripomb, je odgovorilo kar 33,3 odstotka zaposlenih, 26 odstotkov se s tem delno ne strinja, 29,6 odstotka pa se jih ne more odločiti. Da bi zaposleni potrebovali drugačen način in pristop glede zmanjšanja stresa, se popolnoma ne strinja 29,6 odstotka zaposlenih, delno 26 odstotkov, 29,6 odstotka pa se jih ne more odločiti. 29,6 odstotka jih meni, da bi podjetje

lahko naredilo več na tem področju, enako odstotkov anketirancev se o tem ne more odločiti, se pa 22,2 odstotka s tem delno strinja. Na vprašanje, ali podjetje temu ne namenja posebne pozornosti, je 29,6 odstotka anketirancev odgovorilo, da se s tem delno strinja, 22,2 odstotka vprašanih pa se popolnoma strinja ali pa so neodločeni. Glede na odgovore lahko ugotovim, da podjetje ne skrbi dovolj za obvladovanje stresa in temu posveča dokaj malo pozornosti. Tako se zaposleni sami spoprijemajo s tem ter za sprostitev in uravnavanje stresa poskrbijo na svoj način in po svojih zmožnostih.

**Tabela 2: Skrb podjetja za zmanjšanje stresa pri delu**

<b>Trditev:</b>	Sploh se ne strinjate (v %)	Delno se ne strinjate (v %)	Ne morete se odločiti (v %)	Delno se strinjate (v %)	Popolnoma se strinjate (v %)
Zelo dobro, nimam pripomb	33,3	26,0	29,6	11,1	0,0
Dobro, vendar jaz potrebujem drugačen način	29,6	26,0	29,6	11,1	3,7
Slabo, lahko bi naredili več na tem področju	3,7	14,8	29,6	22,2	29,6
Podjetje temu ne namenja posebne pozornosti	11,1	14,8	22,2	29,6	22,2

Vir: lasten, anketni vprašalnik

### **5.3.8 NAČIN OBVLADOVANJA STRESA S STRANI PODJETJA**

Nekaj zaposlenih pravi, da podjetje za obvladovanje stresa skrbi z različnimi protistresnimi programi, in sicer 3,7 odstotka, 11,1 odstotka pa jih meni, da ponujajo dovolj različnih športnih dejavnosti, s katerimi se lahko sprostijo. Da podjetje v primeru težav nudi ustrezno pomoč, meni 3,7 odstotka zaposlenih, prav tako je 3,7 odstotka zaposlenih mnenja, da je delovni čas dovolj fleksibilen in delo raznoliko. Veliko jih je podalo več odgovorov, in sicer jih 51,8 odstotka pravi, da je na razpolago dovolj športnih dejavnosti in različnih protistresnih programov, da sta ustrezna delovni čas in različno delo, prav tako pa se v stresnih situacijah lahko pogovorijo z nadrejenim in sodelavci. Kar 26 odstotkov pa jih je odgovorilo, da podjetje ne skrbi za zmanjšanje stresa. Sklepam lahko, da ima podjetje na razpolago nekaj ponudb za zmanjšanje stresa, kot so fitness in protistresni programi, vendar le redko. Delo je raznoliko, delovni čas pa fleksibilen, vendar je za zaposlene to premalo glede na njihovo delo in bi potrebovali drugačen pristop oziroma večkrat različne protistresne dejavnosti.

### **5.3.9 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V PODJETJU**

Zelo pomembno je tudi splošno zadovoljstvo v podjetju, saj tukaj zaposleni preživijo skoraj polovico dneva. Rezultate sem razdelila v skupine popolnoma nezadovoljni, v veliki meri nezadovoljni, srednje zadovoljni, zadovoljni in zelo zadovoljni. Ugotovila sem, da so zaposleni najbolj zadovoljni s sodelavci (59,2 odstotka) in s svojim delovnim mestom (55,5 odstotka).

Poleg tega so zaposleni precej zadovoljni tudi z delovnimi pogoji (48,1 odstotka) ter neposredno zaposlenimi (40,7 odstotka). Srednje zadovoljni so z možnostjo napredovanja (70,3 odstotka), z organiziranostjo podjetja (63 odstotkov) in s plačo (55,5 odstotka). Popolnoma nezadovoljni oziroma v veliki meri nezadovoljni so z možnostmi za izobraževanje (33,3 odstotka). Najbolj neodločeni odgovori so bili odgovori glede stalnosti zaposlitve. 22,2 odstotka jih je odgovorilo, da so z njo v veliki meri nezadovoljni, isti odstotek pa jih je z njo popolnoma zadovoljnih.

**Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu**

<b>Trditev</b>	Popolnoma nezadovoljni (v %)	V veliki meri nezadovoljni (v %)	Srednje zadovoljni (v %)	Zadovoljni (v %)	Zelo zadovoljni (v %)
Zadovoljstvo z delom oziroma delovnim mestom	0,0	0,0	18,5	55,5	26,0
Zadovoljstvo s sodelavci	0,0	0,0	7,4	33,3	59,2
Zadovoljstvo z neposredno zaposlenimi	0,0	0,0	22,2	37,0	40,7
Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	22,2	33,3	18,5	22,2	3,7
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...)	0,0	26,0	22,2	48,1	3,7
Zadovoljstvo z organiziranostjo podjetja	11,1	22,2	63,0	3,7	0,0
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	3,7	14,8	70,3	11,1	0,0
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	3,7	22,2	18,5	33,3	22,2
Zadovoljstvo s plačo	0,0	0,0	55,5	40,7	3,7

Vir: lasten, anketni vprašalnik

### **5.3.10 PREDLOGI ZAPOSLENIH ZA SPREMEMBE**

Na koncu vprašalnika sta sledili dve vprašanji odprtega tipa, kjer sem želela izvedeti njihova mnenja in predloge glede obvladovanja stresa v podjetju ter kaj lahko sami in njihovi nadrejeni storijo, da je delo lažje in da je čim manj stresnih situacij. Navedli so kar nekaj predlogov, ki jih navajam v nadaljevanju, najprej predloge in mnenja, ki se nanašajo na zaposlene, nato predloge in mnenja, ki se nanašajo na podjetje oziroma nadrejene.

### *Predlogi in mnenja, ki se nanašajo na zaposlene*

Kar 11,1 odstotka zaposlenih pri tem vprašanju ni navedlo nobenega odgovora oziroma predloga. Verjetno mislijo, da sami ne morejo ničesar narediti na tem področju in zato tudi niso podali odgovora ali pa ga niso želeli povedati.

V največji meri zaposleni menijo, da se zahteve in naloge opravljajo ena za drugo, da si jih razporediš čez dan in ne delaš več stvari hkrati. Pomembno je sprotno delo, določitev prioritetenih nalog, da se za vsako nalogo maksimalno zavzameš in si zanjo tudi dovolj usposobljen. Skratka, delo si je treba dobro organizirati, ne samo sam pri sebi, ampak tudi med sodelavci, tako bi dosegli manjši pritisk na posameznika in delo bi bilo opravljeno v določenem času oziroma ne bi prišlo do časovnih stisk. Dobro bi bilo, če bi si lahko zaposleni vzeli trenutek odmora, kadar pride do najbolj stresnih situacij, si oddahnili in nato nadaljevali s polno paro. Eden izmed najpogostejših predlogov je bil tudi, da bi mogli bolj zdravo živeti in se več gibati, predlagali so aktivnosti med delom ali prostim časom, razgibavanje oziroma telovadbo približno petnajst minut, skratka dejavnosti na prostem, s čimer bi imeli več energije na delovnem mestu. Nekateri se poskušajo v stresnih situacijah pomiriti in ne dovolijo, da jim službene zadeve pridejo preveč do živega, ampak na delovnem mestu vpeljejo več sproščene pogovora. Eden pa se s tem ne obremenjuje, ker meni, da zadeva ni odvisna od njega. Nekdo je podal odgovor, da poskuša prepričati vodstvo, da je njegovo delo stresno, kar je največkrat neuspešno, zato ignorira časovne pritiske in roke dokončanja projektov. Bistveno želi skrajšati čas, ki ga preživi v službi, in izdelati jasna navodila, ki bodo omogočala delo po sistemu »vsi znamo, zmoremo vse«.

### *Predlogi in mnenja, ki se nanašajo na nadrejene*

Tudi pri tem vprašanju 7,4 odstotka zaposlenih ni podalo nobenega odgovora. Najpogostejši odgovori pa so bili, da bi morali nadrejeni bolj in jasneje razložiti naloge, ki jih morajo zaposleni opraviti, vsakemu posamezniku dati jasna navodila, kakšne so njegove zadolžitve in odgovornosti, ter delo razporediti enakomerno med vse zaposlene. Poleg tega bi bilo treba narediti več skupnih sestankov, da bi lahko vsi podali svoje mnenje in predloge glede dela in bi bili tudi oni pripravljeni to poslušati. Skratka, potrebna sta boljša organizacija in ureditev načrta dela za dlje časa vnaprej. Nekateri so predlagali večjo fleksibilnost delovnega časa ter nagrado za dobro opravljeno delo, prav tako je bil predlog, da bi prostore razdelili na manjše enote in zaposlenim dali potrebno orodje ter opremo, ki jo za delo potrebujejo. Lahko bi organizirali kakšen sprostitevni izlet s sodelavci. Nekdo je predlagal postavitve sprostitevni prostorov in jedilnice, kjer bi se lahko pogovorili in družili s sodelavci ter imeli občasne odmore med delom. Poleg navedenega so predlagali, da bi v večji meri obiskovali izobraževanja kadrov, tako podrejenih kot nadrejenih, in izdelali navodila, da bi delo potekalo bolj strateško in ne kampanjsko. Podjetje bi lahko uredilo vodstveno strukturo in odločitveno hierarhijo podjetja.

## **5.4 POVZETEK RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE**

Po opravljeni raziskavi med zaposlenimi v podjetju Mikropis, d. o. o., ugotavljam, da je v podjetju stres zelo prisoten. Vzroki za njegov nastanek pa so precej različni, največji je organiziranost v podjetju, prav tako kaže, da imajo slabo razporejene naloge med zaposlenimi, zato velikokrat prihaja do časovnih stisk, v katerih morajo biti določene naloge

opravljene. Manjši stres pa za zaposlene predstavljajo delo s strankami in določene situacije, ki spadajo k delu, ki ga opravljajo, in nanje ne morejo dosti vplivati. Nemalo težav jim predstavljajo tudi časovni pritiski in roki, pod katere spadajo dobava materiala, izdelkov in razne druge storitve, ki jih opravlja podjetje. Glede na rezultat lahko ugotovimo nejasnosti pri delovnih nalogah, kar pomeni, da so predstavljene dvoumno in nerazumljivo. Večini pomenijo stres tudi nejasno zastavljeni cilji in nezadostna komunikacija med zaposlenimi. Kot dejavnik, ki je občasno vir stresa, so največkrat navedli predolg delovni čas in nadurno delo. Prav tako nekateri opravljajo naloge, ki nosijo veliko odgovornost, kar vsekakor ni mali zalogaj. Kar nekaj stresa jim prinese tudi strah pred tem, da bi naredili kakšno napako. Skrbi, ki so povezane z delovnim okoljem, kot je temperatura ali hrup, ter strah pred izgubo zaposlitve in premalo dela za zaposlene ne predstavljajo večjega stresa. Prav tako jim manjši stres povzroča zavedanje, da ne bi bili sposobni opraviti določenih zahtev.

Stres pa vpliva tudi na delovno zmogljivost zaposlenih, ki se kaže tudi v tem, da se zaposleni težje skoncentrirajo pri delu, za opravljene naloge porabijo več časa, kot bi ga sicer, in odločitve ne sprejemajo hitro, ampak si zanje vzamejo čas in o njih temeljito premislijo. Nekateri v stresnih situacijah postanejo razdražljivi in se dokaj hitro razburijo, tako nastanejo težave in slabši odnosi med sodelavci, saj stres pri posamezniku vpliva tudi na druge zaposlene, kar imenujemo kolektivni stres. Zanimivo je, da se 7,5 odstotka zaposlenim v takšnih situacijah delovna zmogljivost še poveča in so še bolj motivirani, dobijo dodaten zagon, kar je prav gotovo koristno za njih same, pa tudi za podjetje. Naloge so hitreje in z večjo voljo opravljene.

Rezultati raziskave so pokazali, da se znajo zaposleni sami precej dobro spoprijemati s stresom, najpogosteje si razporedijo delo in prvotno opravijo naloge, ki so v tistem trenutku najpomembnejše. Vzamejo si tudi odmor za kavo in oddih ter pozneje nadaljujejo delo. V redkih situacijah pa pomoč poiščejo v pogovoru s sodelavci ali nadrejenim. Ugotovila sem, da so zaposleni prepuščeni samim sebi, kar se tiče obvladovanja stresa, in si pomagajo z individualnimi načini, saj podjetje temu ne posveča veliko pozornosti.

Iz raziskave sem ugotovila, da zaposleni tudi v prostem času skrbijo za uravnavanje stresa in sprostitev od dela na svoj način. Največkrat se sprostijo s telesno dejavnostjo, jogo ali pa odidejo na dopust. Stres sprostijo tudi v wellnessu, ob poslušanju glasbe, gledanju televizije, nekaj pa jih je kot sprostitev navedlo spolnost, vendar v manjšini.

Za zaključek ankete sem želela ugotoviti mnenja in predloge zaposlenih, kaj lahko oni sami storijo za boljše premagovanje stresa in kaj menijo, da bi lahko storilo podjetje, da bi bilo zaposlenim lažje delati in da neugodne situacije ne bi imele takšnega pritiska nanje. Zanimivo je, da 11,1 odstotka vprašanih ni podalo nobenega odgovora, verjetno menijo, da ne morejo sami ničesar spremeniti. Drugi anketiranci so največkrat odgovorili, da si je treba delo dobro organizirati in opravljati naloge eno za drugo. Delo mora biti razporejeno med zaposlene, da je občutiti manj pritiska na posameznika in je delo dobro in hitro opravljeno. Veliko jih želi, da bi imeli med delovnim časom krajše odmore in se približno petnajst minut razgibavali ali imeli kakšno telesno dejavnost. Predlogi, ki se nanašajo na nadrejene, pa so bili, da bi morali naloge bolje razporediti in podati jasnejša navodila za njihovo opravljanje ter razjasniti odgovornost zanje. Treba bi bilo organizirati sestanke, ki zajemajo več oddelkov zaposlenih skupaj, da bi lahko vsi podali mnenja in predloge ter težave, ki se pojavljajo pri delu. Nekateri so predlagali boljšo fleksibilnost delovnega časa in da bi bilo delo, ki je dobro opravljeno, nagrajeno s stimulacijo. Manj predlogov pa je bilo podanih, da bi bila potrebna večja izobraženost kadrov, da bi delo potekalo tekoče in bi bili boljše usposobljeni ter da bi imeli



kakšen kolektivni izlet ali druženje z zaposlenimi. Tudi pri teh predlogih 7,4 odstotka zaposlenih ni podalo nobenega predloga ali mnenja.

Seveda se delovna mesta med seboj razlikujejo po občutenju stresa, ena so manj na udaru, druga bolj. Vsak od zaposlenih pa se kdaj sreča z njim in takrat je od vsakega posameznika odvisno, kako se bo z njim soočil. Najprej se mora vsak sam potruditi, da ga obvladuje po svojih najboljših močeh, na svoj način, sam mora ugotoviti, kakšen način je zanj najustreznejši, šele nato je na vrsti podjetje, v katerem dela. Osebnost bi vsakemu, ne le zaposlenim v podjetju Mikropis, d. o. o., svetovala, naj najprej ugotovi vzrok nastanka stresa, nato pa razmisli, kako bi bilo to najlažje odpraviti. Vsekakor naj uporabljajo telesne dejavnosti v prostem času ter različne dihalne vaje, s katerimi se bodo poglobili vase in našli svoj notranji mir. Na delovnem mestu naj se čim bolj organizirajo, razporedijo naloge ter pri tem upoštevajo navodila in zahteve nadrejenih. Ko pride do stresnih situacij, naj jih poskušajo čim bolj ignorirati, se pomiriti in delo bo lažje steklo. Dober odnos naj poskušajo ohranjati z vsemi zaposlenimi in naj se trudijo, da ne pride do trenja med njimi, saj nam v neprijetnih situacijah sodelavci lahko stojijo ob strani in izrečejo kakšno spodbudno besedo, v nasprotnem primeru pa lahko pride do nepotrebnih nesoglasij, konfliktov in napak še iz te strani.

Vodstva podjetij imajo moč in dolžnost, da se pri obvladovanju stresa potrudijo in zaposlenim omogočijo čim lažje delo in čim manj stresa na delovnem mestu. Sama menim, da bi bilo v podjetju Mikropis, d. o. o., treba najprej organizirati sestanke skupaj z vsemi zaposlenimi, tako bi nadrejeni izvedeli, kaj zaposlenim povzroča težave, kje so napake v organizaciji, kaj jim povzroča stres, izvedeli bi različna mnenja in predloge za izboljšave ter se na podlagi njih odločili za spremembe, ki bi bile dobre za zaposlene in tudi za organizacijo kot celoto. Potrebna bi bila reorganizacija oddelkov, predvsem boljša razporeditev dela in nalog med zaposlene, vsak oddelek bi bil za svoje delo ustrezno usposobljen, s pogostim izobraževanjem bi dosegli kakovostno delo zaposlenega in manj težav na drugih oddelkih. Morda bi bilo dobro zaposliti še dodatno delovno silo. Kot vemo, je podjetje organizacija, ki je razdeljena na posamezne enote, ki so med seboj prepletene, in če nastane težava na eni enoti, to občutijo vse enote oziroma celotna organizacija, zato je pomembno, da zaposleni vedo, kaj je njihovo delo, kakšna je odgovornost in da so sposobni opravljati delo, ki se opravlja na tistem delovnem mestu. Seveda se kdaj zgodijo napake ali je delo slabše opravljeno. Takrat je zadevo treba razjasniti pri posamezniku, ki je napako storil, in se z njim osebno pogovoriti o tem. Imeti pa mora možnost zagovora ali pojasnila.

Dobro opravljeno delo bi moralo biti cenjeno in nagrajeno s stimulacijo. Zaposleni v takšnih primerih dobijo določeno podporo in večjo motiviranost, pomembno pa je, da občutijo tudi pripadnost podjetju.

## 6 ZAKLJUČEK

Tempo življenja je v današnjem času vedno hitrejši, nimamo dovolj časa, da bi se lahko podrobneje posvetili sebi ter se nekoliko pogosteje sprostili in odpočili od vsakdanjih skrbi, ki nas pestijo. Past, v katero se lahko v takšnih situacijah ujamemo, je stres, ki ga je prav gotovo vsak že občutil. Stres pa ni vedno škodljiv, pravzaprav je v veliki meri precej pozitiven, saj nas večkrat prisili v boljše dosežke in zmogljivosti v življenju. Pomembno je, da znamo z njim dobro ravnati in ga obvladati. Stresu ni mogoče ubežati, je neizogiben del življenja, zato je zelo pomembno, da se z njim dobro spoprijemamo in ga imamo v oblasti mi, in ne on nas. Stres postane resnična ovira za nas samo takrat, kadar nam vaje uidejo iz rok, kadar ga občutimo kot nadlogo, če nenehno občutimo njegov negativen vpliv oziroma smo nenehno izpostavljeni stresnim situacijam. Vpliv stresa pa lahko občutimo tako v družinskem okolju ali med prijatelji kot tudi v delovnem okolju, saj je tam postal ena večjih težav in ovir na poti h kakovostnemu delovnemu življenju.

V različnih literaturah avtorji navajajo različne definicije stresa, ki pa se po osnovi ne razlikujejo. Vse opisujejo, da je stres pojav, ki nas ima v oblasti, nam kroji življenje, je način, s katerim se organizem odzove na spremembo, in se kaže kot zmanjšanje sposobnosti posameznika za opravljanje njegovih nalog oziroma funkcij, ki lahko v skrajnih primerih privedejo do zelo škodljivih in negativnih razmer. Stres lahko ovira naše delo in resno ogrozi naše zdravje. Duševne in telesne težave, ki so posledica prepogostega oziroma stalnega stresa, kar imenujemo negativni stres, lahko povzročijo resne zaplete, kot je delna ali stalna nesposobnost za delo, v skrajnih primerih celo smrt.

Dejavnike stresa lahko delimo na dejavnike iz domačega in širšega okolja. Stres občutimo tako v družinskem okolju kot tudi v širši okolici, recimo na delovnem mestu. Negativne vplive, ki nam doma povzročajo stres, je treba čim prej odpraviti, saj nam dom pomeni neko varnost in možnost sprostitev od zunanjega okolja, zato so stresne situacije tam najmanj zaželeni. Manj pa lahko nanje vplivamo na delovnem mestu, kjer se te pojavljajo zaradi značilnosti dela, odgovornosti za dane naloge, naše vloge v podjetju, organizacije dela ter ne nazadnje zaradi odnosov med sodelavci in nadrejenimi.

Posledice stresa pa nimajo vpliva samo na posameznika, ampak vpliv slej ko prej občuti tudi organizacija. Stres je namreč težava posameznika in podjetja, v katerem so zaposleni, zato pravimo, da vpliva na individualno in organizacijsko raven. Posameznik občuti predvsem vedenjske, psihološke in fiziološke posledice glede stresa, pri podjetju pa se kaže to predvsem na storilnosti, uspešnosti in stroških podjetja. Izgorelost in smrt zaradi stresa (karoshi) sta najhujši posledici stresa, ki so mu zaposleni izpostavljeni skozi leta dela.

Vsak se mora po najboljših močeh potruditi, da mu stres čim manj pride do živga. Vsak si lahko pomaga s številnimi tehnikami in načini, kot so dihalne vaje, razne masaže, odmori in drugimi stvarmi. Najpomembneje je dolgoročno odpravljanje stresa, to pa dosežemo tako, da se čim bolj zavzamemo zase in sprejmemo odgovornost za svoje življenje, da znamo sami najbolje skrbeti zase in svoje zdravje, uživati moramo v vsakem trenutku, izražati čustva in uresničiti svoje cilje.

V podjetju so najpomembnejši zaposleni, saj brez njih podjetje ne bi moglo delovati. Vodstvo mora poskrbeti za individualno in organizacijsko metodo upravljanja s stresom. V individualni metodi se zavzema predvsem za urejeno delovno okolje, dobro organizacijo in razporeditev dela, uravnavanje delavskih odnosov med zaposlenimi, uravnavanje pozitivnega vzdušja, podjetje pa mora po najboljših močeh poskrbeti tudi za zdravje, zadovoljstvo in ugodje zaposlenih, ki morajo občutiti pripadnost organizaciji in se počutiti pomembne in cenjene. V organizacijski metodi pa se zavzemajo za spremembe v načinu vodenja in uravnavanje delovnega ozračja celotnega podjetja. Treba je jasno zastaviti cilje organizacije, uvesti timsko delo ter nuditi usposabljanja in izobraževalne programe zaposlenih za uspešno opravljene storitve in reševanje zahtev.

Ukvarjanje s stresom nam mora postati del vsakdana, z njim ne moremo opraviti v enem dnevu ali dveh, postati mora del strategije nas samih in tudi podjetja, z njim se moramo ukvarjati dolgoročno. Zdravje zaposlenih je pomembno za poslovanje podjetja in vodilni se morajo zavedati, da za uspešnost podjetja nista dovolj le ustrezna in kakovostno usposobljena delovna sila, ampak je potrebno, da je osebje tudi zdravo, brez bolniških odsotnosti in s tem nepotrebnih stroškov, ki pri tem nastajajo, ter da je prisotna visoka motiviranost zaposlenih. Potrebno je zavedanje, da v podjetju potrebujejo znanje tudi na področju obvladovanja stresa zaposlenih, ki bo ustvarilo razmerje in neko uravnoveženost za dokaj kakovostno delo in delovanje podjetja.

V prvem delu zaključka sem strnila ugotovitve pri posameznih poglavjih, ki se nanašajo na teoretični del diplomskega dela. Za praktični prikaz diplomskega dela pa sem opravila raziskavo v podjetju Mikropis, d. o. o., s katero sem ugotavljala njihovo obvladovanje stresa v podjetju. Večina vprašanih meni, da je v podjetju delo precej stresno in obremenjujoče, na njih vplivajo različni dejavniki, ki jih precej izčrpajo in zaradi katerih dlje časa porabijo za opravljene naloge. V analizi odgovorov sem ugotovila, da se vsak na svoj način spoprijema s stresom in ga poskuša čim bolj omiliti. S stresom se v večji meri spoprijemajo sami, saj so rezultati pokazali veliko pomanjkljivosti obvladovanja stresa s strani podjetja, kar se tiče dela v organizaciji. Čeprav ponujajo nekatere športne dejavnosti v prostem času, bi bilo treba tudi na delovnem mestu narediti določene spremembe. V čim krajšem času bi bila potrebna reorganizacija dela in nalog, da bo delovna sila ostala motivirana in bo učinkovito opravljala storitve in zahteve, tako bodo zadovoljni zaposleni in organizacija kot celota.

## LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA:

- BATTISON, Toni (1999). *Premagujem stres*. Dzs, Ljubljana.
- CINKARNA CELJE, d. d. (2010). *Obvladujmo stres na delovnem mestu*. (interno gradivo). Cinkarna, d. d., Celje.
- CUNNINGHAM, Barton J (1997). *The stress Management Sourcebook*. Lowell House, Los Angeles.
- DERNOVŠEK, Mojca Zvezdana (2006) Stres. V: ROŠKAR, Primož (ur.). *Ko te stresa stres*, Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije, Ljubljana, str 79.
- FERJAN, Eva (2004). Izgorelost – ko se telo upre zlorabljanju samega sebe. *Naša lekarna*. 2004, št. 40, str. 66–71.
- HELLER, Robert (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- HOJNIK, Vesna (2010). Tehnike sproščanja. *Naša lekarna*. 2004, št. 40, str. 72–77.
- IHAN, Alojz (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim*. V: SIMONČIČ VIDRIH, Mateja (ur.). Arx, d. o. o., Ljubljana.
- MASLACH, Christina (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. V: LEITER, Michael P. (ur.). Educy, Ljubljana, str. 172.
- MIKROPIS, d. o. o. (2011). *Manager Wellness program*. Žalec.
- PETTINGER, Richard (2002). *Stress Management*. Capstone Publishing, Oxford.
- POWELL, Trevor (1997). *Free yourself from harmful stress*. Dorling Kindersley Ltd, London.
- SCHMIDT, Aleksander (2001). *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Samozaložništvo, Ljubljana.
- SPIELBERGER, Charles (1985). *Stres in tesnoba*. Tiskarna Jože Moškrič, Ljubljana.
- STARC, Radovan (2007). *Stres in bolezni*. Sirius, Ljubljana.
- STEVENS, Paul (1995). *Beating Job Burnout*. Ntc Publishing Group, Chicago.
- IVANKO, Štefan (2006). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- TREVEN, Sonja (2005). *Premagovanje stresa*. Gv založba, Ljubljana.
- YOUNGS, Bettie (1993). *Stress Management for Educators: A guide to manage your response to stress*. Educy, Ljubljana.

### VIRI:

- BAJEC OVČAR, Darka (2012). *Odkrivanje stresa na delovnem mestu*. Dostopno 16. 1. 2012 na <http://www.drustvo-mena-maribor.si/stres-na-delovnem-mestu-kako-ga-nadziramo/>
- BILBAN, Marjan (2010). *Stres in izgorelost v delovnem okolju*. Dostopno 26. 12. 2010 na: <http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/1018334c58e72b4eaca90710d4575223.pdf>
- CARSO, d. o. o. (2011). *Vse o stresu*. Dostopno 22. 1. 2012 na [http://www.dominor.si/stres/vrst\\_e-posledice/](http://www.dominor.si/stres/vrst_e-posledice/)
- DEVI, d. o. o. (2010). *5 učinkovitih metod obvladovanja stresa*. Dostopno 22. 12. 2010 na: [http://www.sos.si/obvladovanje\\_stresa.aspx](http://www.sos.si/obvladovanje_stresa.aspx)
- EVROPSKA AGENCIJA ZA VARNOST IN ZDRAVJE PRI DELU (2012). *Stres – opredelitev in simptomi*. Dostopno 7. 2. 2012 na: [http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/definitions_and_causes)

EZDRAVJE (2010). *Stres???*. Dostopno 26. 12. 2010 na: <http://www.ezdravje.com/si/zivcevje/stres/>

FACTS 22, (2012). *Stres na delovnem mestu*. Dostopno 13. 12. 2011 na: <http://www.stres-odsotnost-stiska.si/files/Stres%20na%20delovnem%20mestu.pdf>

FENIKS društvo (2011). *Antistresni program*. Dostopno 3. 1. 2011 na: [http://www.drustvo-feniks.si/\\_pdf/Antistresna\\_pomoc.pdf](http://www.drustvo-feniks.si/_pdf/Antistresna_pomoc.pdf)

HORVATIN, Barbara (2010). *Stres*. Dostopno 22. 12. 2010 na: [http://www.fidimed.si/zdravstvene teme/clanki\\_strokovnjakov/13/stres.html](http://www.fidimed.si/zdravstvene teme/clanki_strokovnjakov/13/stres.html)

INT J HEALTH SERV. (1997) Karoshi--death from overwork. Occupational health consequences of Japanese production management. Dosegljivost 27. 4. 1997 na: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9399110>

KOPČAVAR GUČEK, Nena (2010) *Stres*. Dostopno 26. 12. 2010 na: <http://www.lek.si/si/skrb-za-zdravje/bolezni-in-simptomi/osrednji-zivni-sistem/stres/>

LEK, d. d. (2011). *Osebni načrt za obvladovanje stresa*. Dostopno 2. 1. 2011 na: <http://www.lek.si/si/skrb-za-zdravje/bolezni-in-simptomi/osrednji-zivni-sistem/stres/obvladovanje-stresa/>

LEK, d. d. (2011). *10 koristnih napotkov za obvladovanje stresa*. Dostopno 2. 1. 2011 na: [http://www.persen.si/10\\_koristnih\\_napotkov\\_za\\_premagovanje\\_stresa/](http://www.persen.si/10_koristnih_napotkov_za_premagovanje_stresa/)

LOOKER, Terry, GREGSON, Olga (1993). *Obvladajmo stres*. Cankarjeva založba, Ljubljana.

MADJAR, Bojan (2008). *Zdravilne skrivnosti: izgorelost*. Dostopno 26. 12. 2010 na: <http://www.pomurske-lekarne.si/si/index.cfm?id=2489>

POTRČ, Marjeta (2004). *Kako pripraviti program upravljanja s stresom v podjetju*. Dostopno 8. 12. 2004 na: <http://www.delavska-participacija.com/html/stres.html>

TRAMPUŽ, Andrej (2010). *Raziskave učinkov protistresnih programov umetnosti življenja*. Dostopno 3. 1. 2011 na: [http://artofliving.si/fileadmin/user\\_upload/\\_\\_countries\\_\\_/slovenia/PDF/Bilten\\_slovenske\\_vojske\\_2.2010.pdf](http://artofliving.si/fileadmin/user_upload/__countries__/slovenia/PDF/Bilten_slovenske_vojske_2.2010.pdf)

TREVEN, Sonja (2009). *Izvori stresa v delovnem okolju*. Dostopno 3. 1. 2011 na: <http://val-ljubezni.si/partnerji-sonja-treven/partnerji-sonja-izvori-stresa-v-delovnem-okolju.html>

## PRILOGE

### PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

#### Anketni vprašalnik



ANKETNI VPRAŠALNIK  
diplomske naloge:

### **OBVLADOVANJE STRESA V RAČUNALNIŠKEM PODJETJU**

Anketni vprašalnik za merjenje obvladovanja stresa v računalniškem podjetju.

Spoštovani!

Del diplomske naloge bom namenila konkretni analizi obvladovanja stresa v računalniškem podjetju. V ta namen sem sestavila vprašalnik z dvanajstimi vprašanji, s katerimi bi rada ugotovila, do katere mere vodstvo obvladuje stres zaposlenih v računalniškem podjetju. Prosila bi vas za čim bolj iskrene in konkretne odgovore, da bo analiza dosegla svoj namen. Podatki bodo objavljeni v diplomskem delu.

Obvestilo o zasebnosti!

Ta anketa je anonimna. Vaši odgovori na vprašanja v anketnem vprašalniku ne vsebujejo nobenih informacij, preko katerih bi bilo mogoče identificirati izpolnjevalca ankete. Podatki analize služijo zgolj kot informacija in pomoč pri analizi za merjenje obvladovanja stresa zaposlenih v organizaciji.

Vljudno vas prosim za sodelovanje in se vam že vnaprej zahvaljujem.

Simona Gradišnik

**1. Osnovni podatki (obkrožite ustrezen odgovor) :**

- Spol: a.) moški b.) ženski
  
- Starost: a.) od 20 do 30 let b.) od 31 do 40 let  
c.) od 40 do 50 let d.) od 51 do 60 let
  
- Čas zaposlitve: a.) do 5 let b.) od 6 do 10 let  
c.) od 11 do 15 let d.) od 16 do 20 let  
e.) od 21 do 25 let f.) od 26 do 30 let  
g.) več kot 31 let
  
- Način opravljanja dela v podjetju Mikropis, d. o. o.
  - a.) pisarniško delo
  - b.) terensko delo
  - c.) delo v skladišču
  - d.) delo s strankami
  - e.) delo v razvojnem centru

**2. Ali bi svoje delo opisali kot stresno (obkrožite ustrezen odgovor)?**

- a.) zelo redko
- b.) občasno
- c.) večinoma je moje delo precej stresno
- d.) moje delo je zelo stresno

**3. Kateri so najpomembnejši vzroki stresa pri vašem delu (obkrožite ustrezen odgovor)?**

- a.) preobremenjenost
- b.) slaba organiziranost
- c.) težave z nadrejenim
- d.) težave s sodelavci
- e.) finančne težave
- f.) časovna stiska
- g.) zasebne težave
- h.) drugo \_\_\_\_\_

**4. Kateri od naslednjih dejavnikov vam predstavlja stres pri delu?**

**(Ocenite glede na lestvico od 1 do 5, kjer pomeni 1 – dejavnik ni nikoli vir stresa, 2 – dejavnik je redko vir stresa, 3 – dejavnik je občasno vir stresa, 4 – dejavnik je pogosto vir stresa, 5 – dejavnik je vedno vir stresa.)**

Predolg delovni čas	1	2	3	4	5
Nadurno delo	1	2	3	4	5
Moje sposobnosti ne ustrezajo zahtevam dela	1	2	3	4	5
Preveč nalog in premalo časa	1	2	3	4	5
Premalo dela	1	2	3	4	5
Časovni pritiski in roki	1	2	3	4	5
Delovno okolje (hrup, temperature, higiena ...)	1	2	3	4	5
Nejasne delovne naloge	1	2	3	4	5
Odgovornost	1	2	3	4	5
Strah pred tem, da bi naredili napako	1	2	3	4	5
Strah pred izgubo zaposlitve	1	2	3	4	5
Nezadostna komunikacija	1	2	3	4	5
Premalo spodbude in podpore s strani vodstva	1	2	3	4	5
Ni jasno zastavljenih ciljev	1	2	3	4	5
Premalo časa za družinsko življenje	1	2	3	4	5
Pomanjkanje podpore s strani družine	1	2	3	4	5

**5. Katere načine obvladovanja stresa ste že preizkusili oziroma s čim se najbolj sprostite (obkrožite, možnih je več odgovorov):**

- a.) telesna dejavnost in joga
- b.) meditacija
- c.) prehrana (zatekanje ali odrekanje hrani)
- d.) wellness (razne kopeli in masaže)
- e.) protistresni programi
- f.) poslušanje glasbe
- g.) gledanje televizije
- h.) dopust
- i.) družinsko okolje
- j.) drugo \_\_\_\_\_

**6. Kako stres vpliva na vašo delovno zmogljivost (obkrožite, možnih je več odgovorov)?**

- a.) Težje se skoncentriram.
- b.) Počasneje in težje sprejemam odločitve.
- c.) Za opravljeno delo porabim več časa kot sicer.
- d.) Postanem razdražljiv/-a in imam slabši odnos s sodelavci.
- e.) Pod stresom se moja zmogljivost poveča.



f.) Drugo\_\_\_\_\_

**7. Kako zmanjšate stres pri delu (obkrožite, možnih je več odgovorov)?**

- a.) Ko je situacija preobremenjujoča, poiščem pomoč.
- b.) Znam se dobro organizirati.
- c.) Določim pomembnejše naloge.
- d.) Vzamem si odmor, popijem skodelico kave ali prižgem cigareto.
- e.) Uporabljam sprostitvene tehnike.
- f.) Pogovorim se z vodstvom in sodelavci.
- g.) Drugo\_\_\_\_\_

**8. Kako podjetje, v katerem delate, skrbi za obvladovanje oziroma zmanjšanje stresa (ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni 1 – se sploh ne strinjate, 2 – se delno ne strinjate, 3 – se ne morete odločiti, 4 – se delno strinjate, 5 – se popolnoma strinjate)?**

Zelo dobro, nimam pripomb.	1	2	3	4	5
Dobro, vendar jaz potrebujem drugačen način.	1	2	3	4	5
Slabo, lahko bi naredili več na tem področju.	1	2	3	4	5
Podjetje temu ne namenja posebne pozornosti.	1	2	3	4	5

**9. Kako podjetje, v katerem delate, skrbi za obvladovanje oziroma zmanjšanje stresa (obkrožite, možnih je več odgovorov)?**

- a.) S pogovori med nadrejenim in podrejenim.
- b.) Z različnimi protistresnimi programi.
- c.) S ponudbo raznih športnih dejavnosti.
- d.) Skrbi, da zaposleni razumemo svoje dolžnosti in pristojnosti.
- e.) Zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljena dela.
- f.) Skrbi za ekonomsko varnost delovnega mesta.
- g.) Imamo proste dneve.
- h.) V primeru težav nudi potrebno pomoč.
- i.) S fleksibilnim delovnim časom in raznolikostjo dela.
- j.) Podjetje ne skrbi za zmanjšanje stresa.

**10. Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo v naslednjih trditvah (ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer pomeni 1 – ste popolnoma nezadovoljni, 2 – ste v veliki meri nezadovoljni, 3 – ste srednje zadovoljni, 4 – ste zadovoljni, 5 – ste zelo zadovoljni)?**

Zadovoljstvo z delom oziroma delovnim mestom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z neposredno zaposlenimi	1	2	3	4	5

Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z organiziranostjo podjetja	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s plačo	1	2	3	4	5

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

---



---



---



---



---

**12. Kaj menite, da bi lahko naredilo podjetje za zmanjšanje stresa na delovnem mestu? (Navedite predloge!)**

---



---



---



---



---

## **PRILOGA 2: Odgovori anketirancev na 11. in 12. vprašanje v anketnem vprašalniku**

Anketiranec št. 1:

11. Prilagoditev poslovnih procesov; ojačanje posameznih služb; povečati obseg izobraževanja.

12. Ureditev vodstvene strukture; ureditev odločitvene hierarhije podjetja.

Anketiranec št. 2:

11. Več aktivnosti med delom, razgibavanje, telovadba približno 15 minut; oddih na zraku za kratek čas.

12. Boljša koordinacija med zaposlenimi in nadrejenimi; več izobraževanja; kulturno vedenje med delavci in nadrejenimi; pomoč pri svetovanju, kako kakšno stvar opraviti ali urediti.

Anketiranec št. 3:

11. Obvladovanje samega sebe; umirjenost in organiziranost.

12. Pravočasno javljanje odgovorov za reševanje zahtev.

Anketiranec št. 4:

11. Ne smem si dopustiti, da mi službene zadeve pridejo do živega; stvari poskušam obvladovati z avtogenim treningom.

12. Krajši delovni čas in boljša plača; sproščeni kolektivni izleti; usposobljenost nadrejenih, da ne bi preveč obremenjevali vedno istih podrejenih.

Anketiranec št. 5:

11. Stvari delam eno za drugo in ne vse naenkrat.

12. Občasno organiziranje kakšnega sprostitvenega izleta s sodelavci.

Anketiranec št. 6:

11. Sprotno delo; delegiranje.

12. Večja fleksibilnost delovnega časa; pridobiti vsa potrebna orodja, opremo za delo; ločiti prostore na manjše enote.

Anketiranec št. 7:

11. Delo je manj stresno, če se dobro organiziraš in ga razporediš čez dan.

12. Podjetje bi lahko dalo kakšno denarno stimulacijo za boljše opravljeno delo.

Anketiranec št. 8:

11. Boljša organiziranost; upanje na boljše.

12. Večja plača.

Anketiranec št. 9:

11. Zdravo življenje in več športih dejavnosti.

12. Bolj fleksibilen urnik; manj obveznosti.

Anketiranec št. 10:

11. Maksimalna zavzetost pri zadanih nalogah.

12. Več medsebojnega pogovarjanja, poslušanja in upoštevanja.

Anketiranec št. 11:

11. Brez odgovora.

12. Občasni odmori med delovnim časom.

Anketiranec št. 12:

11. Sama se v stresnih situacijah poskušam pomiriti.

12. Nadrejeni bi morali dajati jasnejša navodila in se bolje pripraviti na posamezne projekte.
- Anketiranec št. 13:
11. Več sproščenega pogovora.
12. Postavitev sprostitev prostorov in jedilnice, kjer se lahko družiš in pogovoriš z različnimi sodelavci.
- Anketiranec št. 14:
11. Boljša organizacija dela; delo je treba razporediti.
12. Večja zaposljivost.
- Anketiranec št. 15:
11. Brez odgovora.
12. Brez odgovora.
- Anketiranec št. 16:
11. Da si organiziraš svoje delo; vzameš odmor, ko ga potrebuješ in kadar je delo najbolj stresno.
12. Boljša organizacija dela; razporeditev dela na vse zaposlene; načrtovanje dela za več dni vnaprej, brez večjih sprememb.
- Anketiranec št. 17:
11. Boljša organiziranost opravil.
12. Boljša organizacija med službami; uvedba odmorov.
- Anketiranec št. 18:
11. Organiziram delo in se čim bolje izobrazim na področju, na katerem delam.
12. Da bi boljše organizirali delo; naredili več skupnih sestankov, da bi vsi lahko povedali svoje mnenje in bi delo bolj potekalo.
- Anketiranec št. 19:
11. Boljše organiziranje dela in razporejeno delo med sodelavci.
12. Krajši delovni čas; zmanjšanje preobremenjenosti delavcev.
- Anketiranec št. 20:
11. Urejeno delovno mesto; dobri odnosi med sodelavci.
12. Enakomernjša prerazporeditev delovnih nalog.
- Anketiranec št. 21:
11. Se ne obremenjujem s stvarmi, ki niso odvisne od mene.
12. Boljša organizacija in prerazporeditev nalog.
- Anketiranec št. 22:
11. Brez odgovora.
12. Brez odgovora.
- Anketiranec št. 23:
11. Ob prostem času in med delovnim časom telesno gibanje.
12. Organiziranost in porazdelitev delovnih nalog med vse zaposlene enakomerno.
- Anketiranec št. 24:
11. Več športnih dejavnosti v prostem času in s tem več energije na delovnem mestu.
12. Točno določene naloge, da ni nejasnosti, čigavo je kaj in za kaj kdo odgovarja.
- Anketiranec št. 25:
11. Več dejavnosti na prostem.
12. Boljša komunikacija; jasno določene naloge dela.
- Anketiranec št. 26:
11. Pomembno je določiti prioritete naloge in se zavedati, da včasih ni možno vsega narediti v enem dnevu.

12. Boljša organiziranost dela; jasno zastavljene zadolžitve posameznika; pripravljenost na poslušanje predlogov zaposlenih; ustrezna motivacija za dobro opravljeno delo.

Anketiranec št. 27:

11. Poskušam vodstvo prepričati, da je moje delovno mesto stresno (pogostokrat žal neuspešno); ignorirati časovne pritiske in roke dokončanja projektov; bistveno skrajšati čas, ki ga preživim v službi; izdelati jasna navodila za delo, ki bodo omogočala delo po sistemu »vsi znamo, zmoremo vse«.

12. Ustrezna prerazporeditev zadolžitve med zaposlenimi; pri projektih naj si zastavijo jasne cilje in časovni okvir; v večji meri naj izobražujejo kadre in izdelajo navodila; delovati bi morali bolj strateško in dolgoročno, namesto kampanjsko in z »AD HOC« odločitvami; zaposliti dodatne kadre.