

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

TANJA LEBAN

KOPER, 2018

2018

DIPLOMSKA NALOGA

TANJA LEBAN



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

# STRES NA DELOVNEM MESTU

Tanja Leban

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Armand Faganel



## POVZETEK

V današnjem času stres ne prizanaša nikomur niti glede na starost. Zaradi hitrosti življenja in obveznosti smo veliko bolj obremenjeni. Namen naloge je pojasniti pomen stresa na delovnem mestu, prikazati simptome stresa, predstaviti tehnike za njegovo zmanjševanje, preučiti pomen nagrajevanja in pojasniti trpinčenje na delovnem mestu. S pomočjo strokovne literature v teoretičnem delu in ankete v empiričnem ugotovimo, da so ženske zaradi svoje čustvene narave bolj podvržene stresu na delovnem mestu kot moški. Zaradi storitvene dejavnosti, kjer je v ospredju delo z ljudmi, ugotovimo večjo prisotnost stresa med zaposlenimi. Z anketo ugotovimo, da je veliko zaposlenih že doživelo trpinčenje na delovnem mestu, kar zagotovo prispeva k povečani stopnji stresa pri delu. Poleg tega pojasnimo pomen nagrajevanja za zaposlene pri zagotavljanju zadovoljstva delavca in pripadnosti podjetju. Ugotovimo, da zaposleni svojega dela ne vidijo kot strokovni izziv, ker jim ne zagotavlja osebnega in poklicnega razvoja. Delavci dojemajo svoje delo kot rutinsko, vendar hkrati zahtevno in stresno.

*Ključne besede:* stres, stresor, simptomi stresa, izgorelost, trpinčenje, nagrajevanje

## SUMMARY

Stress does not spare to anyone it affects people also regardless of age. We are becoming much more burdened due to fast pace of life and obligations we have to fulfil. The purpose of this thesis is to explain the significance of stress in workplace, show the symptoms of stress, present the techniques for its reducing, study the significance of awarding and explain bullying in workplace. With use of specialised literature in the theoretical part and help of survey in the empirical, we establish that in comparison to men women are more liable to suffer from stress in workplace due to their emotional nature. Because of service activity, where work with people is in the foreground, we establish a larger presence of stress among employees. With the help of survey, we establish there are many employees who have already experienced bullying in workplace, which definitely adds to increased level of stress in work. Additionally, we explain the significance of awarding for employees in achieving the satisfaction to workers and the feeling of their belonging to a company. We establish that employees do not comprehend their work as a professional challenge, because it does not give them personal and professional development. Workers see their work as a routine, however, at the same time as demanding and stressful.

*Key words:* stress, stress factors, stress symptoms, burnout, bullying, awarding

UDK: 331.44(043.2)



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem svojemu mentorju doc. dr. Armandu Faganelu za pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Želim se zahvaliti tudi Fakulteti za management pri iskanju mentorja.

Zahvaljujem se svoji družini, partnerju, otroku in prijateljem za potrpežljivost, razumevanje, pomoč in podporo v težkih trenutkih.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Oprelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge	2
1.3	Metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	3
<b>2</b>	<b>Stres, vzroki zanj in posledice</b>	<b>4</b>
2.1	Oprelitev stresa	4
2.2	Simptomi stresa	5
2.3	Pozitiven in negativen stres	7
2.3.1	Pozitiven stres	8
2.3.2	Negativen stres	9
2.3.3	Bolezni kot posledica negativnega stresa	10
2.4	Prepoznavanje stresorjev na delovnem mestu	11
2.4.1	Izgorelost	14
2.4.2	Kako se znebiti stresa na delovnem mestu	15
2.4.3	Tehnike za obvladovanje stresa	17
2.5	Vpliv nenapisanih pravil v podjetju	19
2.6	Stroški stresa in njihovo zmanjševanje	20
2.6.1	Stroški stresa	21
2.6.2	Donosnost naložbe v zdravje zaposlenih	22
<b>3</b>	<b>Mobing na delovnem mestu</b>	<b>24</b>
3.1	Definicija mobinga	24
3.1.1	Pojavne oblike mobinga	25
3.1.2	Vzroki za nastanek mobinga	25
3.1.3	Vrste trpinčenja na delovnem mestu	27
3.2	Prepoznavanje mobinga	27
3.2.1	Prepoznavanje mobinga na ravni posameznika	28
3.2.2	Prepoznavanje mobinga na ravni organizacije	28
3.3	Posledice mobinga na delavca	29
3.4	Ukrepi za odpravljanje mobinga	30
3.5	Zakonska ureditev	31
<b>4</b>	<b>Pomen nagrajevanja delavcev za delovno uspešnost pri zmanjševanju stresa</b>	<b>33</b>
4.1	Občutek pripadnosti delavca podjetju	33
4.2	Učinek nagrajevanja	34
4.3	Vrste in oblike nagrad	35
4.4	Zadovoljstvo delavca	36

<b>5 Raziskava.....</b>	<b>37</b>
5.1 Namen in cilji raziskave.....	37
5.2 Opis raziskovalnega vzorca .....	37
5.3 Podrobna analiza ankete in naše ugotovitve .....	38
5.4 Naše priporočila glede na raziskavo in ugotovitve .....	46
<b>6 Sklep.....</b>	<b>48</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>49</b>
<b>Priloga .....</b>	<b>51</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Simptomi stresa.....	7
Slika 2: Zveza med možgani in telesnim delovanjem.....	9
Slika 3: Starostna struktura zaposlenih .....	38
Slika 4: Delovna doba zaposlenih .....	38
Slika 5: Zadovoljstvo delavcev z delom .....	39
Slika 6: Vpliv dejavnikov na stopnjo stresa pri delavcu .....	39
Slika 7: Vpliv dejavnikov na stopnjo stresa pri delavcu .....	40
Slika 8: Simptomi stresa.....	42
Slika 9: Prisotnost mobinga v igralništvu .....	43
Slika 10: Nagrajevanje na delovnem mestu .....	44
Slika 11: Pomoč pri reševanju težav na delovnem mestu .....	45
Slika 12: Kako zaposleni skrbijo za svoje zdravje.....	46
Preglednica 1: Opis dela in delovnega mesta.....	41

## KRAJŠAVE

angl.	angleška beseda
d. d.	delniška družba
EU	Evropska unija
RS	Republika Slovenija
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije

# 1 UVOD

V uvodu diplomske naloge smo predstavili teoretična izhodišča obravnavanega problema, namen in cilje diplomske naloge, metode za doseganje ciljev ter predpostavke in omejitve.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Stres je največji problem sodobnega človeka. To ne pomeni, da ga človek zgodovinsko gledano ni nikoli doživel, ravno nasprotno, vedno so bile situacije, ko se je moral z njim soočiti. Na delu se soočamo z različnimi izzivi in obremenitvami, vendar ne glede na to kakšni so, je zelo pomembno, kaj opravljene obveznosti doprinesejo k pripadnosti in zadovoljstvu delavca podjetju. Od delavcev se pričakuje veliko požrtvovalnosti in fleksibilnosti. Delavec zaradi strahu pred izgubo službe sprejme in pristane na marsikaj. Seveda so podjetja, ki veliko dajejo na zadovoljstvo delavcev in so kot taka družini prijazna podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je ključ za uspešno in stabilno podjetje.

V nalogi se bomo osredotočili na osnovno opredelitev stresa in sam pojem razčlenili. Opisali bomo vire, faze ter simptome in prikazali, kdaj občutimo stres kot motivacijski dejavnik in ga zato dojemamo kot pozitiven stres ter kdaj postane obremenitev in pridobi predznak negativen stres. Meško (2011, 8) pravi, da so gledano na stres okoliščine tiste, ki posamezniku prinesejo tako fizične in psihične zahteve kot tudi čustvene odzive. Večji poudarek je na negativnem stresu, saj prinaša probleme na psihosomatskem nivoju, kar potrjuje tudi medicinska stroka.

Dernovšek, Gorenc in Jeriček (2006, 8) opredelijo stres kot prilagoditveno stanje človeka na notranje in zunanje dražljaje iz okolice, ki jih imenujemo stresorji. Dražljaji (stresorji) pri človeku povzročijo notranje neravnovesje, zato se posameznik nanje odzove tako fizično, čustveno kot vedenjsko. Stres je na ta način zgolj naša reakcija na zunanje dražljaje.

Obravnavali bomo tudi mobing, njegovo definicijo, kako ga prepoznamo, kakšne so posledice, kako ga rešujemo in kakšna je pravna ureditev. Temeljotov Salaj, Snežič in Pungartnik (2011, 78) omenijo tri člene Ustave RS (Ur.l. RS, št. 33/1991), ki naj bi ščitile delavce pred mobingom. Ti so: enakost pred zakonom (14. člen), pravica do osebnega dostojanstva in varnosti (34. člen) in varstvo zasebnih in osebnostnih pravic (35. člen). Ravno tako naj bi zaposlene pred mobingom varoval Zakon o delovnih razmerjih. V 45. členu zakon ščiti delavčevo dostojanstvo, v 6a. členu pa govori o prepovedi trpinčenja (mobinga).

Elkin (2014) nas po korakih vodi od prepoznavanja virov stresa do njegovega veččega obvladovanja. Avtor recimo omeni, da je eden od najlažjih in najhitrejših načinov pri zmanjševanju stresa povezan ravno z mišljenjem, torej identifikacija in popravljanje napak v razmišljanju.

Svetic (2010) nakazuje: »Sistem nagrajevanja ima velik motivacijski naboj, če temelji na delovni uspešnosti. Pri tem pa mora biti prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je nekdo dobil več, drugi manj.«

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen naloge je ugotoviti, kako uspešno se zaposleni v obravnavanem podjetju soočajo s stresom na delovnem mestu. Zanima nas, na kakšen način zaposleni sami doprinesejo k zmanjševanju stresa.

Cilji diplomskega dela:

- Razložiti na splošno o stresu in njegovih razsežnostih delovanja.
- Preučiti, kako stres vpliva na kvaliteto življenja posameznika.
- Analizirati posledice delovanja stresa in kje se te odražajo.
- Raziskati, kako se zaposleni srečujejo s stresom na delovnem mestu in kaj naredijo za njegovo zmanjšanje.
- Predlagati tehnike, postopke in metode za zmanjševanje stresa na delovnem mestu.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev**

Pri pisanju diplomske naloge smo uporabili deskriptivno oz. opisno obliko metode in z njo opredelili pojme ter opisali teorijo pri študiji domače in tuje literature. Pri povzemanju mnenj, pogledov, podatkov in analiz izbranih avtorjev smo s pomočjo metode kompilacije in sinteze podali naše pomembne ugotovitve. V pomoč nam je bila tudi metoda komparacije pri primerjanju mnenj, del in raziskav različnih avtorjev. Z metodo analize smo razčlenili naše ugotovitve na podlagi teoretičnih izhodišč dostopne strokovne literature. Z uporabo deduktivne metode smo na podlagi pridobljenih ugotovitev to tudi uporabili v praktičnem delu.

Uporabljena je bila metoda pisnega anketiranja za ugotavljanje, kako se zaposleni soočajo s stresom na delovnem mestu, in morda s tem doprinos k dobrobiti podjetja in zaposlenih. Vzorec, ki smo ga zajeli, je 70 zaposlenih na različnih igralniških oddelkih, moški in ženske različnih starostnih skupin. Oblika vprašalnika je bila tako odprtega tipa pri podajanju lastnega odgovora kot zaprtega tipa s podanimi odgovori. Namen anketnega vprašalnika je bil ugotoviti, koliko so zaposleni izpostavljeni stresu na delovnem mestu. Zanimalo nas je, kako občutijo stres, kateri so ključni stresorji, posledice stresa in kaj sami naredijo in prispevajo k njegovemu zmanjševanju. Na podlagi pridobljenih podatkov smo rezultate predstavili v pisni in grafični obliki.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela**

Zavedamo se, da je navajanje teorije, kako bi nekaj moralo biti ali delovati, nekaj povsem drugega kot praksa. Velikokrat se nenapisana pravila v podjetju izkažejo kot pomembnejša od napisanih pravil. Po drugi strani je ključna izbira prave in dovolj obsežne literature kot dela teorije na eni strani, na drugi strani pa iskrenost anketirancev pri podajanju odgovorov. Naša želja je, da bi bili uspešni pri pridobivanju informacij tako teoretično in praktično ter da bi uspeli prikazati dovolj realno sliko, kako v realnem svetu to deluje.

## **2 STRES, VZROKI ZANJ IN POSLEDICE**

Stres je največji problem sodobnega časa. Z njim se srečujejo vse starostne skupine, tako moški kot ženske kot tudi zaposleni na različnih delovnih mestih in položajih. Tudi otroci in mladostniki niso izjema, saj je stres neizbežen. Živimo v času in okolju, kjer je v ospredju materialnost, status in ugled. Dokler stres na nas deluje pozitivno, nas motivira in spodbuja k doseganju zelenih rezultatov, smo srečni in zadovoljni. Na žalost pa ima stres tudi negativne posledice, ko se z njim težko soočamo in traja dovolj dolgo, da ogrozi naše zdravje. Posledice so lahko tako psihične kot fizične. Zato je za posameznika zelo pomembno, da se nauči prepoznati stres, se z njim soočiti ter da poskrbi za svoj počitek in revitalizacijo tako duše kot telesa.

Delo je zelo pomemben del življenja vsakega človeka. Nudi številne možnosti socialnih interakcij in osebnostnega napredka (rasti). Močno vpliva na samopodobo in občutek lastne vrednosti ter služi kot izziv za samoizpopolnjevanje. Odrasli preživijo na delovnem mestu vsaj tretjino svojega življenja, zato je delovno okolje eno pomembnejših življenjskih okolij (Selič 1999, cit. po Meško 2011, 12).

### **2.1 Opredelitev stresa**

Starc (2007, 23) pojasni, da beseda stres izvira iz angleščine (angl. stress) in da je bila privzeta iz strojništva oziroma fizike. Govori o sili, ki pritiska na površino obdelovanega predmeta. Strokovnjaki s področja stresa opredeljujejo stres kot obremenitev, ki je bolj psihične narave. Kot pionirja stresa avtor omeni Hansa Selyeja, očeta splošnega stresnega (adaptacijskega) sindroma. K raziskovanju stresa je prispeval tudi ameriški nevrolog Walter Cannon, ki je tudi uvedel pojem stres ter odziv nanj, spopad-ali-umik in homeostaza.

Stres – ta beseda dandanes bolj kot marsikatera druga označuje naše življenje. Stres daje pečat drugi polovici 20. stoletja. Je simbol našega prostora in časa ter tudi človeka, ki je izgubil svojo srčiko (Lindemann 1982, 11).

Stres je fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi in privaditi notranjim in zunanjim dražljajem (stresorjem). Stresor je lahko dogodek, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in mu povzroči stres. Stresor začasno zamaje posameznikovo ravnovesje in stres je povsem normalno odzivanje na to dogajanje (Dernovšek, Gorenc in Jeriček 2012, 8).

Looker in Gregson (1993, 31) opredelita stres kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni in sposobnosti za obvladanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa – tako škodljivega kot prijaznega.



Celo glede besede »stres« je še vedno precej nejasnosti, saj nekateri z njo opisujejo dejavnost, pritisk in napetost, ki povzročajo duševno tesnobo in telesne tegobe, medtem ko jo drugi uporabljajo kot splošen izraz za opis fiziološkega odziva na psihični pritisk (Coleman 1987, 9).

Torej je za večino stres tisto, kar povzroči notranje trpljenje in povzroči naš prehitri odziv na dogodek, še preden dobro razmislimo in se umirimo. Človek reagira na vzrok ali stresor tako telesno kot duševno. V življenju se velikokrat srečujemo s spremembami. Ko se spremembi zmoremo prilagoditi, stres komaj občutimo. V primeru, ko tega ne zmoremo, stres postane težko breme, saj poruši naše ravnovesje duševnega in telesnega zdravja.

## 2.2 Simptomi stresa

Ko govorimo o simptomih stresa, želimo prikazati »stresno reakcijo« oziroma naš odziv na »stresor«. Looker in Gregson (1993, 37) stresno reakcijo označita kot zaporedje različnih in zapletenih telesnih odzivov na zahteve, s katerimi se soočamo in premagujemo v vsakdanjem življenju. Težavo vidita tedaj, kadar te zahteve niso več predvidene, temveč postanejo nepredvidene. Življenjski izzivi, dogodki ter naše misli in občutki, s katerimi se soočamo in jih občutimo, niso vedno prijetni in enostavni. Ne glede na to, kakšni so, pri nas povzročijo notranjo in zunanjo reakcijo telesa in tako pripravijo telo na odziv. Zahteve so lahko prijetne ali neprijetne, v najhujšem primeru nam lahko celo ogrozijo življenje.

Simptomi reakcije na stres se razvijejo v nekaj minutah po stresnem dogodku in trajajo od nekaj ur do nekaj dni. Opazimo začetno stanje osuplosti oziroma zbeganosti. Pozornost je zmanjšana, posameznik je lahko nekoliko zmeden, ima občutek, kot da ne bi bil povsem pri zavesti in kot da ne more povsem dojemati, kaj se dogaja okoli njega. Gre za splošno vzdraženost živčnega sistema, ki pripravlja telo na »boj ali beg«. Sledi umikanje iz stresnih okoliščin ali huda vznemirjenost – ta lahko posameznika za krajši čas ohromi (Dernovšek, Gorenc in Jeriček 2012, 9).

Looker in Gregson (1993, 68–69) naštejeta značilne znake stresa tako na *telesni* kot *psihični* ravni.

### *Telesni znaki:*

- neenakomerno bitje srca;
- problemi z zadihanostjo;
- raznolike težave povezane z želodcem in črevesjem;
- napetost v čeljustnem predelu;
- mišični krči;
- občutek splošnega nemira v sebi, pretiravanje v delovanju, tresenje z nogo;
- pretirano potenje;
- slaba cirkulacija v dlaneh in stopalih;

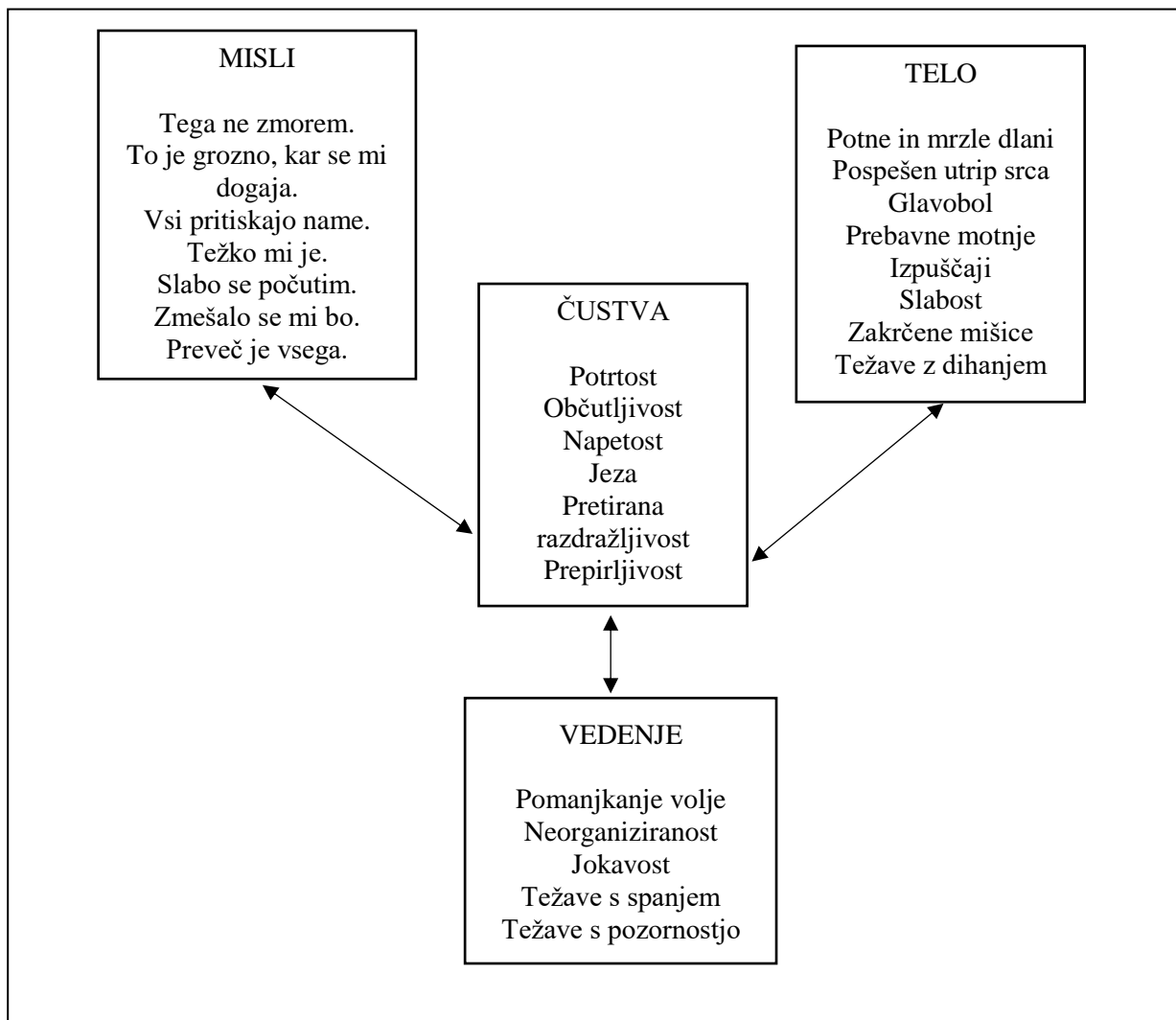
- pogosto obiskovanje stranišča;
- prehranjevalne težave;
- povečana potreba po kajenju in pitju alkoholnih pijač;
- zmanjšana potreba po spolnih odnosih.

*Psihični znaki:*

- negativne misli in neprestane skrbi, notranja nemoč, pogosto jokanje, apatičnost, strmenje v neko točko, pomanjkanje samozavesti;
- pretirane čustvene reakcije, predvsem besne;
- nič ni dobro, splošno nezadovoljstvo, občutki krivde in sramu, potreba po opaženosti in ljubezni, rahločutnost;
- umik od drugih, slab odnos do sebe, zanemarjenost, nezdrav življenjski slog, nezanimanje za spolnost;
- pretiravanje v količini dela;
- prehitro, nepravilno, brez razmisleka in polovično reševanje delovnih nalog;
- raztresenost, odsotnost, težave s pomnjenjem, težave z ustvarjalnostjo, pomanjkanje samoiniciative in nemotivirano delovanje;
- poškodbe zaradi nerodnosti;
- kritiziranje, pasivne in neomajne misli, pomanjkanje razumskega odločanja, problemi s prilagajanjem, nedoseganje ciljev.

Stresogeni dejavniki se danes bistveno razlikujejo od dejavnikov v času jamskega človeka. Takrat so se človek in druga živa bitja borili predvsem za obstoj, hrano in bivalni prostor. Danes se človek spopada z drugimi stresogenimi dejavniki, s hitrim načinom življenja, z bombardiranjem z informacijami, s pomanjkanjem časa, gibanja in počitka, z mnogimi poživili za podaljšanje delovnega urnika, odtujenostjo, s pomanjkanjem spanca, počitka in okrevanja (Starc 2007, 18).

Slika 1 prikazuje sklope simptomov stresa in njihovo prepletanje. Vidimo naslednje sklope: simptomi stresa v mislih in čustvih, telesni simptomi stresa in simptomi stresa, ki se kažejo s spremenjenim vedenjem (Dernovšek, Gorenc in Jeriček 2012, 10).



**Slika 1: Simptomi stresa**

Vir: Dernovšek, Gorenc in Jeriček 2012, 10.

### 2.3 Pozitiven in negativen stres

Življenje si lahko predstavljamo kot čolniček, ki pluje po vodi. Življenjski dogodki so kot valovi, ki lahko zamajajo človekovo ravnotežje. Tako včasih čoln pluje mirno, včasih pa se na obzorju pojavijo nevihte, iz oblakov se trgajo strele in visoki valovi čoln močno zamajajo. Takrat bi lahko rekli, da je posameznik v stresu. Stres lahko sprožijo tako pozitivni kot negativni dogodki, ki zamajajo posameznikovo ravnotežje (Dernovšek, Gorenc in Jeriček 2012, 8).

Looker in Gregson (1993, 43–44) razložita potek informacij oz. signalov prek čutil do možganov. Proces v možganih glede na situacijo sproži zahtevo in potrebo po našem odzivu. V primeru, ko smo v sebi dovolj močni, zaupamo vase in svoje sposobnosti, da se zmoremo in znamo soočiti z življenjskimi izzivi, bo naš odziv zmeren in sprejemljiv in tako kot stres pozitiven. V nasprotnem primeru bo stres negativen.

### 2.3.1 Pozitiven stres

Stres na nas deluje kot pozitivna gonilna sila, saj nas spremlja vse življenje, od rojstva do smrti. Stres je pravzaprav pozitiven, saj nam omogoča preživetje. Ne glede na to, kje se nahajamo in kaj počnemo, smo pod stresom previdnejši in bolj pozorni. Starc (2007, 30) pojasni, da je stres del življenja in zato koristen, saj nam pomaga, da se lažje prilagodimo novemu okolju in situacijam, ter nas spodbudi, da se s problemi soočimo in jih rešujemo. Stres nas pripravi na delovanje in dvigne našo kreativnost.

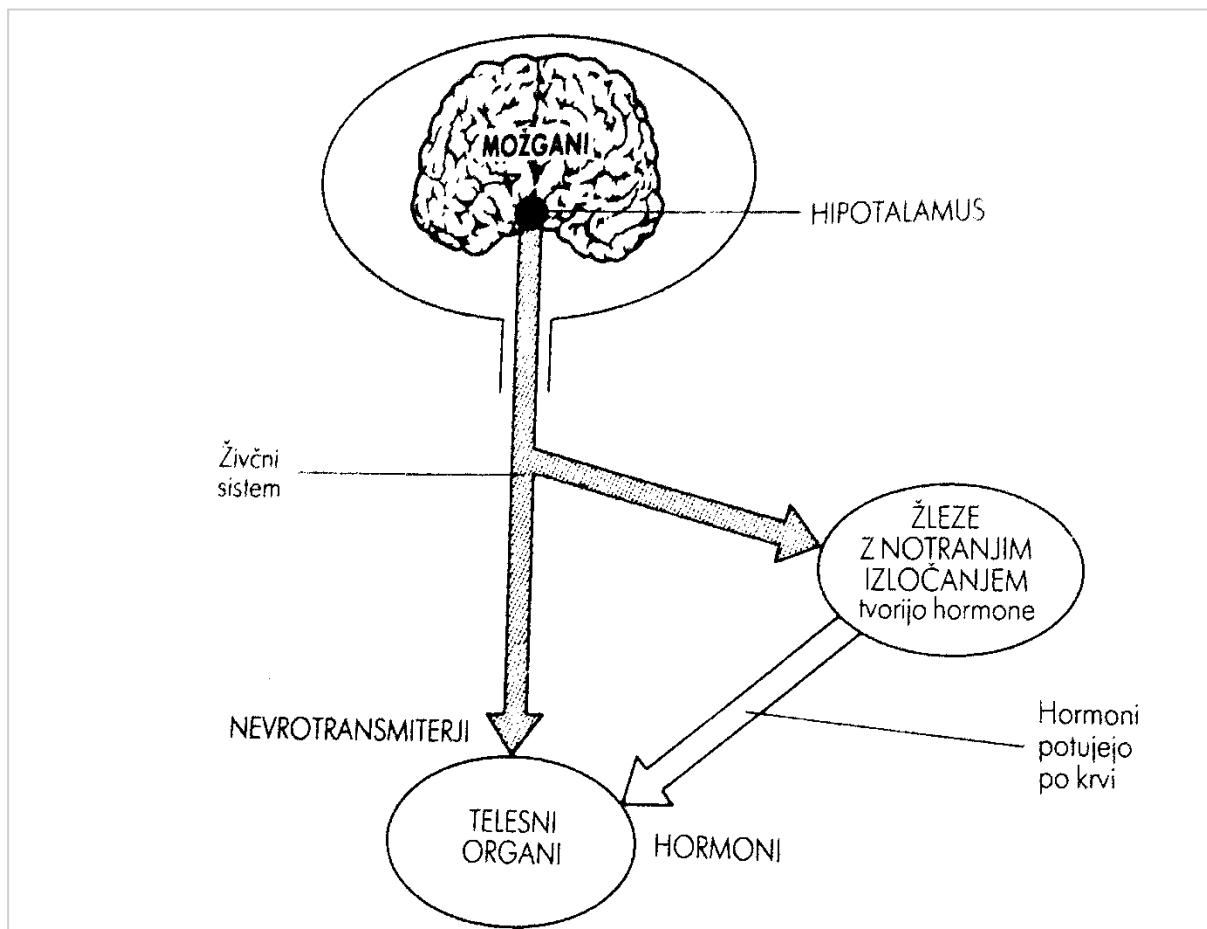
Looker in Gregson (1993, 70) naštejeta znamenja pozitivnega stresa, kot so;

- evforičnost, zanesenost, vznemirjenost, visoka motiviranost;
- razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče;
- umirjenost, uravnovešenost, samozavest;
- ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost;
- sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost;
- marljivost, živahnost, tvornost, vedrost in nasmejanost.

V nadaljevanju želimo na Sliki 2 prikazati preprost način, kako potekajo prenosi oziroma signali med posameznimi organi prek živčnega sistema, ki mu rečemo *nevroni*. Namen je prikazati, kako naše misli, ki potekajo v možganih, in čustva kot sprožilci hormonskega delovanja in živčnih impulzov delujejo na naš telesni odziv. V nadaljevanju poteka splošen opis tega postopka.

Looker in Gregson (1993, 44) v Sliki 2 opišeta prenos signalov prek živčnega sistema od organov do možganov. Signali se prenašajo od živčnih celic do organov s pomočjo *nevrotansmitorja*, ki se sprosti v celice organa in vpliva na njegovo delovanje. Ukazi potujejo iz možganov do organov tudi po krvi s pomočjo posebnih kemijskih snovi, ki jim rečemo *hormoni*, ti pa nastajajo v *žlezah z notranjim izločanjem*. Tudi hormoni vplivajo na delovanje organov in pripravijo telo na odziv. Naš čustveni in telesni odziv je posledica naše zunanje zaznave sveta. Boljša je zaznava, pozitivnejši je odziv na stres. Občutimo prijazen stres.

Lindemann (1982, 18) pojasni, da je v življenju težko ohranjati neprestano ravnotežje, še posebno ko na nas deluje več stresorjev. V našem življenju namreč ni nikoli prisoten samo en stresor. Preveliko število stresorjev povzroči notranje neravnovesje in izbruh bolezni.



**Slika 2: Zveza med možgani in telesnim delovanjem**

Vir: Looker in Gregson 1993, 44.

### 2.3.2 *Negativen stres*

Naš odziv na stres, ki je odvisen od naše sposobnosti presoje in ocene neke okoliščine, določa, v kakšnem območju stresa se bomo gibal – v pozitivnem ali negativnem.

Dokopali smo se do odločilnega spoznanja, da stres ni stanje v okolju, marveč v *človekovi notranjosti*. Stopnja in vrsta stresa, ki ga ustvarimo v glavi, je odvisna od vzajemnega delovanja med posameznikom in okoljem (Looker in Gregson 1993, 39).

Ko nek dogodek ali položaj pri posamezniku sproži intenzivne občutke žalosti, nemoči, tesnobe, jeze ter strahu in ko stres povezan s tem dogodkom ali položajem posameznika ohromi in mu škoduje, govorimo o negativnem stresu (Dernovšek, Gorenc in Jeriček 2012, 11).

Looker in Gregson (1993, 39) poudarita pomen naših čustev (predvsem strahu in jeze) pri sprejemanju in oceni okoliških signalov ter kot posledice naš odziv ali stopnjo stresne reakcije na nastali položaj. Najpogostejši odziv telesa na stresor je boj, ki je posledica straha in agresije. Močnejša kot je čustvena reakcija, večji so agresija, občutek ogroženosti in preplašenosti. V

primeru, ko spoznamo, da situaciji ne zmoremo kljubovati, se zaradi strahu umaknemo in tako naše telo pripravimo na ponovno učinkovito delovanje.

Elkin (2014, 10) ugotavlja: »Če je dandanes kaj značilno za naše življenje, je to ravno preobilica sprememb. Smo v stanju nenehnega pretoka. Imamo manj nadzora nad svojim življenjem, živimo v večji negotovosti, pogosto se počutimo ogroženi in včasih tudi nemočni.«

### ***2.3.3 Bolezni kot posledica negativnega stresa***

O človeku pravijo, da je bitje z največjo prilagoditveno sposobnostjo. Ali se je tudi prilagodil svetu, ki ga je sam ustvaril? Urbanisti, arhitekti ter tehniki so nam oblikovali okolje, v katerem stežka ohranimo zdravje. Vendar pri tem ne mislimo na to pomanjkljivost v prilagajanju. Ko delujejo na telo stresorji ali stresni dejavniki, kot že omenjeno pride s posredovanjem hormonskih žlez in vegetativnega živčevja v organizmu do reakcij. Te prilagoditvene reakcije so lahko pravšnje, lahko pa so napačno izbrane, lahko so podpražne ali nadpražne, preslabotne ali premočne. To pomeni, da so lahko reakcije na stresne dejavnike bolj neugodne, kot je prvotno stanje stresa. Telo v teh primerih samo sebi škoduje; nastajajo nove bolezenske podobe, ki jih Selye imenuje prilagoditvene bolezni (Lindemann 1982, 21).

Looker in Gregson (1993, 74–75) se pridružujeta mnenju ostalih zdravnikov in znanstvenikov, ki menijo, da je predolgo, pogosto in povečano izpostavljanje stresu škodljivo za naše zdravje. Mnoge bolezni so posledica stresa, ki se ga telo ne zmore otresti. V nadaljevanju prikažeta bolezenske pojave, ki so pretežno telesnega izvora, čeprav so psihične bolezni (depresija in dolgotrajna anksioznost itd.), ki so posledice dolgotrajnega stresa, ravno tako boleče. Škodljivi stres ravno tako vpliva na človekovo vedenje, saj zaradi poslabšanih prehranskih navad, povečanega kajenja, alkoholnih omam ter uživanja mamil pride do nastanka novih problemov, ki povečujejo tveganje za zdravje.

*Nekatere bolezni, ki so povezane s stresom:*

- težave s srcem in srčno-žilne bolezni;
- raznolike prebavne težave;
- težave s sklepi in mišicami, migrene, bolečine v križu, hrbtu in vratu;
- druge oblike bolezni, kot so dihalne težave, sinusna obolenja, pogoste viroze, povišan krvni sladkor (diabetes), rakava obolenja, revma, vnetje sklepov, alergijske reakcije (na hrano, cvetni prah idr.), težave s spolnostjo, impotenca, kožna vnetja (ekcem, luskavica, dermatitis) in težave s spanjem (nespečnost, tudi nočne more);
- spremembe v vedenju: prehranjevalne težave, pretirano kajenje, uživanje alkohola in zloraba mamil;
- čustvena neravnovesja: bolezni povezane s strahom, panični napadi, duševne motnje in obsesivno-kompulzivna motnja (možno tudi nasilno delovanje).

Med preplahom prenašata največje breme srce in ožilje, zato je obtočni sistem tudi najpogosteje žrtev škodljivega delovanja. Na drugem mestu mu sledi prebavni sistem. Slaba novica pa prihaja tudi iz zdravniških krogov, ki so v zadnjem času raziskovali delovanje kortizola. Izkazalo se je namreč, da lahko kortizol dodobra spodkoplje imunski sistem, saj nepretrgano stimuliranje tega sistema slabi prirojeno obrambno sposobnost, kar pomeni, da postanemo dovzетnejši za razvoj številnih bolezni, med njimi tudi za raka (Looker in Gregson 1993, 74–75).

## 2.4 Prepoznavanje stresorjev na delovnem mestu

Večina vzrokov za stres pri delu izhaja iz delovnega okolja in je posledica delovnih obremenitev, delovnih razmer, prekomernega dela, organizacijske strukture, klime, kulture ter vloge in odgovornosti na delovnem mestu, medsebojnih odnosov in sprememb v organizaciji (eRačunovodstvo 2009).

Treven (2005, 20) navaja, da so v nekaterih organizacijah zaposleni pri opravljanju delovnih nalog bolj stresno obremenjeni, v drugih pa manj.

Lindemann (1982, 33) pojasni večji pomen naše naravnosti do dela kot pa narave dela. Ni pomembno, kaj delamo. Težavo vidi bolj v nočnem in izmenskem delu, ker negativno vplivata na življenjski ritem delavca. Avtor potrди svojo trditev z raziskavo, ki je pokazala, da dnevno spanje ne nadomesti nočnega spanca ne glede na to, koliko ur čez dan spimo in kako udobno nam je. Le v primeru, ko se zaradi svojih razlogov odločimo, da bomo takšno delo opravljali, prispevamo k manjši stopnji stresa. Poleg tega poudari pomen razumevanja s strani družine in podjetja do delavcev, ki imajo takšno naravo dela. Vprašljivo je tudi družabno življenje nočnega delavca.

Treven (2005, 20–41) deli stresorje na delovnem mestu na *dejavnike v delovnem okolju* in na *dejavnike zunaj delovnega okolja*.

*Stresorji v delovnem okolju* so (Treven 2005, 20–41):

### 1. Vrsta zaposlitve:

- *Pomen odločanja*: Odločitve managerjev, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja; stres pri dodelitvi nalog zaposlenim v podjetju.
- *Stalno nadzorovanje naprav ali materiala*: Na primer kontrolor zračnega prometa mora biti osredinjen na zaslone radarja ves čas opravljanja svojega dela.
- *Ponavljajoča se izmenjava informacij z drugimi*: Na primer poslovneži občutijo stres, ko plasirajo prodajna in nakupna naročila drugim.
- *Neprijetne delovne razmere*: Rudarji so izpostavljeni težkim delovnim pogojem, kot so temno, umazano in nevarno okolje.
- *Odprte naloge*: Delavce vodijo do iskanja rešitev, sodelovanja in do lastnih rezultatov.

- *Storitvene dejavnosti*: Delavci v barih, restavracijah, igralnicah, zdravstvu, policiji itd.; takšna dela, kjer so v ospredju ljudje in njihove zahteve.
- 2. *Razmejitev med delom in nedelom*: Zaradi iskanja ravnovesja med odgovornostjo do dela in družine se delavci znajdejo v stresu zaradi *konfliktnosti vlog*. Velikokrat so pričakovanja staršev v nasprotju s pričakovanji organizacije in delavcev.
- 3. *Nejasna vloga delavca*: Delavec bo učinkovit šele takrat, ko bo vedel, kaj mora delati.
- 4. *Negotovost vloge*: Zaradi pomanjkljivega opisa dela ali pomanjkanja delovnih navodil s strani vodje delavec ne more prevzeti odgovornosti za opravljeno delo.
- 5. *Prevelika ali premajhna obremenjenost*: tako prevelika kot tudi majhna obremenjenost povzročata stres na delovnem mestu.
- 6. *Odgovornost za zaposlene*: Za managerje je zelo pomemben strošek, ki nastane zaradi bolniških odsotnosti, fluktuacije itd. Delo, ki ga managerji opravljajo, je ravno tako stresno, saj morajo poleg vodenja, spodbujanja in motiviranja zaposlenih, skrbeti še za mirne in skladne odnose med delavci, reševati prepire, napade, žalitve, nesporazume itd.
- 7. *Dejavniki v podjetju*: Povezano je s hierarhičnim nivojem v podjetju, kompleksnostjo, spremembami znotraj podjetja in z delovnimi nalogami posameznega sektorja. Managerji se pri svojem delu mnogokrat srečujejo z nejasnimi, spornimi ali pretiranimi obremenitvami. Prav tako so managerji pri delu časovno omejeni in odgovorni do delavcev. Podrejeni delavci občutijo stres zaradi obsega delovnih nalog in spornih zahtev svojih šefov. Pri kompleksnosti se srečujemo z velikim obsegom pravil in njihovo zapletenostjo, kar še dodatno obremeni delo zaposlenih. Spremembe v podjetju lahko sprožijo stres pri zaposlenih zaradi težav s prilagoditvijo, na primer zaradi uvedbe novega informacijskega sistema. Težava nastane tudi takrat, ko mora zaposleni uskladiti zahteve strank na eni in zahtevami podjetja na drugi strani.
- 8. *Neprimerno in sporno vedenje*: Nasilje, napadi in nadlegovanja so najbolj prisotni v storitvenih dejavnostih (zdravstveni sektor, igralništvo, zapori, socialni sektor, šolstvo, gostinstvo, turizem itd.).
- 9. *Delovne razmere*: Zelo je pomembno, v kakšnih delovnih razmerah zaposleni opravljajo svoje delo. Če so razmere na delovnem mestu neprimerne in celo nevarne, lahko izzovejo pojav mnogih bolezni. Med takšne dejavnike uvrščamo:
  - *Hrup*: Neželen in neprijeten zvok, ki moti koordinacijo gibov, zmanjšuje koncentracijo in natančnost pri delu ter ovira pretočnost informacij.
  - *Vibracije*: Ob dolgotrajni izpostavljenosti vibracijam lahko pride do vibracijske bolezni, ki se odraža v nizu motenj. Posledice, ki se kažejo, so slabše zaznavanje bolečin, temperature, vibracije in zvoka; ob dolgotrajnejši izpostavljenosti pa se zmanjša psihična zmogljivost. Zaposleni postane utrujen, razdražljiv, poveča se nevarnost poškodb in nesreč.
  - *Prah*: so trdi delci, ki nastanejo pri delu z drobljenjem, žaganjem in brušenjem materiala. Pri delavcu, ki je dlje časa izpostavljen prahu, lahko ta izzove bolezni dihal.
  - *Neugodno toplotno okolje*: zaradi neustrezne temperature delavec težje opravlja svoje delo, možne so tudi poškodbe pri delu.



- *Svetloba*: vpliva na kvaliteto dela in na zmožnost zaznavanja. Pomembna je za odpravljanje utrujenosti in ohranjanje vida. Pri umetni razsvetljavi moramo paziti na smer, razpršenost in jakost osvetlitve prostora.
- *Zdravju nevarne snovi*: Sem štejemo eksplozivne, nevarne (v trdem, tekočem in plinastem stanju), oksidativne, vnetljive, strupene oziroma zdravju škodljive snovi. Učinki nevarnih snovi so lahko nespecifični (utrujenost, stres in psihosomatske bolezni) ali specifični (draženje kože in sluznice) ter toksični (rakava obolenja).

V nadaljevanju Treven (2005, 30–32) omeni *zunanje dejavnike delovnega okolja* in jih razdeli na:

1. *Stresne življenjske dogodke*: Ne glede na to, kako lepo nekdo živi, se v življenju človek sreča z različnimi dogodki, kot so smrt partnerja ali drugega družinskega člana, ločitev, bolezni otroka, abortus, izguba službe, upokojitev itd. Ko človek v krajšem časovnem obdobju doživi več stresorjev, je velika verjetnost razvoja bolezni.
2. *Napori vsakdanjega življenja*: Med vsakdanje napore, ki se pojavljajo na različnih področjih življenja, štejemo majhne intenzivnosti, ki pa so pogoste. To so delo v gospodinjstvu (nakupovanje, priprava kosila, pospravljanje, čiščenje), časovni pritisk (preveč opravil v krajšem časovnem obdobju), finančne skrbi in starševske dolžnosti (pomoč pri učenju in vzgoji otrok). Več kot jih je, več stresa povzročijo in ne bi jih smeli zanemariti.

Treven (2005, 34) pojasni pomen notranjega nadzora pri spopadanju s stresom. Ljudje, ki se s pogumom soočajo z zunanjimi stresorji in prevzamejo vaje v svoje roke, uspešno kljubujejo življenjskim situacijam. Nasprotno doživljajo stres tisti, ki se stresorjem prilagodijo in prevzamejo pasiven način delovanja. Enostavno se sprijaznijo in nič ne naredijo. Ti ljudje imajo zunanje mesto nadzora.

V članku *12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu* (eRačunovodstvo 2009) je opisana raziskava, ki pojasni, da se največ stresa na delovnem mestu pojavlja, ker zaposleni niso zmožni izpolniti delovnih zahtev zaradi pomanjkanja znanja. Ko je zaposleni zmožen opraviti delovne zahteve, ko ima vse treba znanje in nadzor z možnostjo odločanja nad delom, ki ga opravlja, je veliko manj možnosti, da pride do stresa v hudi obliki.

Černigoj Sadar (2002, 85) pojasni simptome stresa na *organizacijskem* nivoju, ki so:

- povečan absentizem in fluktuacija;
- konflikt med managementom in zaposlenimi;
- druge oblike problemov industrijskih odnosov in
- slabo upravljanje kakovosti.

V članku *12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu* (eRačunovodstvo 2009) so pojasnjene posledice stresa, ki nastanejo pri posamezniku, v podjetju in v družbi nasploh.

Podjetja se zaradi stresa, ki ga zaposleni doživljajo na delovnem mestu, srečujejo s povečanim absentizmom, nezgodami na delovnem mestu in fluktuacijo zaposlenih. Pri posameznikih zaznamo zmanjšano koncentracijo, produktivnost, učinkovitost, ustvarjalnost, kreativnost, fleksibilnost in inovativnost. Poleg tega med zaposlenimi zaznamo poslabšan pretok informacij, konfliktno odnose in zmanjšano motivacijo nasploh. Delavci izgubijo občutek pripadnosti podjetju in družbi, zato kažejo slabši odnos do dela tako, da zamujajo na delo, si podaljšujejo odmore, ne upoštevajo delovnih navodil itd.

### **2.4.1 Izgorelost**

Včasih se človek znajde v situaciji, ko enostavno ne zmore opraviti vsakodnevnih opravil doma ali v službi, ne da bi ga ta izčrpala. Tisto, kar je prej opravil z lahkoto, mu sedaj predstavlja breme. Schmiedel (2011,12) pojasni, da je izgorelost stanje fizične, čustvene in mentalne izčrpanosti, ki nastane zaradi dolgotrajne vključenosti v čustveno obremenilne situacije.

Izgorelost je sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšane občutka osebne izpolnitve, pojavi se lahko pri posameznikih, ki imajo pri svojem delu opravka z ljudmi. Gre za odziv na kronično čustveno obremenitev pri nenehnem delu z ljudmi, še posebej če so ti v stiski ali imajo težave (Christina Maslach<sup>1</sup>, cit. po Schmiedel 2011, 12).

Schmiedel (2011, 14) pojasni izgorelost kot obliko protesta proti neravnovesju v našem organizmu.

Za ženske velja, da so zaradi svoje čustvene narave nekoliko bolj podvržene stresu in izgorelosti kot moški. Schmiedel (2011, 73) poudari, da se od žensk pričakuje več kot od moških. Tako se ženske znajdejo v dvojni vlogi, poklicni in zasebni. Od žensk se pričakuje (kar počnejo tudi same), da se bodo izkazale na obeh področjih. Biti morajo poklicno uspešne in dobre mame, popolne gospodinje in ljubeče partnerke. Vse to izdatno povečuje nevarnost, da jih bo doletela izgorelost.

Ne šteje količina dela, temveč čustveno izhodišče, s katerim opravljamo delo oziroma preživljamo čas. Če v razmerju med vložkom in izkupičkom, trdom in nagrado ter negativnimi in pozitivnimi stvarmi ni prehudih odstopanj, se lahko dolga leta izjemno zavzeto predajamo svojemu delu (Schmiedel 2011, 71).

Ne glede na spol lahko izgorelost prizadene vsakega, kadarkoli in ne glede na starost, poklic ali status. Ko nastopijo osnovna obolenja, ki izzovejo izčrpanost, kot so anemija (slabokrvnost), pomanjkanje hranil, težave s ščitnico, povišan holesterol, povišan krvni tlak, dolgotrajna diareja, pogoste okužbe in viroze, nespečnost, rak in druga bolezenska stanja, ki jih ne odpravimo in pozdravimo, prej ali slej iztrošijo zalogo energije in nas pahnejo v stanje

---

<sup>1</sup> Podatki o primarnem viru niso dosegljivi.

izgorelosti. Seveda psihična stanja niso zanemarljiva. Duševno prizadetost lahko izzovejo razna razočaranja, nakopičena agresija, perfekcionizem, togost (nezmožnost prilagoditve), pretirana ustrežljivost (nezmožnost reči »ne«), idealizem, dogmatičnost (neodstopanje od postavljenih pravil), nezmožnost predaje nalog drugim osebam, nezavedanje lastnih potreb, potreba po potrditvi, neizpolnjene želje, nezmožnost soočanja z neuspehom, hiperaktivnost ljudi itd.

V primeru nastopa izgorelosti imamo brez profesionalne pomoči zvezane roke. Nič ni sramotnega, če človek potrebuje svetovalce, zdravnike ali psihologe. Njihov namen je ta, da nam pomagajo ozavestiti nastali položaj, dejavnike za našo iztrošenost, nam pokažejo izhod iz nastalega vrtinca in nam pomagajo uzreti luč na koncu tunela. Schmiedel (2011, 88) pove: »Le z individualnim razgovorom lahko ugotovimo, katera osebna stališča in načini vedenja so pripeljali do izgorelosti. V skupinskih pogovorih spoznate, da niste sami, temveč da jih več sedi v istem čolnu – in vidite, kako (dobro ali slabo) krmarijo drugi z izgorelostjo.«

Iz vrtinca izčrpanosti si lahko pomagamo tudi tako, da posežemo po naravnih zdravilih (homeopatska zdravila, zdravilne rastline, aromaterapija), se ustrezno prehranjujemo (zdrava in uravnotežena prehrana), se izogibamo poživilom (čokolada, kava, alkohol, kajenje), ker nam dajejo lažen občutek zadovoljstva, se redno gibamo (vsaj 3-krat na teden od 30–60 minut kardio vaj) in se naučimo tehnike sproščanja (meditacija, zavestno dihanje, joga, taj či, vizualizacija, progresivno sproščanje mišic, avtogeni trening) in si tako povrnemo notranji mir.

#### **2.4.2 Kako se znebiti stresa na delovnem mestu**

V članku *Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti* (MojeDelo.com 2012) zasledimo mnenje zdravnika dr. Lovšeta, ki našteje najpogostejše bolezni zaradi stresa na delovnem mestu, kot so glavoboli, problemi s telesno težo, motnje hranjenja, težave z alkoholom in kajenjem, duševne motnje, problemi s spanjem, težave s krvnim tlakom in živčnost (notranji nemir). Delavci nimajo časa za sprostitev, hobije, športno aktivnost in druženje s prijatelji (zabave, koncerti, kino).

V zadnjih letih lahko tako pri nas kot v tujini zasledimo glavne vzroke za stres na delovnem mestu. To so predolgi delovni urniki (nepredvidljivo podaljševanje delovnega časa), zaradi katerih delavec ne ve, kdaj bo konec, in na račun tega trpi celotna družina.

Elkin (2014, 295) pravi: »Če se vam zdi, da je vaša služba stresna, niste edini. Vse preveč zaposlenih pravi, da je služba eden od glavnih virov stresa v njihovem življenju. Bolj specifični viri stresa na delovnem mestu so negotovost zaposlitve, nizka plača, nemogoče stranke, grozen šef, neprijetni sodelavci, obupni časovni roki, obrekovanje v pisarni in pomanjkanje časa za družino.«

Kaj lahko naredimo, da postanemo radostni, povečamo koncentracijo, si dvignemo nivo energije, si povrnemo smisel za humor, se izognemo prepirom, postanemo učinkoviti,

dvignemo svojo vitalnost, si pridobimo ali ohranimo zanimanje za delo in navsezadnje si povrnemo smisel v življenju in na delo gledamo z entuziazmom, polni zadovoljstva in motivacije?

Meško (2011, 38) pojasni uspešnost spoprijemanja s stresom tedaj, ko obstaja možnost spreminjanja situacije. Oseba, ki se usmeri na problem, poskuša težavo spremeniti tako, da:

- opredeli problem;
- išče alternativne rešitve;
- tehta rešitve glede na negativne in pozitivne posledice;
- poišče informacije o tem, kako naj ukrepa;
- se vzdrži impulzivnih in nezrelih reakcij;
- se sooči z osebo ali osebami, ki so povzročile drugemu težave, ipd.

V članku *Konstanten stres na delovnem mestu* (MojeDelo.com 2012) je predstavljenih 10 koristnih napotkov za obvladovanje stresa na delovnem mestu. Ti so:

- Naredite seznam nalog, ki jih morate opraviti. Naredite urnik, kdaj boste naloge opravili, in jih razvrstite po pomembnosti.
- Ocenite čas, ki ga potrebujete za izvedbo posameznih nalog. Izognite se časovnemu pritisku, kot je opravljanje nalog v zadnjem hipu, ko že voda teče v grlo.
- Določite si najpomembnejše naloge in jih tudi dokončajte.
- Priskrbite si vse informacije, ki jih potrebujete za izvedbo dela.
- Na delu se dogovorite za sprejemljive roke, da boste lahko opravili svojo obveznost.
- Poskrbite za odmore in sprostitve, morda pogovor s prijateljem.
- Poskrbite za dobre odnose s sodelavci.
- Ko se znajdete v konfliktni situaciji, ohranite mirno kri, ne pozabite na globoko in enakomerno dihanje, nato mirno argumentirajte svoje stališče.
- Naučite se reči NE, ko menite, da to ne sodi v vaše delovno področje, ali ko menite, da nečesa ne boste zmogli narediti.

Poleg naštetih napotkov ne pozabimo na urejenost delovne mize, na prijeten zvok in svetlobo v delovnem prostoru, pomirjujoče vonjave, podprimo si hrbet pri sedenju, v primeru dela na nogah poskrbimo za udobno obutev, prav tako poskrbimo za redno in uravnoteženo prehrano in se izogibajmo uporabi poživil (kajenje, alkohol, droge), ne pozabimo na gibanje in sproščanje. Ne bodimo perfekcionisti. Nismo nenadomestljivi! Skrb za zdravje je temeljna in osnovna pravica vsakega posameznika. Spremenimo odnos do sebe in če kljub temu na delu ne dosežemo izboljšav, je morda nastopil čas za menjavo službe.

### 2.4.3 Tehnike za obvladovanje stresa

Pogoj za učinkovito obvladovanje stresa je pridobitev spretnosti, s katero boste negotovo ravnovesje obdržali v območju normalnega stresa in se čim redkeje in previdneje podali v predele škodljivega stresa. Ugoden izhodiščni položaj vam bo tudi omogočil, da boste vstopili in se zadržali v območju prijaznega stresa, kadar se bodo za to pojavile potrebe (Looker in Gregson 1993, 109).

Ko že poznamo simptome stresa, ki se odrazijo na telesni, umski in čustveni ravni, je najbolj pomembno, da se stresa sploh zavedamo oz. ga ne zanikamo. Le tako lahko rešujemo življenjske probleme oz. izzive. Načini, kako si lahko pomagamo po tem, ko smo stres ozavestili, so različne tehnike sproščanja. Vsakdo se lahko nauči kakšne tehnike za zmanjševanje stresa in s tem ugodno vpliva na svoje stanje duha, duše in telesa. Spoznajmo preproste in preverjene tehnike, ki jih avtorji zagovarjajo. Izvajamo jih lahko med delovnim časom ali odmorom.

Looker in Gregson (1993, 130–132) poudarita pomen tehnike pravilnega dihanja. Med stresno reakcijo spremenimo naš način dihanja. V fazi čustvenega pretresa postane naše dihanje pospešeno in poglobljeno. Pri tem uporabljamo večinoma gornji del prsnega koša. Takšno dihanje izloči preveč ogljikovega dioksida iz pljuč, kar poveča alkalnost krvi in tkiva. V primerih ko postane prsno dihanje prehitro in preplitvo, pljuča ne prejmejo dovolj kisika in se kri zaradi prevelike količine ogljikovega dioksida nekoliko okisa. Ti dve fazi, ki vplivata na alkalnost in kislost krvi, lahko vplivata na motnje delovanja telesa. Zato avtorja priporočata sledečo vajo. Oseba naj se udobno namesti v ležeči položaj. Podlaga naj bo udobna, glava naj bo podprta z blazino. Eno dlan naj položi na prsi, eno na trebuh. Pozornost naj osredotoči na vdih in izdih. Dihanje naj bo enakomerno. Pri pravilnem dihanju se dlan na trebuhu počasi dviguje, med izdihom pa se spušča. Premikanje dlani na prsni je znak, da ne dihate pravilno.

Elkin (2014, 303–305) prisega na tehniko pretegovanja mišic za sproščanje napetosti. Mnogi preživimo na delovnem mestu samo sede, nekateri pa veliko stoje. Za odpravljanje mišičnih napetosti priporoča tri preproste vaje, ki jih lahko med delovnim časom z lahkoto naredimo.

- Vaja 1: *Nabiralec češenj* (dobra za ramena, roke in hrbet).  
Stojte na mestu ali sedite na stol, pri čemer imate stopala na tleh. Roke iztegnite nad glavo. Prsti na rokah so usmerjeni v strop. Pretvarjajte se, da z desno roko segate proti veji polni češenj. Stegnite roko in stisnite pest. Zadržite napetost za 2 do 3 sekunde. Nato sprostite roko. Vajo ponovite še z levo roko. Če ne marate češenj, si izberite recimo jabolka.
- Vaja 2: *Pretegovanje in stiskanje prsnega koša* (za sproščanje mišic prsnega koša, deltoidnih mišic in zgornjega dela hrbta).  
Vajo lahko izvajate sede za mizo ali stoje. Obe dlani položite za glavo in prepletite prste. Komolce stisnite, povlecite kar se da nazaj. V tej fazi zadržite napetost od 5 do 10 sekund,

nato pa se vrnite v začetni položaj. Vajo ponovite še drugič ali tretjič. Razteg ponovite večkrat na dan.

- Vaja 3: *Dvig nog* (Sprošča napetost v štiriglavi stegenski mišici in krepi trebušne mišice). Sede na stolu dvignite noge naravnost predse (nogi sta skupaj, dvignjeni). Sedaj privihajte k sebi prste na nogah in zadržite ta položaj od 5 do 10 sekund. Spustite napetost tako, da nogi omahneta na tla. Vajo ponovite še dvakrat ali trikrat. Vajo ponovite večkrat na dan.
- Vaja 4: *Preteg zgornjega dela hrbta* (za sproščanje napetosti v zgornjem delu hrbta). Prste na rokah položite na ramena. Komolca gledata v stran (levi gleda v levo stran, desni gleda v desno stran). Komolci so poravnani z rameni. Sedaj potisnite komolce naprej, dokler se skoraj ne dotaknejo. V tem položaju zadržite napetost od 5 do 10 sekund. Spustite roke, da vam omahnejo ob stran. Vajo ponovite še dvakrat ali trikrat ter večkrat na dan.

Treven (2005, 62–67) priporoča meditacijo kot tehniko sproščanja čustvenih in duševnih težav. Meditacija nam pomaga, da probleme vidimo z drugega zornega kota. Z redno vajo dosežemo povečano vitalnost, notranjo moč ter večjo koncentracijo in s tem bolje opravimo delo, postanemo bolj ustvarjalni in zaupamo vase. V takšnem stanju z lahkoto opravimo vsakodnevna opravila. Vsekakor pa omogoči popolno sprostitev. Poznamo tudi druge tehnike sproščanja, kot so joga, avtogeni trening, samohipnoza, fizične aktivnosti, masaže in aromaterapije za zmanjševanje stresa. Karkoli od naštetega bo povečalo vašo moč in vitalnost.

Schmiedel (2011, 115–118) priporoča naslednje tehnike sproščanja:

- Vaja 1: *Pranajama – do energije z dihanjem* (dihalna vaja iz joge, izmenično dihanje skozi nos ali *nadi šodhana*).  
Usedite se udobno (na tleh prekrižajte noge po jogijsko ali udobno sedite na stol). Položite palec desne roke ob desno nosnico in jo z rahlim pritiskom zamašite. Najprej izdihnite in nato vzdihnite skozi levo nosnico. Sedaj prstanec desne roke zamašite levo nosnico z nežnim pritiskom. Odmaknite palec desne roke in izdihnite skozi desno nosnico. Znova vdihnite skozi desno nosnico. S palcem desne roke zamašite desno nosnico, odmaknite desni prstanec in izdihnite skozi levo nosnico. Vajo lahko večkrat ponovite, dokler ne začutite stanja sproščenosti in si z dihanjem spet naberete energije. Pomembno je, da vajo začnete najprej z izdihom in da vdihnete skozi isto nosnico.
- Vaja 2: *Progresivno sproščanje mišic* (tehnika napenjanja mišic).  
Vsakdo lahko že napeto mišico še nekoliko bolj napne. Izkušnje kažejo, da se je lažje napeti kot sprostiti. Vajo delimo na tri faze: napenjanje mišic, sproščanje mišic in občutenje sproščenosti. Vajo izvedemo tako, da napnemo mišico ali skupino mišic, ki so napete. Zavestno usmerite pozornost na telo in ugotovite, katero mišico želite sprostiti. Ko ste se prepričali, katero mišico napeti, jo zavestno napnite. Ne napnite jo silovito, temveč počasi v nekaj sekundah. Postopno povečujte napetost dokler lahko. Napetost morate jasno čutiti, ne da bi vas bolelo. Napetost v mišici držite približno pet sekund. Ne zadržujte sape, temveč dihajte enakomerno. Pazite na to, da ne napenjate katerih drugih mišic. Potem naenkrat popustite napetost. Utružena mišica se sedaj od napenjanja sprosti bolj, kot je bila sproščena

na začetku. Še nekaj časa opazujte, kako se mišica sprošča. Morda boste opazili, kako se vse telo lažje sprošča. Vajo lahko ponovite po 30 do 60 sekundah. Za dobro sproščenost mišic so dovolj tri ponovitve. Lahko naredite tudi več ponovitev. Mišica se bo z vsakim napenjanjem in nato popuščanjem dodatno sprostila. Na enak način lahko ponovite z ostalimi mišicami. Vaja dela mojstra.

Predstavili smo tehnike, ki jih avtorji priporočajo za hitro, enostavno in učinkovito sproščanje napetosti v mišicah med delovnim odmorom ali preprosto, ko smo za delovno mizo in potrebujemo sprostitev. Z rednimi vajami lahko dosežemo sprostitev tistih mišic, ki so kronično napete zaradi slabe drže, sedenja nasploh ali ko smo pretirano na nogah in v neprestanem hitenju. Ostale tehnike, ki zahtevajo več časa, kot so meditacija (več tehnik), avtogeni trening, samohipnoza itd., lahko izvajamo doma ali se prijavimo na tečaj, kjer nas bodo učitelji z veseljem naučili in podučili o pravilnem izvajanju vaj.

## 2.5 Vpliv nenapisanih pravil v podjetju

Vsako podjetje ima svoj sklop nenapisanih pravil. Od vas pričakujejo, da boste sami odkrili, katera so ta pravila, in da boste ravnali v skladu z njimi. Ker so tako zelo pomembna, vam mora biti zares jasno, na kaj morate biti pozorni (Bernstein 2016, 94).

Bernstein (2016, 94–95) pojasni, da nenapisana pravila niso niti slaba niti nemoralna, dokler razumemo in vemo, kaj podjetje in sodelavci od nas pričakujejo, ko pa ne, lahko privedejo do spornega ravnanja vseh vrst. Zelo je pomembno, koliko se ujemajo zapisana in nenapisana pravila, saj so pokazatelj psihičnega zdravja podjetja. Nenapisana pravila so zelo pomembna, zato svetuje, da smo pozorni na sledeče:

- *Ne pričakujte, da bodo pravila smiselna.* Najbolj temeljno osnovno pravilo se glasi: »Upoštevaj svojega šefa.« Ne glede na to, koliko truda boste vložili v svoje delo, ne boste prišli daleč, če šefu ne boste všeč. Stvari morate početi tako, kot si jih je on zamislil.
- *Ljudje tem pravilom sledijo, tudi če jih ne poznajo.* Ljudje sledijo nenapisanim pravilom, o njih govorijo zelo redko in marsikdaj jih sploh ne znajo opisat, preprosto jim samo sledijo.
- *Če želite odkriti nenapisana pravila, ne poslušajte, kaj ljudje govorijo – opazujte, kaj počno.* V poslovnem svetu so nenapisana pravila velikokrat v nasprotju z napisanimi pravili. O njih se ne govori na glas.

Ljudje vzdolž celotne hierarhične lestvice se naučijo, kaj je všeč njihovim šefom, in to upoštevajo, ne da bi se od njih posebej zahtevalo. Pozorno opazujejo, kaj se nagrajuje, kaj kaznuje in kaj prezre. V tem procesu se reference ljudi, ki imajo moč, spremenijo v pravila, ki so tako zavezujoča, kot bi bila vklesana v kamen (Bernstein 2016, 94).

Kot vidimo, bomo morali nenapisana pravila sami odkriti, če se bomo želeli izogniti sporom in nesoglasjem in za posledico doživljali delovno okolje kot stresno. Biti opazovalec je ena od pomembnih vrlin, saj delavcu omogoča lažjo prilagoditev kulturi podjetja. Niso pomembni samo poslovni bonton, znanje in veščine, poslovno oblačenje, kultura naroda in druga etična in moralna pravila delovanja, marveč vse ostalo, kar postavijo vodstvo, nadrejeni ali šef oddelka.

Vsako podjetje ima svojo edinstveno kulturo in še posebej kulturo, ki določa pot ravnanja z zaposlenimi in prav to je že prvi stres, ki ga občutijo zaposleni (Meško 2011, 19).

Delo v službi nam lahko olajša poznavanje nenapisanih pravil, pa čeprav niso zmeraj smiselna, ampak so lahko celo absurdna. Uspeh zaposlenega je odvisen od sposobnosti prepoznavanja in upoštevanja teh pravil. Včasih so nenapisana pravila v nasprotju z našo etiko in moralo in nam zato povzročajo notranje konflikte. V takem primeru je bolje razmisliti, ali je delo, ki ga opravljamo, primerno za nas.

## **2.6 Stroški stresa in njihovo zmanjševanje**

Schmidt (2001, po Treven 2005, 14) opredeli stres kot nekaj vsakdanjega, kot del našega življenja. Ko pomislimo na stres, se nam v mislih odvijajo črne predstave in občutek nemoči. Vedeti moramo, da smo se s stresom srečevali skozi celotno zgodovino človeškega obstoja in danes ni nič drugače. Res pa je, da je stres današnji krivec za mnoge bolezni, nezgode pri delu, umiranje, izgorelost, samomore, nerivoze in splošno nezadovoljstvo z življenjem. Težko je pojasniti, koliko škode stres povzroči v gospodarstvu.

Mednarodna organizacija dela (ILO 2016, 6) pojasni, da do nesreč na delovnem mestu prihaja, ker se od delavcev pričakuje učinkovitost pri delu, zaradi časovnih pritiskov s strani vodstva in zaradi pomanjkanja njihove usposobljenosti. Vedno več študij preiskuje povezavo med psihosocialnim delovnim okoljem in stresom na delovnem mestu ter poklicnimi boleznimi. Izkušnje so pokazale, da se zaradi fizičnih simptomov stresa povezanega z delom lahko poveča verjetnost trenutnega odvrčanja, napake pri presoji in neuspeha pri običajnih dejavnostih. Dokazi jasno kažejo, da so dejavniki, kot so visoka delovna obremenitev in zahteve po zaposlitvi, nizka strokovna usposobljenost, majhne odločitve, pomanjkanje organizacijske podpore, konflikti z nadrejenimi in sodelavci in zelo monotono delo, povezani z večjo verjetnostjo poškodb na delovnem mestu. Številne študije kažejo, da lahko stresni delovni pogoji vplivajo na počutje delavcev tako, da direktno vplivajo in prispevajo k slabšemu življenjskemu slogu in s tem povzročajo povečano nevarnost za zdravje. Razpoložljivi dokazi kažejo, da so psihosocialna tveganja, kot so negotova delovna mesta, nizka kontrola, visoke zahteve, neravnovesje truda – nagrade, in stres v povezavi z delom povezani z vedenjskim tveganjem za zdravje, vključno s pogostim uživanjem alkohola, prekomerno telesno težo, kajenjem in motnjami spanja.



### 2.6.1 Stroški stresa

Zaradi neustreznih psiholoških razmer na delovnem mestu se podjetja in gospodarstvo srečujejo s povečanimi stroški na eni in zmanjšanimi dohodki na drugi strani. Zaposleni se pogosto znajdejo v čustvenih okoliščinah, te pa so povod za njihovo ranljivost. Nezadovoljstvo delavcev je povod za povečano *fluktuacijo* na delu, še posebej pri strokovnem kadru. Morda je to razlog, da podjetja najprej izgubijo dober in izobražen kader.

Mednarodna organizacija dela (ILO 2016, 7–8) predstavi regionalne podatke o Evropi, ki jih večinoma zbirajo in ocenjujejo agencije EU. Leta 2007, je četrta evropska raziskava o delovnih razmerah (EWCS – European Working Conditions Survey) pokazala, da je v EU stres v povezavi z delom prizadel 40 milijonov ljudi. Od leta 1990 Evropska raziskava o delovnih razmerah (EWCS) ocenjuje psihosocialno delovno okolje, vključno z delovnim okoljem, delovnim časom, intenzivnostjo dela, poklicnimi možnostmi in organizacijo dela. V skladu z Evropskim poročilom o opazovanju tveganj, ki je bilo objavljeno v letu 2009, stres na delovnem mestu predstavlja 50–60 odstotkov zaradi izgubljenih delovnih dni. Študija je nadalje ugotovila, da je bilo v povprečju 22 odstotkov zaposlenih Evropejcev pod stresom. V novih državah članicah (30 odstotkov) je bila stopnja znatno višja kot v starejših članicah (20 odstotkov).

Mednarodna organizacija dela (ILO 2016, 10) navede stroške v povezavi s stresom na delovnem mestu v EU. V Evropi so ocenjeni stroški za depresijo v povezavi z delom 617 bilijonov evrov na leto, kar vključuje stroške za delodajalce zaradi prisotnosti in odsotnosti (272 bilijonov evrov), izgubo produktivnosti (242 bilijonov evrov), stroške zdravstvenega varstva (63 bilijonov evrov) in stroške socialnega varstva v obliki izplačil invalidnin (39 bilijonov evrov).

V nadaljevanju Treven (2005, 13) pojasni posledice stresa na evropski ravni, kjer je po nekaterih ocenah vsako leto izgubljenih 100 milijonov delovnih dni. Po nekaterih ocenah je približno 60 % vseh bolezenskih stanj posledica stresa. Zdravstvene težave niso edini strošek v organizaciji, temveč svoje prispevajo tudi napake in napačne odločitve, ki jih delajo zaposleni pod vplivom stresa in stanejo mnogo več. Zato je treba resnično premisliti, kaj lahko naredimo pri zmanjševanju stresa in kako se soočiti s stresom, ko se pojavi.

Kapitanovič (2017) uporabi podatke, ki jih omeni doktorica Helena J. Klanšček na podlagi raziskav nacionalnega inštituta za varovanje zdravja. Stroški stresa v EU znašajo med 3 in 4 odstotki bruto domačega proizvoda; od tega je 19 odstotkov zaradi bolniškega staža, 40 odstotkov zaradi fluktuacije ali drugih odsotnosti, 60 odstotkov zaradi nezgod pri delu in 30 odstotkov zaradi neučinkovitosti delavca. Zaradi stresa je povečan obseg zdravniških obiskov in znaša kar med 75 in 90 odstotki. V Sloveniji je mariborska univerza leta 2009 ugotovila 1,2 milijarde evrov stroškov zaradi stresa. Na letni ravni to predstavlja 13.000 evrov na zaposlenega.

V nadaljevanju Kapitanovič (2017) omeni slovensko raziskavo Cindi (2012)<sup>2</sup>, ki pojasni, da četrtnina odraslih anketirancev doživlja stres vsakodnevno, največ ženske, visoko izobraženi in skupina oseb med 25. in 39. letom starosti. Kar 87 odstotkov anketirancev meni, da je stres krivec za bolezni in umrljivost ljudi. Med njimi so največji krivci prevelika obremenitev pri delu, slabi delovni pogoji, družinski problemi, konflikti med zaposlenimi in stres zaradi osamljenosti.

V članku *Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti* (eRačunovodstvo 2009) zasledimo pomen razumevanja stresa v celotnem obsegu. Stres ne izbira poklica, delavca, organizacije, delovnega mesta itd. Prisoten je vedno in povsod. Nadrejeni, predvsem pa managerji, morajo poznati stroške, ki nastanejo zaradi stresa, jih učinkovito reševati in odpravljati morebitne posledice.

## **2.6.2 Donosnost naložbe v zdravje zaposlenih**

Mednarodna organizacija dela (ILO 2016, 8) pojasni, da je Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) leta 2009 na podlagi raziskave ugotovila, da le približno polovica anketiranih obratov svoje delavce obvesti o psihosocialnih tveganjih in njihovem vplivu na zdravje. Manj kot tretjina je poročala, da imajo postopke za obravnavo stresa, povezanega z delom. To stališče so delili vodje in predstavniki delavcev. *Poročilo o psihosocialnih tveganjih: Razširjenost in strategije za preprečevanje* v Evropi je v letu 2014 pokazalo, da je 25 odstotkov delavcev ves ali večino časa doživljalo stres na delovnem mestu, približno enak odstotek pa, da je delo negativno vplivalo na njihovo zdravje. Psihosocialna tveganja so skrb za večino podjetij v Evropi. Skoraj 80 odstotkov managerjev je izrazilo zaskrbljenost zaradi stresa na delovnem mestu. Skoraj eden od petih je menil, da so nasilje in nadlegovanje zelo zaskrbljujoči. Kljub tem pomislekom je manj kot tretjina ustanov vzpostavila postopke za obvladovanje takšnih tveganj.

Evropska agencija za varnost in zdravje navaja, da se v podjetjih, ki vlagajo v dober program, kot je varstvo in zdravje pri delu, po 3 letih izvajanja dosežejo očitne izboljšave glede stroškov v razmerju 6:1. Podjetja, ki vlagajo v promocijo zdravja na delovnem mestu, pa dosežejo donosnost v razmerju 2,5–4,8:1 evrov, pretežno zaradi manjših stroškov povezanih z odsotnostjo delavcev z dela (produktivnost.si).

V nadaljevanju predstavijo raziskavo Eurofounda (2011), ki ugotavlja, da se je pri podjetjih, ki so vlagala v izboljšanje zdravja, varnosti in dobrega počutja delavcev na delovnem mestu, produktivnost delavcev povečala za 20 odstotkov. Zaradi zmanjšanja odsotnosti delavcev, manjše fluktuacije z dela in večjega zadovoljstva delavcev so podjetja dosegla večjo uspešnost.

---

<sup>2</sup> Podatki dosegljivosti primarnega vira niso na voljo.

Inštitut za produktivnost (2012-2018) na svoji spletni strani omeni raziskavo fundacije MIND, na podlagi katere potrdijo pomen vlaganja podjetij v zdravje zaoslenih z namenom povečati motivacijo, zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. To pojasni s primerom, če bi podjetje vložilo približno 1.000 evrov v zdravje zaposlenih, bi se prihodki iz poslovanja povečali za približno 3-krat (okrog 3.000 evrov), in sicer zaradi povečane učinkovitosti delavcev.

Reševanje problemov stresa ima veliko pozitivnih učinkov za podjetje in posameznika. Vlaganje podjetij v varstvo, zdravje in zadovoljstvo delavcev na delovnem mestu zagotovo poveča pripadnost in lojalnost delavca, dvigne produktivnost in učinkovitost zaposlenega, prispeva k uspešnosti podjetja, stranke so bolj zadovoljne in kar je zelo pomembno, zmanjša se fluktuacija zaposlenih, saj se delavci počutijo bolje. Tako uspe podjetje zadržati in zaposliti dober in uspešen kader.

Po ugotovitvah Mednarodnega urada za delo postajata depresija in izgorelost glavni poklicni bolezni 21. stoletja. Po podatkih Svetovne zdravstvene organizacije je izgoreli posameznik z dela odsoten v povprečju 30 delovnih dni. Za podjetja ne nastaja največja škoda zaradi odsotnosti delavcev, temveč zaradi njihove zmanjšane produktivnosti kot posledice izgorevanja.

Kot kažejo različne raziskave tako doma kot v tujini, je stres iz leta v leto največji problem tako za posameznika kot podjetje in gospodarstvo. Podjetja, ki se bodo aktivno vključevala v programe za reševanje stresa na delovnem mestu, v programe za dvig zdravja, varstva in zadovoljstva delavcev, lahko pričakujejo večji donos v primerjavi z vloženimi sredstvi. Rezultati bodo zagotovo zadovoljivi tako za delavca kot podjetje. Na dolgi rok bi lahko zmanjšali stroške bruto domačega proizvoda in ta denar preusmerili v produktivnejše projekte. Želimo si, da bi se tega zavedalo čim več organizacij, saj lahko le tako ohranimo osnovno dostojanstvo vsakega prebivalca na tem planetu.

### 3 MOBING NA DELOVNEM MESTU

Mobing (šikaniranje, trpinčenje) na delovnem mestu je ena od hudih oblik stresa, ki ga posameznik doživlja na delovnem mestu tako s strani delavcev kot delodajalca. Oškodovani delavec doživlja strah in nelagodje zaradi različnih oblik psihičnega in fizičnega nadlegovanja, ki traja dlje časa, s tem pa lahko ogrozi zdravje in varnost delavca. V odnosu do drugih je obravnavan diskriminatorno oziroma neenakopravno. V takšnem primeru delavec ne čuti pripadnosti podjetju, saj se na delovno mesto vrača z velikim odporom in s strahom. Žal je mobing zelo razširjen tako po svetu kot pri nas. Njegova dokazljivost ni enostavna, ni pa nemogoča. Potreben je čas in pravilno vodenje.

Čustveno in duševno nasilje, spolno in drugo nadlegovanje ali trpinčenje na delovnem mestu (mobing) je v delovnem okolju vse aktualnejši fenomen. »Neetična komunikacija, ki je bila do nedavnega zavita v tančice in potisnjena v sence organizacije, je v zadnjem obdobju dobila ime. O problemu se je začelo govoriti ... in ga obravnavati« (Tuškej 2007<sup>3</sup>, 6, cit. po Povše Pesrl, Arko Košec in Vrečar 2010, 7).

#### 3.1 Definicija mobinga

Povše Pesrl, Arko Košec in Vrečar (2010, 8) omenijo prvega raziskovalca mobinga iz leta 1980, Heinza Leymanna – profesorja nemškega rodu iz Švedske. Mobing je opredelil kot vsako neprimerno, agresivno ali sovražno in predvsem neetično ravnanje ali komunikacijo enega delavca ali skupine delavcev. Mobing je predvsem neko ponavljajoče nesprejemljivo dejanje, ki traja dlje časa, vsaj enkrat na teden in vsaj šest mesecev. Žrtev napada se ne počuti varno, temveč nemočno, in na dolgi rok lahko razvije psihosomatske, duševne ali socialne probleme.

V Sloveniji se je s prevodom angleške besede *mobbing* aktivno ukvarjala iniciativna skupina za preprečevanje mobinga in ga opredelila kot trpinčenje na delovnem mestu, ki se ponavlja, je sistematično, predvsem nehumano, negativno, neetično, nesprejemljivo tako verbalno kot neverbalno dejanje delavca ali skupine delavcev, ki poteka v vse smeri na hierarhični lestvici. Žrtev napada nima občutkov varnosti, zaščite in je socialno ogrožena, trpi tako fizično, psihično kot čustveno. Ogroženi so njeno zdravje, varnost in dostojanstvo kot osnovne človekove pravice. Žrtev doživlja zatiranje, grožnje, žalitve in druge oblike fizičnih napadov, tudi spolne napade. Treba je ločiti enkratno dejanje napada od ponavljajočega napada. Enkratni napad namreč ni mobing, ampak konflikt, ki ga je ravno tako treba rešiti, da se kasneje ne razvije v ponavljajoče se dejanje, ki ga imenujemo mobing.

---

<sup>3</sup> Podatki dosegljivosti primarnega vira niso na voljo.

### 3.1.1 Pojavne oblike mobinga

Čeprav smo na ravni družbe močno omejili fizično nasilje, pa so se z njenim razvojem in globalizacijo pojavile druge, veliko bolj prefinjene oblike nasilja, ki bi jih lahko z eno besedo imenovali tudi psihični teror, in so se razširile po vsem svetu ter postale resna grožnja tako za razvoj gospodarstva kot tudi meddržavnega sodelovanja (Brečko 2010, 23).

Avtorji (Česen idr., 8–9) naštejejo nekaj tipičnih načinov vedenja, ki jih je zasnoval že avtor Leymann leta 1993. Poznamo sledeče oblike mobinga:

- *Vedenje in ravnanje, ki vpliva na izražanje oziroma komuniciranje trpinčene osebe:* Omejevanje možnosti komuniciranja z nadrejenim, omejevanje možnosti komuniciranja s sodelavci, prekinjanje govora, jemanje besede, kričanje, zmerjanje, nenehno kritiziranje dela, kritiziranje osebnega življenja, nadlegovanje po telefonu, e-pošti, verbalne grožnje in pritiski, pisne grožnje, izmikanje neposrednim stikom, odklonilne geste in pogledi in dajanje nejasnih pripomb.
- *Vedenje in ravnanje, ki omejuje in preprečuje socialne stike trpinčene osebe:* Z žrtvijo se nihče noče več pogovarjati, ignoriranje, ko žrtev koga sama nagovori, premestitev v delovne prostore stran od sodelavcev, sodelavci imajo prepoved pogovora z žrtvijo in splošno ignoriranje s strani zaposlenih v podjetju.
- *Vedenje in ravnanje, ki trpinčeni osebi krni ugled:* Vse oblike obrekovanja, žaljenja (na račun zdravja, telesa, videza, vere, kulture itd.), psihičnega in spolnega nadlegovanja, postavljanja žrtve mobinga v manjvreden položaj ali prisila žrtve v dejanja, ki so etično in moralno nesprejemljiva, itd.
- *Podcenjevanje dela žrtve:* Delavne naloge žrtve niso cenjene, temveč bojkotirane. Žrtev opravlja več delovnih nalog, kolikor je v njeni pristojnosti, ali prezahtevne naloge, ker je namen žrtev osmešiti. Žrtev je lahko diskreditirana tudi tako, da delovnih nalog sploh ne dobi ali so te pretirano lahke z namenom prikazati delavca kot nesposobnega.
- *Fizičen in psihičen napad na žrtev:* Delavec je lahko izpostavljen nevarnim snovem pri opravljanju dela in tako ogroža svoje zdravje. Žrtev napada lahko doživlja grožnje, da bo napadena ali je dejansko fizično napadena. Povzročeni so ji lahko škoda ali stroški. Žrtev lahko doživlja fizično zlorabo in spolne napade.

### 3.1.2 Vzroki za nastanek mobinga

Vedno več raziskav podpira tezo, da se trpinčenje na delovnem mestu dogaja v organizacijskih kulturah, ki dopuščajo ali celo nagrajujejo takšno vedenje. V nekaterih organizacijah bi lahko govorili tudi o institucionalizaciji trpinčenja z avtoritarnim vodenjem (Povše Pesrl, Arko Košec in Vrečar 2010, 9).

Brečko (2010, 39–46) navaja, da je pri podajanju vzrokov za mobing treba upoštevati več vidikov:

- *Kulturo organizacije*: Pomemben je dosežek posameznika in ne ekipe (tima), toga hierarhija, nezadostna komunikacija (v ospredju so govornice, šepetanje), kultura povzpetništva (v ospredju je karierni cilj posameznika), pomemben je samo dobiček (odsotnost drugih vrednot), odpuščanje (brez ohranitve dostojanstva delavcev, ker so presežek), avtoritarni slog vodenja (predhodno posvetovanje ni pomembno), centralizirano upravljanje (vodstvo enega podjetja opravlja pomembne funkcije še ostalih podjetij, registriranih v drugih krajih), delavci redko sodelujejo pri odločitvah podjetja, pomanjkljivo načrtovanje ciljev podjetja, slabi medsebojni odnosi in pomanjkanje medsebojnega spoštovanja (odraz nizke morale zaposlenih in vodij), netolerantnost do kulturnih razlik (vodi v nestrpnost), nejasno načrtovanje karier (delavcu ni jasno, kaj mora narediti za napredovanje), nejasna pravila poklicnega kodeksa (ni dovolj le zapisati kodeks, treba ga je tudi izvajati), slabi poslovni odnosi (profesionalizem in družbena odgovornost sta nižja v mladih podjetjih) in pretirana starostna razlika delavcev.
- *Značilnosti organizacije dela*: Nezasedena delovna mesta (spodbujajo boj, še posebej za delovna mesta na višji hierarhični lestvici, vprašljivost etične komunikacije), nejasna delovna struktura (ni definiran čas trajanja, organizacijske vloge niso določene), nejasno porazdeljene odgovornosti (v timu, med člani vodstva), visoka intenzivnost dela (krajši roki izvedbe povzročajo medsebojno napetost med sodelavci), slabo poznavanje kompetenc zaposlenih (previsoka ali prenizka porazdelitev odgovornosti) in podcenjevanje dela zaposlenih.
- *Značilnosti žrtve (kdo so tarče mobinga)*: Poštenjaki (osebe, ki opazijo in prijavijo mobing), invalidi (izjema so invalidska podjetja), mladi (zaradi konkurence starejšemu kadru), starejši ljudje (tik pred upokojitvijo, boj za njihovo delovno mesto), osebe, ki zahtevajo več samostojnosti ali boljše pogoje dela, višek delovne sile (delodajalci se soočajo z majhno fleksibilnostjo delovne zakonodaje), posamezniki, ki izstopajo s svojo ustvarjalnostjo in so delovno zagnani (ker dvigujejo standard dela), pogosta bolniška odsotnost istih delavcev, ženske in pripadniki manjšinskih skupin (vsi, ki odstopajo od povprečja).
- *Značilnosti napadalca*: Osebe, ki jih je strah (zatekanje k obrambi ali napadu), osebe, ki se čutijo nesposobne (obtožujejo druge), osebe, ki govorijo slabo o svojem podjetju (so saboterji lastne uspešnosti), osebe, ki komunicirajo agresivno, osebe z visokim inteligenčnim količnikom (bolj ko se pomikamo k miselno manj zahtevnim panogam, manj je mobinga), osebe, ki imajo nerazrešene odnose (situacije rešujejo s psihičnim nasiljem), diplomatske osebe (ni direktnosti), introvertirane osebe (ne govorijo o sebi in potrebah), osebe, ki pritiskajo na delavce, da delajo hitreje, sovražno delujoče osebe (zdravljenje lastnih psihičnih težav), premalo zaposlene osebe (veliko časa za razmišljanje o taktikah) in osebe z močnimi predsodki o drugih.

### 3.1.3 Vrste trpinčenja na delovnem mestu

Brečko (2010, 49–52) razloži, da se mobing odvija na različnih hierarhičnih ravneh. V nadaljevanju nazorno prikaže podatke, da je 44 odstotkov pobudnikov mobinga sodelavcev, 37 odstotkov nadrejenih, 10 odstotkov podrejenih in nadrejenih ter 9 odstotkov podrejenih. Pojasni nam, da številke niso toliko pomembne, kot je zavedanje in spoznanje, da pred mobingom ni varen nihče. Glede na smer delovanja in izvajanja deli mobing na:

- *Horizontalni mobing*: Odvija se na isti hierarhični ravni, znotraj iste intenzitete moči in vlog. Zaradi nezdravega karierizma, osebnih občutkov ljubosumja, zavisti ali ogroženosti posameznik ali skupina sodelavcev načrtno izvaja pritisk na žrtev, ki jo želijo odstraniti iz organizacije.
- *Vertikalni mobing*: Odvija se od zgoraj navzdol (nadrejeni izvaja mobing nad podrejenim delavcem) ali od spodaj navzgor (podrejeni ali skupina podrejenih izvaja mobing nad vodjo). Obstaja tudi strateški mobing, kjer vodja načrtno izvaja mobing najprej nad enim, nato nad drugim delavcem, dokler ne uniči celotne skupine.
- *Zunanji mobing*: Pogosteje se dogaja v poklicih, kjer imajo zaposleni večkratne stike z istimi partnerji, strankami ali dobavitelji. Zasledimo ga tudi v šolstvu, kjer je učitelj napaden s strani staršev problematičnih otrok. V zdravstvu je bolniško osebje napadeno s strani svojcev itd.

V nadaljevanju avtorica predstavi še *e-mobing* (namerno pošiljanje okuženih datotek, vdiranje v sistem, nedovoljeno kopiranje datotek, delegiranje nujnih nalog, ki morajo biti opravljene isti dan itd.) in *lažni mobing* (oseba širi lažna obvestila o napadalcu zaradi slabega poznavanja mobinga).

## 3.2 Prepoznavanje mobinga

Vsak zaposleni se občasno srečuje s takšnimi in drugačnimi konflikti na delovnem mestu. Dokler so ti konflikti rešljivi in minljivi, so samo izzivi, ki prispevajo k našemu osebnemu razvoju. Žal pa so v današnjem času pritiski na delovnem mestu vedno bolj pogosti in prinašajo različne posledice tako za posameznika kot organizacijo. Razlogov, zakaj do tega pride, je veliko. Zaradi slabih odnosov pogosto trpi klima v delovnem okolju. Recimo, ko nadrejeni nima normalnih in pričakovanih zahtev do svojih podrejenih in izvaja verbalno psihični pritisk, ki traja dlje časa, v delavcu sproži izgubo notranje moči, jezo, zagrenjenost, zmanjša se njegova delovna storilnost, počuti se nemočnega itd. Problem nastane takrat, ko delavec ne prepozna neprimernosti takšnega delovanja in ne ukrepa, da bi kaj spremenil. Prepoznavanje mobinga na delovnem mestu in ozaveščanje delavcev o njem je ključnega pomena k sistematičnemu in učinkovitemu reševanju nastale situacije.

Brečko (2010, 25) za lažje razumevanje in prepoznavanje mobinga pojasni mobing kot vsakršno neprimerno ravnanje, ki je tako verbalno (grožnja, žalitev, dvigovanje glasu itd.) kot

neverbalno (fizičen, spolni napad ali zloraba osebe) nasilje. Namen je prizadeti in osmešiti delavca ali skupino delavcev. Žrtev mobinga doživlja stres, zato trpi fizično, psihično in čustveno. Učinkovitost delavca pada, kar je posledica trpinčenja.

### **3.2.1 *Prepoznavanje mobinga na ravni posameznika***

Vsak posameznik bi moral biti pozoren in predvsem kritičen do vedenja drugih do sebe. Tako bi lahko lažje prepoznal, preprečil ali se ubranil napadom. Brečko (2010, 63–64) predlaga, naj bo delavec pozoren glede pogostosti sledečih dogajanj:

- Pogosto norčevanje in zbijanje šal na njegov račun (v primerjavi z ostalimi).
- Skupina sodelavcev sredi pogovora utihne, ko se jim sodelavec približa (namen je izolirati to osebo).
- Dlje časa trajajoč in nerazrešen konflikt z istim sodelavcem.
- Nenavadno in pogosto laskanje brez razloga s strani iste osebe: Kaj ima za bregom takšna oseba? Zagotovo ima posebne namene.
- Nenadne težave z zdravjem, ki se ciklično ponavljajo: Recimo vrtočlavice ali morda izguba zavesti, stiskanje v prsih idr. Za tem stoji lahko stres kot posledica neprepoznanega mobinga.
- Doživljanje pogostih manjših nesreč: Ko je posameznik utrujen, se njegova pozornost zmanjša in zato postane nepazljiv pri opravljanju dela. Pogosto se zadene ob kake predmete, se poreže, opeče idr.

Posameznik mora biti prepričan, ali res doživlja mobing ali gre za običajna nesoglasja ne delovnem mestu. Zaznavanje mobinga je vedno subjektivno, saj se kot posamezniki zelo različno odzivamo nanj. Nekateri lahko kot dejanja mobinga napačno razumejo delegiranje nalog ali premestitev zaradi reorganizacije dela, drugi pa mobinga ne prepoznajo niti takrat, ko so že psihično zboleli in je tako rekoč prepozno (Brečko 2010, 64).

Avtorica Brečko (2010, 64–67) zato predlaga vodenje dnevnika o mobingu. Tako lahko delavec učinkovito prepozna in se prepriča, ali je to res mobing. V dnevniku je treba zabeležiti točen datum in uro (dolžino trajanja neprimernih dejanj), natančen opis dogodka, napadalca ali skupino napadalcev, kraj dogodka, priče mobinga, osebo, ki smo se ji zaupali, naš odziv (čustva) in našo aktivnost takoj po dogodku (kaj smo počeli, naredili, razmišljali po dogodku). Tako spoznamo sebe, kako razmišljamo in delujemo.

### **3.2.2 *Prepoznavanje mobinga na ravni organizacije***

Brečko (2010, 67–70) poudari pomen pravočasnega prepoznavanja trpinčenja na delovnem mestu, saj lahko le tako razvijemo strategije, s pomočjo katerih bomo natančno opredelili mobing. Strategije, ki jih avtorica priporoča, so sledeče:



- Natančno in povsem nedvoumno je treba določiti obliko mobinga.
- Poznavanje definicije mobinga. Vsak konflikt še ni mobing.
- Kritična organizacijska kultura do neprimerne vedenja in delovanja, ki vodi v mobing.
- Prepoznavanje prvih simptomov pojava mobinga. Na ravni kulture organizacije (tekmovalnost, hierarhija, komunikacija itd.) in organizacije dela (nezasedena delovna mesta, nejasno porazdeljene odgovornosti, podcenjevanje dela zaposlenih itd).
- Določiti strokovno oceno tveganja za pojav mobinga, ko opazimo več simptomov. Tako bomo ugotovili stopnjo ogroženosti in sprejeli strateške ukrepe in pravilnik o preprečevanju mobinga.
- Vodenje na pozitivnih psiholoških osnovah. Mobing prej prepoznajo sodelavci kot vodstvo (zaradi prikritega delovanja med zaposlenimi) ali žrtve. Priče se bojijo povedati ali prijaviti mobing zaradi strahu, da bi morda sami utrpeli škodo (odpoved).
- Management naj sproti nadzira potek dela in obnašanje delavcev. Obveščanje naj poteka obojestransko.
- Postavljanje ključnih vprašanj je bistvo pri reševanju trpinčenja na delovnem mestu. Recimo, ali je za vse probleme kriva ena oseba ali skupina oseb? Ali je v organizaciji več absentizma? Je mogoče zaznati visoko fluktuacijo? So v organizaciji pogosti disciplinski ukrepi? Vsa vprašanja, ki pripomorejo k prepoznavanju mobinga na delovnem mestu.

### **3.3 Posledice mobinga na delavca**

Posledice, ki jih utrpi žrtev napada mobinga, so velike. Posameznik postane potrta in obupan, počuti se izčrpan in čez čas izgubi voljo do dela. Žrtev lahko postane nespečna, dobi napade joka ali nočne more. Osebnostno se počuti popolnoma razvrednotena. Izgubi nadzor nad svojim vedenjem. Podoživlja lahko strah in tesnobo, izgubo apetita ali luknje v spominu. Žrtev podoživi krizo svoje osebnosti, upade ji samozavest in ni sposobna vzdrževati svojih socialnih mrež, se umika, da je čim manj opazna. Ko to traja dlje časa, pride do upada imunskega sistema, kar vodi v pogostejša obolenja. Lahko se ji razvijejo psihosomatske motnje, depresija, postane lahko agresivna do sebe ali do drugih ali postane anksiozna (dobi panične napade). Lahko se ji pojavijo tumorji (benigni ali maligni). Brečko (2010, 55) omeni raziskavo, ki je pokazala, da žrtev 50 odstotkov službenega časa nameni razmišljanju o napadih in kovanju obrambnih strategij.

Brečko (2010, 58–61) pojasni, da posledice mobinga doživijo tudi sodelavci zaradi občutka krivde, ker niso mogli ali niso smeli pomagati žrtvi (strah, da bi sami postali žrtve mobinga), zato se vedejo skrajno pazljivo. Včasih se samostojno, a počasi izločijo iz timske skupine in s tem ogrozijo timsko delo. Tudi organizacije doživijo posledice mobinga. Zaradi slabih odnosov na delovnih mestih delavci izgubijo občutek pripadnosti podjetju, zato se delovna klima zelo poslabša. Delavci zmanjšajo svojo produktivnost, pade jim motivacija, zmanjša se inovativnost (ustvarjalnost). V organizaciji pade poslovni ugled, poveča se fluktuacija, saj ključni kadri

odhajajo drugam. Poveča se absentizem zaradi bolniških odsotnosti. Navsezadnje pa se organizaciji povečajo stroški zaradi odpravnin, odškodnin, pravnih postopkov in plačila zunanjih delavcev. Ravno tako nosi posledice mobinga celotna družba, saj se stroški zdravstvenega in invalidskega varstva (absentizem, nezmožnost za delo) povečajo, slabšajo se medsebojni odnosi (slabše sodelovanje, dogovarjanje), saj se širijo kot virus na družbo. Osebe izgubijo zaupanje v družbene strukture in institucije, nazadnje pa se poslabša celoten ugled države.

### 3.4 Ukrepi za odpravljanje mobinga

Česen idr. (2009, 10–11) pojasnijo, da bi vsaka organizacija morala sprejeti *politiko*, v katerih bi jasno pokazala svoj odklonilen odnos do trpinčenja, hkrati pa poskrbela za ozaveščanje svojih zaposlenih glede mobinga in vzpostavila svetovanje za pomoč žrtvam.

Brečko (2010, 71–75) razdeli ukrepe za preprečevanje in reševanje mobinga na ravni posameznika na *formalni* in *neformalni* ukrep. Na neformalni ravni lahko trpinčena oseba opozori napadalca na nespremenljivo ravnanje in se postavi zase (odkloni vlogo žrtve). Lahko se izpove svojim sodelavkam ali prijatelju, poišče pomoč pri svetovalki za mobing ali vodi dnevnik, kjer beleži vsako podrobnost. Le tako lahko natančno zazna, ali je mobing res prisoten. Na formalni ravni žrtev prijavi mobing svojemu nadrejenemu v pisni obliki, dopolnjeno z dnevnikom o mobingu. Nadrejeni mora v 10–15 dnevih ukrepati ter žrtev sproti obveščati o poteku razreševanja. Nadrejeni se lahko obrne po pomoč na komisijo za razreševanje mobinga. V kolikor nadrejeni ne ukrepa, se mora žrtev obrniti na višjo pozicijo po hierarhični lestvici v podjetju. Če ima podjetje pooblaščenca za mobing, mora žrtev prijavo podati v pisni obliki in navesti vse podrobne informacije o napadu. Svojo prijavo lahko žrtev poda sindikatu, svetu delavcev in inšpektoratu za delo. Žrtev se lahko posvetuje s pravniško službo v organizaciji ali zunaj nje. Poišče lahko pomoč v društvu za samopomoč ali pri psihoterapevtu.

Brečko (2010, 80–85) pojasni, da je treba na ravni organizacije mobing preprečevati in reševati tako, da se izboljša ali spremeni način vodenja, ki bo gradilo na zaupanju med ljudmi. Ravno tako se mora spremeniti organizacija dela, saj je preveč rutinskega dela. Delavci niso dovolj miselno obremenjeni. Smiselna je razčlenitev strogo hierarhično urejene organizacije na enote z manjšim številom vodstvenih ravni. Predvsem pa naj bodo naloge in opis dela jasno opredeljeni. Komunikacija naj bo jasno podana s strani vodje, predvsem pa odprta in neposredna, tudi med delavci. Tako je mobing mogoče hitreje odkriti. Smiselna je sprememba organizacijske kulture s spodbujanjem timskega dela. Ravno tako je smiselno, da se management izobražuje o neprimernih oblikah vedenja in o mirnem reševanju konfliktnih situacij. Zaposleni, kadrovske managerji in predstavniki delavcev morajo biti informirani o mobingu, o posledicah in postopkih reševanja. Ravno tako je treba jasno porazdeliti vloge pri razreševanju mobinga. Organizacije naj poleg že obvezujočih zakonov poskrbijo, da se sprejme notranji akt za preprečevanje mobinga, kjer je natančno določeno, kakšne so sankcije zoper

neprimerno vedenje in ravnanje. Določi naj se svetovalca ali pooblaščenca za mobing. Organizacija naj nenehno komunicira o etičnem ravnanju na vseh ravneh organizacije.

### **3.5 Zakonska ureditev**

Zakonodaja nalaga delodajalcu, naj zagotovi delovno okolje, ki preprečuje psihično in čustveno nasilje ali trpinčenje na delovnem mestu (Brečko 2010, 90).

Ustava RS v 33. členu določa, da ima vsakdo pravico do dostojanstva in varnosti, v 35. členu pa, da mora biti zagotovljena nedotakljivost človekove telesne in duševne celovitosti, njegove zasebnosti ter osebnostnih pravic.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, Ur. l. RS, št. 42/2002, 103/2007, 21/2013) v členu 6.a določa, da je prepovedano spolno in drugo nadlegovanje. Spolno nadlegovanje je kakršnakoli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega ravnanja ali vedenja spolne narave z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega okolja. Nadlegovanje je vsako neželjeno vedenje, povezano s katerokoli osebno okoliščino, z učinkom ali namenom prizadeti dostojanstvo osebe ali ustvariti zastraševalno, sovražno, ponižujoče, sramotilno ali žaljivo okolje. V četrtem odstavku istega člena določa, da je prepovedano trpinčenje na delovnem mestu. Trpinčenje na delovnem mestu je vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom.

44. člen ZDR zavezuje delodajalca, da varuje, ščiti in spoštuje delavčevo osebnost in zasebnost in 45. člen nalaga dolžnost delodajalcu, da poskrbi za varno delovno okolje delavca in ga zaščiti pred verbalnimi, neverbalnimi, nesprejemljivimi oblikami napadov in nadlegovanja, predvsem spolne narave, z namenom ogroziti dostojanstvo delavca.

Delavec lahko izredno odpove pogodbo o zaposlitvi, če mu delodajalec ni zagotovil varstva pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali trpinčenjem na delovnem mestu v skladu s 47. členom tega zakona, ki določa, da je delodajalec dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen spolnemu in drugemu nadlegovanju ali trpinčenju s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev. V ta namen mora delodajalec sprejeti ustrezne ukrepe za zaščito delavcev pred spolnim in drugim nadlegovanjem ali pred trpinčenjem na delovnem mestu (ZDR).

Drugi odstavek 109. člena ZDR, pojasnjuje postopek za izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delavca. V primeru kršitve mora delavec pisno obvestiti delodajalca in inšpektorat za delo o nastalem dogodku. Delodajalec je dolžan v treh delovnih dneh odpraviti kršitev, sicer mu delavec lahko izredno odpove pogodbo o zaposlitvi. Delavec ima 30 dni časa in največ 6 mesecev, da po ugotovitvi kršitve izredno odpove pogodbo o zaposlitvi. V primeru kaznivega

dejanja in v času kazenskega pregona lahko delavec ali delodajalec v roku 30 dni izredno odpove pogodbo o zaposlitvi zaradi krivdnega razloga.

ZDR v 175. členu določa, da disciplinsko odgovornemu delavcu lahko delodajalec izreče opomin ali druge disciplinske sankcije, kot so denarna kazen ali odvzem bonitet, če so določene v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti. V drugem odstavku istega člena določa, da disciplinske sankcije ne smejo trajno spremeniti pravnega položaja delavca, v tretjem odstavku pa, da je sklep delodajalca o izrečenih denarnih kaznih, zoper katerega delavec ni zahteval arbitražnega ali sodnega varstva, izvršilni naslov.

Brečko omeni pomembnost Evropske socialne listine, ki jo je Republika Slovenija ratificirala leta 1999, saj so za pravno ureditev prepovedi mobinga pomembni predvsem prvi odstavek 3. člena, ki določa pravico do varnih in zdravih delovnih pogojev, 11. člen, ki govori o pravicah do varstva zdravja, in 26. člen, ki govori o pravici do dostojanstva.

## **4 POMEN NAGRAJEVANJA DELAVCEV ZA DELOVNO USPEŠNOST PRI ZMANJŠEVANJU STRESA**

Zaposleni so ključni faktor uspeha v podjetju. Delavec s svojim znanjem, talenti, spretnostjo in sposobnostjo dviguje vrednost podjetja. Delavec je zato »intelektualni kapital« podjetja.

Obseg človeškega kapitala v podjetju je odvisen predvsem od svobodne volje posameznika, ki želi prispevati k razvoju podjetja. Zato vrednotenje t.i. človeškega kapitala postaja osrednja naloga kadrovske funkcije. Človeški kapital je v lasti zaposlenih, ki ga ves čas posojajo in nato ustvarjajo vrednost za druge, dokler so zaposleni v podjetju. Zaposleni nesporno dodajajo vrednost in zato sodijo v kategorijo premoženja, so edino aktivno premoženje podjetja (Merkač Skok 2005, 15).

Za podjetje je zelo pomembno, da je delavec zadovoljen s sistemom vrednotenja njegovega dela in da ima možnost poklicnega razvoja. Občutek izpolnjenosti in biti koristen dviguje samozavest, zmanjšuje stres na delovnem mestu, dviguje motivacijo in pripadnost delavca podjetju.

### **4.1 Občutek pripadnosti delavca podjetju**

Čeprav sta karierni razvoj in nagrajevanje po mnenju zaposlenih najbolj kritični področji, pa izvajalci raziskave o najboljših delodajalcih ugotavljajo, da na večjo zavezanost zaposlenih podjetju bolj vplivajo odnosi v podjetju, predvsem z nadrejenimi. Ta odnos je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na delovni čas zaposlenih. Zaradi neučinkovite organizacije dela ali neurejenih odnosov so zaposleni pogosto prisiljeni delati nadure, ki – če se to dogaja dolgoročno – načnejo tako njihovo zdravje kot odnos z nadrejenim, posledično pa to vpliva na manjše zadovoljstvo, motivacijo in zavezanost. To lahko preprečimo s pravočasnim ukrepanjem tudi tako, da posameznik nadrejenemu ustrezno razloži, da ne more biti nenehno na voljo podjetju (Merkač Skok 2004, 46).

Svetic (2010) poudarja, da živimo v času, ko se moramo z zaposlenimi veliko bolj ukvarjati in graditi na odnosih. Zaposleni pričakujejo, da jim bodo nadrejeni bolj kot ukaze podali usmeritve in jih navdihovali, saj bodo le tako bolj zavzeti in motivirani za delo.

Cooper in Sawaf (1997, 194, cit. po Merkač Skok 2005, 195) trdita, da vodstvo organizacije lahko od zaposlenih kupi njihov čas, lahko kupi njihovo fizično prisotnost na delovnem mestu, lahko kupi celo to, da naredijo določeno število mišičnih vaj na enoto ipd. Vendar pa ne more kupiti navdušenja, ne more kupiti lojalnosti in zvestobe podjetju, ne more kupiti njihovih src ipd.

Delavec, ki je na delovnem mestu opažen, nagrajen, motiviran, spoštljivo obravnavan, se počuti zadovoljen in s srcem opravlja svoje delo. S svojim znanjem in sposobnostmi prispeva k

inovativnosti, učinkovitosti, uspešnosti in rasti podjetja. Za delavca je pomemben občutek pripadnosti podjetju, saj je le tako lahko bolj učinkovit in uspešen pri opravljanju svojega dela. Podjetja, ki se tega zavedajo, vlagajo v zaposlene. Mnoga podjetja se odločijo za pridobitev *certifikata družini prijazno podjetje* z namenom zmanjševanja stresa na delovnem mestu. Življenje delavca je bolj usklajeno s poklicnim življenjem, saj je delovni čas fleksibilnejši. Podjetje je naklonjeno družinskemu življenju, zato je delavec bolj zbran na delovnem mestu, saj je poskrbljeno za družinske obveznosti (Inštitut Ekvilib 2018).

## 4.2 Učinek nagrajevanja

Svetic (2010) pojasni pomen motivacije delavcev za učinkovito in uspešno doseganje ciljev organizacije. Za managerje je zelo pomembno modro izbiranje sistemov za nagrajevanje delovne uspešnosti delavca. Uspešen sistem nagrajevanja upošteva tako delavčeve osebne cilje v organizaciji kot organizacijske cilje pri doseganju dobička podjetja. V praksi se managerji poslužujejo različnih motivacijskih tehnik. Med njimi so najpogostejše sledeče: definirano delovno mesto in prigojene delovne naloge, dodeljevanje dela na podlagi veščin, znanj in sposobnosti delavca, odgovornost delavca za opravljeno delo na podlagi lastnih odločitev, nagrajevanje delavcev po učinku in kakovosti opravljenega dela, timsko nagrajevanje, možnosti za strokovni in osebni razvoj delavca (izobraževanja, razvoj kariere), udeležba delavca pri dobičku podjetja, delavec lahko postane solastnik podjetja in prilagodljiv delovni čas.

Merkač Skok (2004, 47) poudari pomembnost izbire takšnega sistema za nagrajevanje uspešnosti in učinkovitosti delavca, ki ima moč motivirati zaposlene. Pri izbiri sistema naj podjetje deluje gospodarno v skladu s svojimi potrebami in zmožnostmi. Za delavca je pomembna tako redna plača kot varna zaposlitev. Država na področju nagrajevanja s svojimi zakoni in predpisi kolektivne pogodbe ureja najnižjo in zajamčeno plačo, plače managerjev itd. Organizacija lahko dodeli delavcu več, kot je z zakoni in predpisi določeno, nikakor pa jih ne more ignorirati.

Svetic (2010) pojasni pomembnost nagrajevanja zaposlenih po delovni uspešnosti. Takšen način nagrajevanja dviguje motivacijo zaposlenih na delovnem mestu. Seveda mora biti prispevek zaposlenega jasen in merljiv, da bodo ostali delavci videli, zakaj je nekdo dobil več, drugi manj. Ravno tako so pomembne delovne zadolžitve delavca, kriteriji ocenjevanja (standardi), kot tudi roki in strinjanje zaposlenega z zastavljenimi cilji. Prispevek zaposlenega k organizacijskim ciljem je ključ do upeha in merilo za plačilo ter obliko nagrajevanja.

Merkač Skok (2005, 199) pojasni kratkoročen učinek nagrajevanja, če sistem za nagrajevanje in motiviranje delavcev ni ustrezno izbran in dodelan. Dokler ima delavec možnost doseganja nagrad, kaže svojo pripadnost podjetju. Po prejetju nagrade delavec popusti in ne kaže interesa, kot ga je na začetku nagrajevanja. Zato je dober in učinkovit sistem nagrajevanja zelo pomemben in koristen.

### 4.3 Vrste in oblike nagrad

Nagrajevanje so plače in indirektne bonitete, ki jih zaposleni prejema v organizaciji. Bonitete so oblika nagrajevanja (kompenzacij), ki jih dobimo poleg plač – različni programi, storitve, plača za čas, ko se ne dela ipd. Vsebina nagrajevanja zajema različne tipe »poštenosti«, oblikovanje strukture nagrajevanja (metode, sheme, plača za sposobnosti, udeležba pri dobičku) in bonitete. Kompenzacija je plača za čas, ko se dela – bonusi, gotovina. Bonitete so različni zaščitni plani, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačilo za čas, ko se ne dela (bolezni, dopusti), dividende (Merkač Skok 2004, 48).

Sistem nagrajevanja zajema več vrst in oblik nagrad in ni statičen. Merkač Skok (2005, 199) pojasni: »Sistem nagrajevanja naj bi bil dinamičen sistem, sistem spodbujanja dosežkov.«

Sistem zajema:

- finančne nagrade (fiksna in spremenljiva plača);
- nefinančne nagrade (razna priznanja, pohvale, dosežki);
- razne ugodnosti pri delu;
- sistem za nagrajevanje delovne uspešnosti delavca (sinhronizacija, spodbujanje);
- procese merjenja (vrednotenje dela in posameznika, vrstni red ugodnosti);
- motiviranje delavcev (vpliv kulture, vrednot in vodenja na pričakovane učinke);
- razne dodatke (nagrade za pristojnosti, zmožnosti, za vlogo in izkušnje delavca);
- postopke za zagotavljanje učinkovitosti sistema nagrajevanja in odnos delavcev do sistema nagrajevanja;
- temeljit nadzor obstoječega sistema nagrad (splošen pregled sistema, vrsta organizacije, analiza kulture, analiza sistema nagrad idr., postavljanje ciljev ter projektno načrtovanje in ravnanje).

Merkač Skok (2005, 197–198) v nadaljevanju predstavi naslednje sisteme nagrajevanja, ki se v praksi najpogosteje pojavljajo:

- *nagrajevanje po času* (za čas, ki ga delavec preživi na delu, pomen kvalitete dela in odgovornost za opravljeno delo, kvantiteta dela na podlagi ureditve delovnega procesa);
- *nagrajevanje po normi* (določena količina rezultatov dela izražena s pomočjo merskih enot, vprašljivost kvalitete dela, nevarnost izčrpanosti delavca);
- *nagrajevanje po akordu* (določanje količine rezultatov dela v nekem časovnem okvirju s pogajanjem);
- *nagrajevanje po skupnem ekonomskem rezultatu* (spodbujanje tako kvalitete kot kvantitete pri doseganju rezultatov in udeležba delavcev pri delitvi izkupička, težavno je določiti, kdo je upravičen do nagrade, po drugi strani pa spodbuja gospodarnost, timsko delo, soodvisnost, prihranke materiala).

Za vsakega delavca je pomembno to, da ga na delovnem mestu opazijo, še posebno, ko s svojim znanjem, kompetencami in trudom pokaže in doseže kakovostne rezultate dela. Če podjetje želi,

da bodo ostali delavci sledili sistemu nagrajevanja in napredovanja, je nujno, da vzpostavi tak sistem nagrajevanja, ki bo delavce motiviral.

#### **4.4 Zadovoljstvo delavca**

Nagrajevanje predstavlja za delavce neko obliko motivacije ali spodbude, ki jih pripravi do tega, da se zavestno bolj ženejo k doseganju učinkovitih in kakovostnih rezultatov oz. ciljev. Delavci vedo, da bodo za svoj trud nagrajeni z različnimi bonitetami, nagradami in da imajo možnost napredovanja. Seveda je pomembno, da delavec zaupa v svoje sposobnosti in da je do sebe dovolj samokritičen. Merkač Skok (2005, 67) navaja, da bodo delavci zagotovo bolj učinkoviti, če bodo spodbujeni s strani vodje. Svojo učinkovitost pri doseganju zastavljenih ciljev oz. nalog bodo še dodatno povečali, če jim bo dana tudi možnost, da se usposabljujejo. Zaradi pridobljenega znanja bodo bolj zaupali vase in s tem prispevali k samoučinkovitosti.

Za delavca je zelo pomembno, da ima priložnost za učenje in osebno ter poklicno rast. Potreba po širjenju svojega znanja prihaja iz potrebe po spremembi, saj nas monotonija in stagnacija na delovnem mestu demotivira. Usposabljanje nadgrajuje naše znanje, sposobnosti in veščine in nam daje občutek izpolnitve. V človeški naravi je želja po priznanju, opaženosti, predvsem pa, da se dokažemo tako sebi kot drugim. Seveda niso vsi delavci ambiciozni, zagnani in željni sprememb. Zato je zelo pomembno, da ima organizacija izdelan učinkovit sistem za nagrajevanje tistih delavcev, ki si želijo nekaj več. Poleg nagrad in bonitet je pomembna tudi pozitivna povratna informacija, pohvala ali potrepljanje po ramenih s strani nadrejenih.

Poseben pomen pri oblikovanju posameznikove kariere imajo managerji, ki ne zastopajo samo razvojne poti podjetja, temveč morajo skrbeti tudi za posameznikovo in lastno kariero. Velja torej, da si tako posameznik kot organizacija prizadevata oblikovati kariero posameznika, saj tako drug drugemu omogočata preživetje (Merkač Skok 2005, 138). Podjetja, ki se zavedajo pomembnosti intelektualnega kapitala, vlagajo v zaposlene na mnoge načine in se zavedajo koristi, ki jih bodo imeli od zadovoljnega delavca. Potemtakem lahko trdimo, da je uspešno podjetje tisto, ki vlaga svoja sredstva v zaposlene, saj si s tem povečuje prihodke iz poslovanja. Zadovoljstvo delavcev prispeva k zmanjševanju stroškov podjetja (fluktuacija, usposabljanje novih delavcev, bolniški staž itd.). Zadovoljni delavci prispevajo k uspešnosti podjetja.



## **5 RAZISKAVA**

V raziskavi smo prikazali, koliko stresa občutijo zaposleni v igralništvu, kateri so ključni stresorji, kakšne so posledice stresa in koliko delavci sami prispevajo k njegovemu zmanjševanju. Rezultati so prikazani v pisni in grafični obliki.

### **5.1 Namen in cilji raziskave**

S pomočjo anketnega vprašalnika v empiričnem delu (v *Prilogi 1*) smo pridobili podatke s strani vzorca igralniških delavcev v igralnici Perla v Novi Gorici. Namen raziskave je bil ugotoviti in analizirati, kako se delavci srečujejo s stresom na delovnem mestu v storitveni dejavnosti, kjer je v ospredju nočno delo, 24-urno poslovanje, deljeno delo, vikend delo, delo na praznične dni in delo s strankami.

Na podlagi rezultatov vprašalnika smo želeli potrditi ali ovreči trditve avtorjev, ki smo jih predstavili v uvodnem delu. Ravno tako smo na podlagi odgovorov ugotavljali, koliko so zaposleni izpostavljeni stresu na delovnem mestu, kateri dejavniki vplivajo na njihovo stopnjo stresa, simptome stresa in predvsem koliko sami prispevajo k njegovemu zmanjševanju. Prav tako smo pridobili odgovore na tista vprašanja, ki so bila za doseganje naših ciljev raziskave najbolj pomembna.

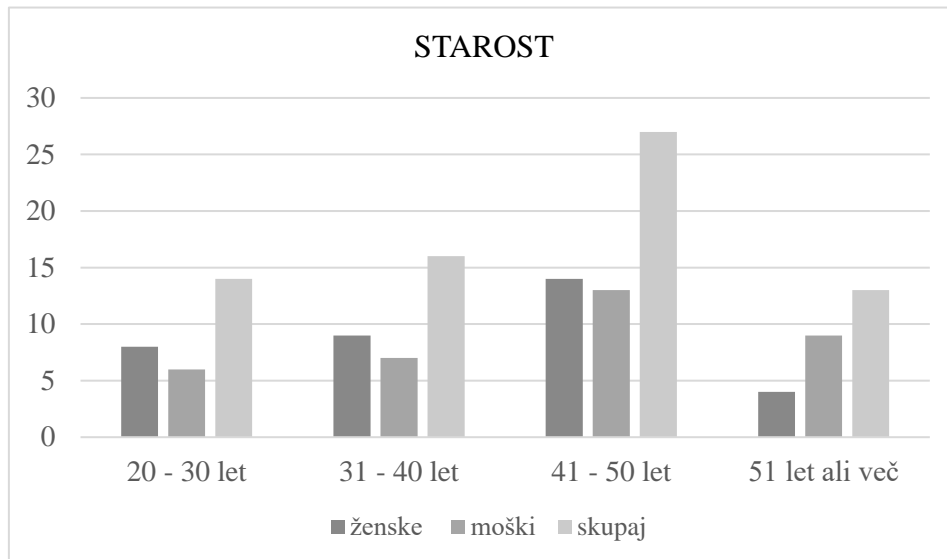
### **5.2 Opis raziskovalnega vzorca**

V raziskavi so sodelovali igralniški delavci, zaposleni v igralno-zabaviščnem centru Perla v družbi Hit, d. d., v Novi Gorici. Vzorec, ki smo ga zajeli, je 70 zaposlenih in je nekoliko manjši od predvidenega vzorca 100 zaposlenih. Do odstopanj je prišlo zaradi nedosegljivosti delavcev in zavrnitev, ki smo jih žal prejeli. Potrudili smo se, da je v vzorcu isto število žensk in moških, saj smo tako lahko ugotovili, kdo doživlja več stresa na delovnem mestu. Anketa je sestavljena iz 12 vprašanj. Od tega je 8 vprašanj zaprtega tipa in 4 vprašanja odprtega tipa, pri katerih so zaposleni lahko dopisali svoje odgovore, če jim predstavljeni niso ustrezali. Anketne vprašalnike smo delili osebno in jih tako tudi prejeli. Z anketiranjem smo začeli 4. maja in ga zaključili 25. maja 2018.

V anketi je sodelovalo 35 žensk in 35 moških, njihov starostni razpon je zajemal štiri razrede, in sicer:

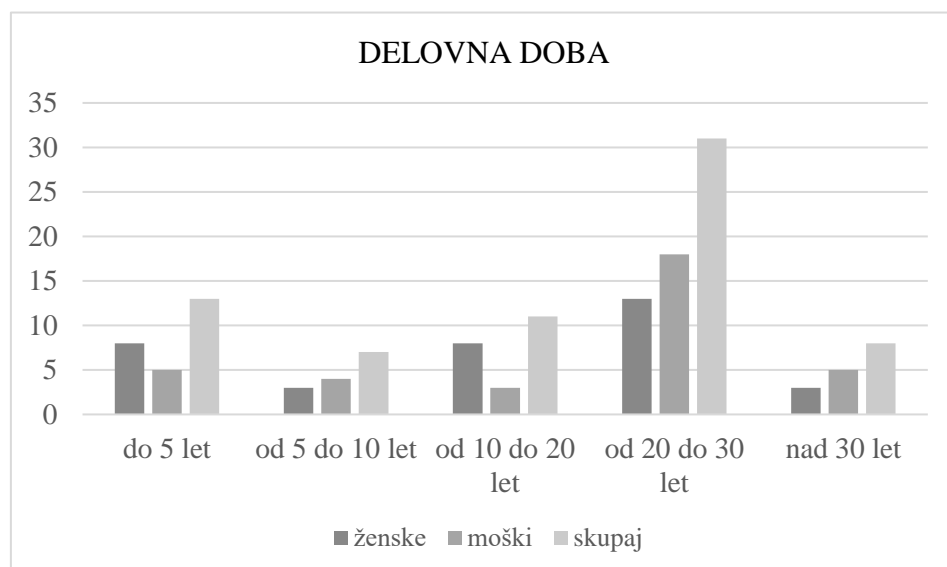
- 20–30 let,
- 31–40 let,
- 41–50 let,
- 51 let ali več.

Iz Slike 3 lahko razberemo, da je prevladujoča starost delavcev v igralnici Perla v starostnem razponu med 41 in 50 leti. V bodoče si bo podjetje Hit d. d. moralo prizadevati, da bo zaposlovalo več mladega kadra v razponu med 20 in 30 leti zaradi množičnega upokojevanja delavcev.



**Slika 3: Starostna struktura zaposlenih**

Slika 4 prikazuje delovno dobo zaposlenih, iz katere lahko razberemo, da prevladuje skupina zaposlenih z delovno dobo od 20 do 30 let. Podatek prikazuje problem, ki bi lahko z leti nastal, če podjetje Hit d.d. ne bo poskrbelo za zaposlovanje mladega kadra in njegovega usposabljanja.

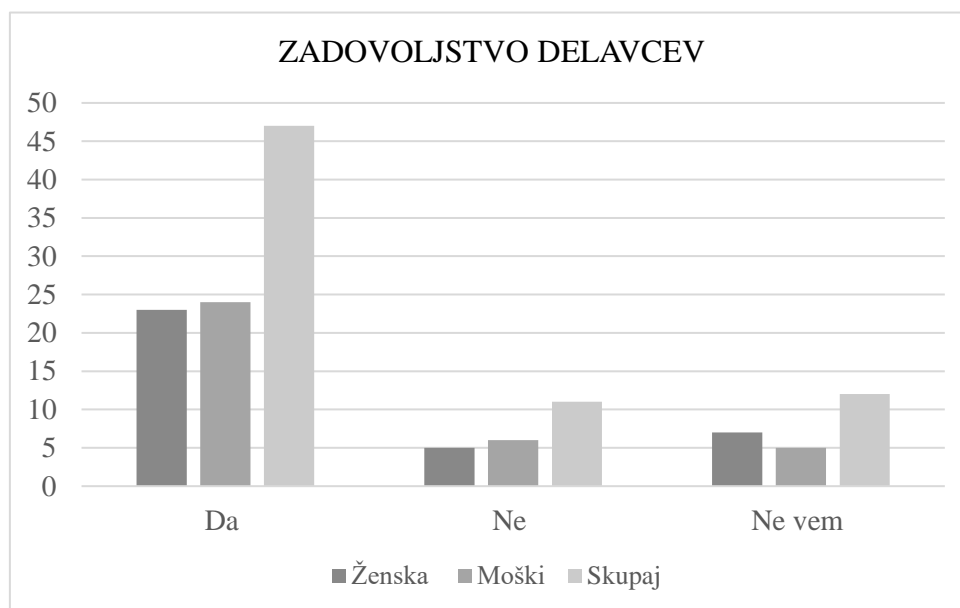


**Slika 4: Delovna doba zaposlenih**

### 5.3 Podrobna analiza ankete in naše ugotovitve

V tem pod poglavju bomo podrobno analizirali pridobljene rezultate in jih predstavili grafično, nekje pa dodali še razpredelnico za lažje razumevanje analiz.

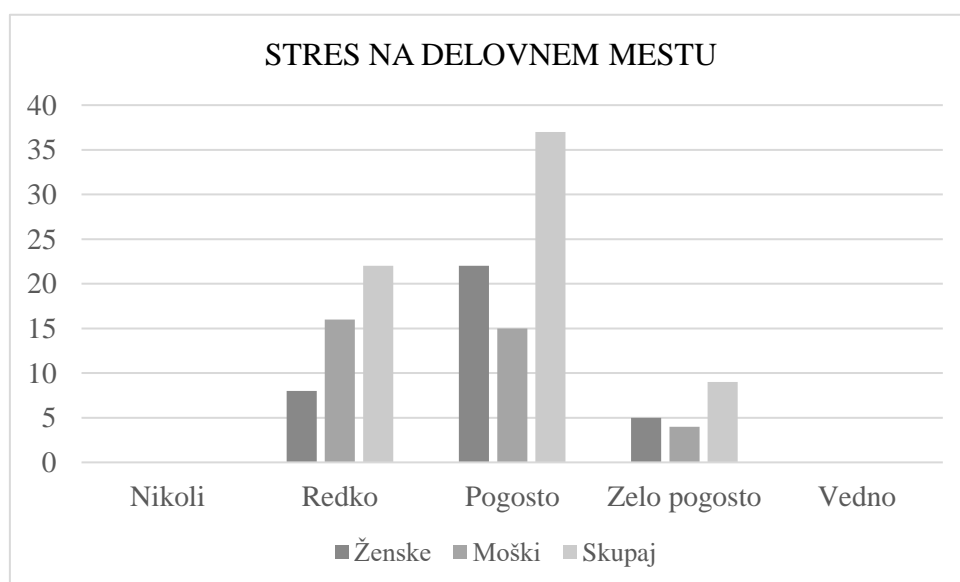
Delavce smo najprej vprašali, ali so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.



**Slika 5: Zadovoljstvo delavcev z delom**

Iz Slike 5 lahko razberemo, da je 47 delavcev (67 %) zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo. S svojo pozitivno naravnostjo do dela se zagotovo lažje soočajo z izzivi na delovnem mestu. Stres je lahko že to, da moraš v službo, ki je ne opravljaš z veseljem. Takih delavcev je 11 (16 %), ostali so neopredeljeni in jih je 12 (17 %).

Pri naslednjem vprašanju smo želeli ugotoviti, kako pogosto se zaposleni srečujejo s stresom na delovnem mestu glede na naravo dela, ki ga opravljajo.



**Slika 6: Vpliv dejavnikov na stopnjo stresa pri delavcu**

Iz Slike 6 lahko razberemo, da se 37 delavcev (53 %) pogosto srečuje s stresom na delovnem mestu. Zelo pogosto se s stresom srečuje 9 delavcev (13 %), redko pa 22 delavcev (31 %). V

skupini nikoli ali vedno ni nobenega delavca. Če pogledamo sliko nekoliko natančneje, lahko vidimo, da se redko s stresom srečuje samo 8 žensk (11 %) v primerjavi z več moškimi (14 oz. 20 %). V skupini pogosto in zelo pogosto opazimo, da se stres pojavlja bolj pri ženskah kot pri moških. Morda je za to krivo dejstvo, da so ženske nasploh bolj obremenjene z delom tako doma kot v službi. Biti uspešne in dobre delavke, doma pa pridne gospodinje, mame in partnerke. Menim, da je naša raziskava potrdila teorijo, da so ženske bolj podvržene stresu na delovnem mestu, saj se trudijo uravnotežiti tako privatno kot zasebno življenje.

V nadaljevanju smo želeli vedeti, kateri dejavniki vplivajo na stopnjo stresa pri delavcih. Delavci so lahko pri izpolnjevanju ankete obkrožili več dejavnikov, saj je težko, da je moteč samo eden.



**Slika 7: Vpliv dejavnikov na stopnjo stresa pri delavcu**

Iz Slike 7 lahko vidimo, da je 40 delavcem (57 %) najbolj moteč odnos s strankami. Za storitvene dejavnosti je značilno, da so delavci zaradi odnosov s strankami bolj podvrženi stresu na delovnem mestu. Z našo raziskavo smo to teorijo tudi potrdili. Delavce ravno tako moti slaba komunikacija na delu in neustrezno vodenje podjetja, saj se je tako za eno kot za drugo opredelilo po 30 delavcev (43 % za vsako). Sledijo delovno okolje in odnosi z nadrejenimi ali podrejenimi, za katere se je opredelilo 23 delavcev (33 % za vsako). Medtem ko 22 delavcev (31 %) meni, da je delovni čas kriv za stres na delovnem mestu. 19 delavcev (27 %) meni, da so odnosi s sodelavci razlog za stres. Samo 7 (10 %) delavcev meni, da jim zahtevnost dela povzroča stres na delovnem mestu. Pod razno sta se opredelila 2 delavca (3 %), vendar nista navedla dejavnikov.

Pri naslednjem vprašanju smo želeli, da delavci ovrednotijo naravo svojega dela. V Tabeli 1 so prikazani podatki vrednotenja delovnega mesta zaposlenih v igralništvu. Pri prvi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da se 28 delavcev (40 %) delno strinja s

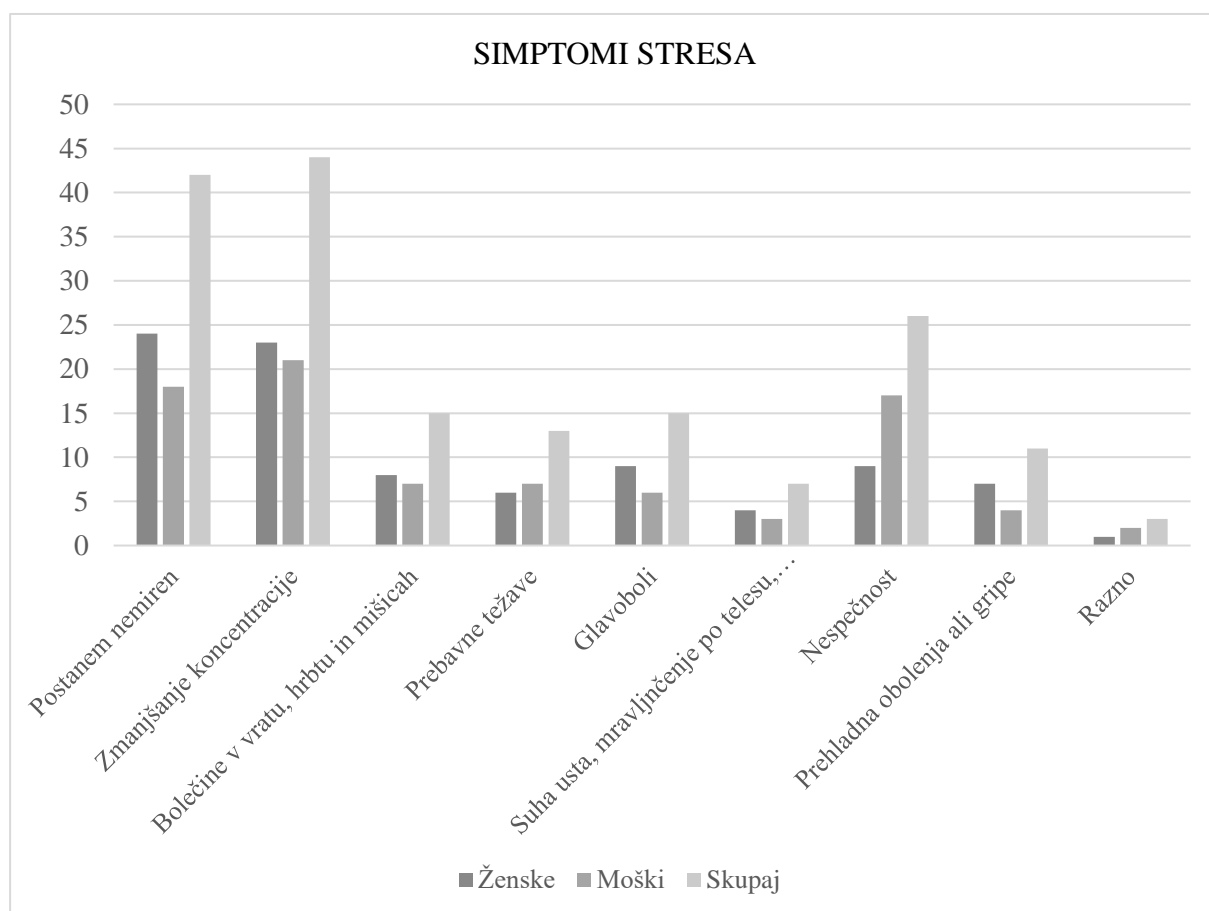
trditvijo, da je njihovo delo zanimivo. Pri drugi trditvi se kar 30 delavcev (43 %) ni moglo opredeliti, ali se s trditvijo, da je njihovo delo raznoliko in kreativno, strinjajo ali ne. Pri tretji trditvi sta prevladujoča odgovora pod številka 1 in 2, kar pomeni, da 18 delavcem (26 %) njihovo delo sploh ne predstavlja strokovnega izziva in ravno tako 18 delavcem (26 %) delno predstavlja strokovni izziv. Podobno se kar 16 delavcev (23 %) ni moglo odločiti, ali jim delo sploh predstavlja strokovni izziv. Pri četrti trditvi prevladuje odgovor pod številko 4, kar pomeni, da se 35 delavcev (50 %) strinja, da jim njihovo delo delno povzroča napetost in stres na delovnem mestu. Zanimiv je podatek, da se pretežno število odgovorov nahaja pod številkami 3, 4 in 5. Upamo si trditi, da je narava njihovega dela dokaj stresna, kar je še en dokaz, da je pri večini delavcev prisoten stres. Pri peti trditvi se 29 delavcev (41 %) delno strinja, da je njihovo delo zahtevno. Kar 14 delavcev (20 %) se ni moglo opredeliti, ali je njihovo delo zahtevno. Pri šesti trditvi prevladuje odgovor pod številko 4, kar nam pojasni, da se 30 delavcev (43 %) delno strinja, da je njihovo delo rutinsko. Ponovno lahko opazimo, da prevladujejo odgovori pod številkami 3, 4 in 5, kar pomeni, da je delavcem njihovo delo dokaj rutinsko. Zagotovo na to vpliva dolžina delovne dobe na istem delovnem mestu. Pod trditvijo številka 7 opazimo, da prevladujeta odgovora pod številka 1 in 2, kar pomeni, da se 23 delavcev (33 %) sploh ne strinja, da jim njihovo delo omogoča napredovanje in osebni razvoj, medtem ko se 21 delavcev (30 %) delno strinja, da jim njihovo delo omogoča napredovanje in osebni razvoj. Ta podatek samo še poudari rutinsko naravo dela v igralništvu.

### **Preglednica 1: Opis dela in delovnega mesta**

Opis dela in vrednotenje	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Ne morem se odločiti	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zanimivo delo	2	8	19	28	14
Raznoliko in kreativno	7	16	30	14	3
Predstavlja mi strokovni izziv	18	18	16	13	4
Povzroča napetost in stres	0	9	12	35	14
Zahtevno delo	5	11	14	29	11
Rutinsko delo	4	5	16	30	15

Omogoča napredovanje in osebni razvoj	23	21	11	12	3
---------------------------------------	----	----	----	----	---

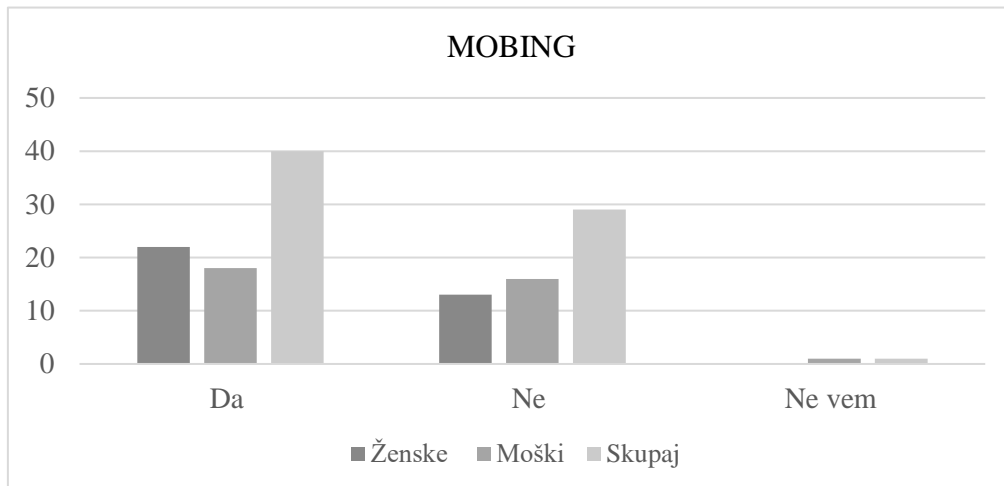
Na vprašanje, katere simptome zaznajo zaposleni, ko so pod vplivom stresa na delovnem mestu, se je 44 delavcev (63 %) opredelilo, da se jim zmanjša koncentracija. To zna biti velik problem, saj imajo delavci opravka z veliko količino denarja pri igrah na srečo. Medtem 42 delavcev (60 %) meni, da postanejo nemirni. Med njimi je kar 9 % več žensk kot moških. Naslednji prevladujoč simptom, ki ga opazimo iz Slike 8, je nespečnost, saj kar 26 delavcev (37 %) meni, da ima zaradi stresa probleme s spanjem. Menimo, da je nespečnost posledica nočnega dela. Med njimi je največ moških in to kar za (11 %) več kot žensk. Dva moška (3 %) sta odgovorila razno, vendar je le eden napisal, da mu stres dvigne koncentracijo, medtem ko mu je reševanje ankete mučno.



**Slika 8: Simptomi stresa**

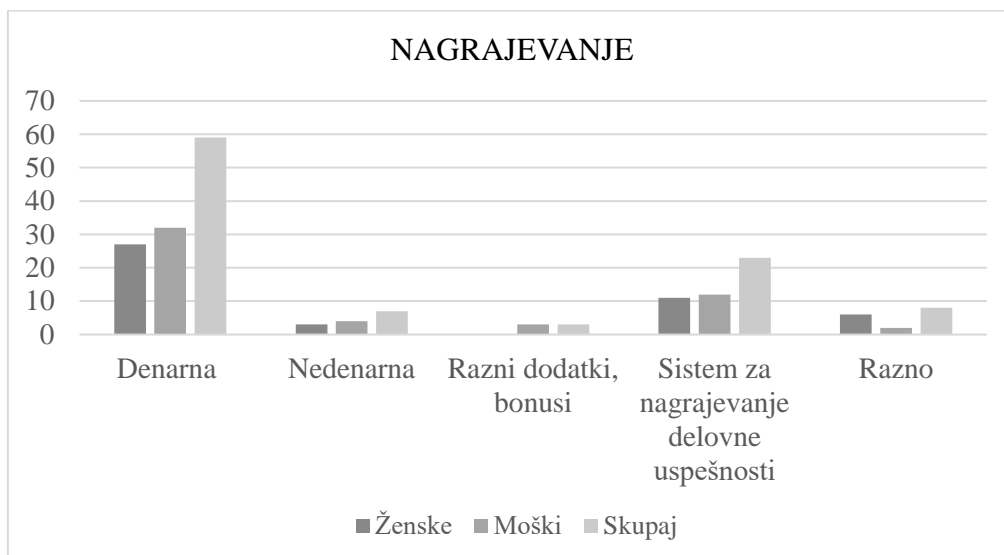
Z naslednjim vprašanjem smo želeli vedeti, koliko trpinčenja (besedni ali nebesedni napad, fizični napad, spolni napad in nadlegovanje) je prisotnega v igralništvu. Iz Slike 9 lahko razberemo, da je kar 40 delavcev (57 %) doživelo eno od oblik trpinčenja na delovnem mestu. To je več kot polovica anketirancev, kar nakazuje na velik problem v igralništvu. Potrebna bo

večja aktivnost tako s strani delavcev (prijava napada) kot tudi vodstva (ozaveščanje delavcev) pri reševanju tovrstne problematike. Med njimi je za 6 % več žensk kot moških. Morda je to posledica spolnih nadlegovanj, saj velja, da ženske v tej obliki doživljajo več trpinčenja na delovnem mestu kot pa moški. Medtem 29 delavcev (41 %) meni, da na delovnem mestu ne doživljajo trpinčenja. Samo 1 moški ne ve, ali je kdaj doživel trpinčenje na delovnem mestu.



**Slika 9: Prisotnost mobinga v igralništvu**

Na vprašanje, katera oblika in vrsta nagrade poveča produktivnost delavca, prispeva k njegovemu zadovoljstvu in pripadnosti podjetju, je 59 delavcev (84 %) mnenja, da jih motivira denarna nagrada, kot so plača, regres, božičnica, udeležba delavca pri dobičku podjetja in nagrada na podlagi poslovne uspešnosti podjetja. 23 delavcev (33 %) je mnenja, da jih motivira sistem za nagrajevanje delovne uspešnosti, kot so napredovanje v višji plačilni razred ali pridobitev višjega naziva. Le 3 (4 %) delavci so mnenja, da jih motivirajo razni dodatki in bonusi. Samo 7 delavcev (10 %) motivira nenedenarna nagrada, kot so razna priznanja in pohvale za dosežke. Pod odgovorom razno, za kar se je opredelilo 8 delavcev, je 1 delavka napisala, da bi bila zaposlitev po 16 letih dela v igralništvu odlična nagrada. En delavec pravi, da ga nič ne motivira, medtem ko en delavec trdi, da ne prejema nagrad (razen denarne nagrade).

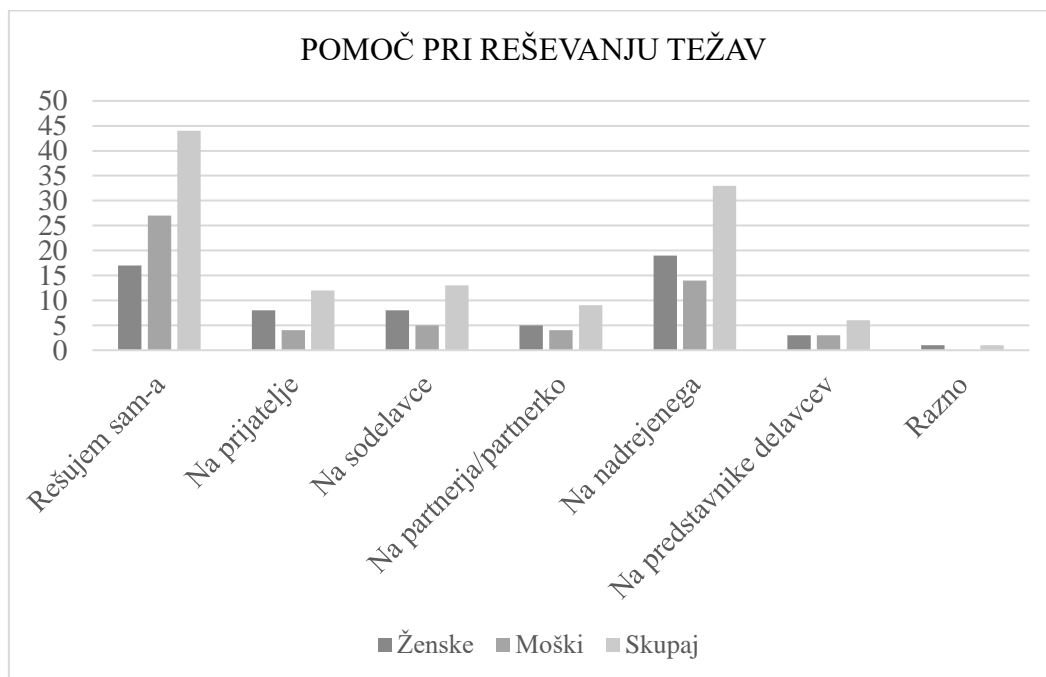


**Slika 10: Nagrajevanje na delovnem mestu**

Torej je za delavce najbolj pomembna denarna oblika nagrajevanja, kar nekoliko ovrže trditev avtorjev, da je delavcem pomembna tudi nedenarna oblika nagrade. Menimo, da je to zato, ker se delavci radi sami odločajo, kaj bodo z denarjem naredili oz. kako se bodo nagradili.

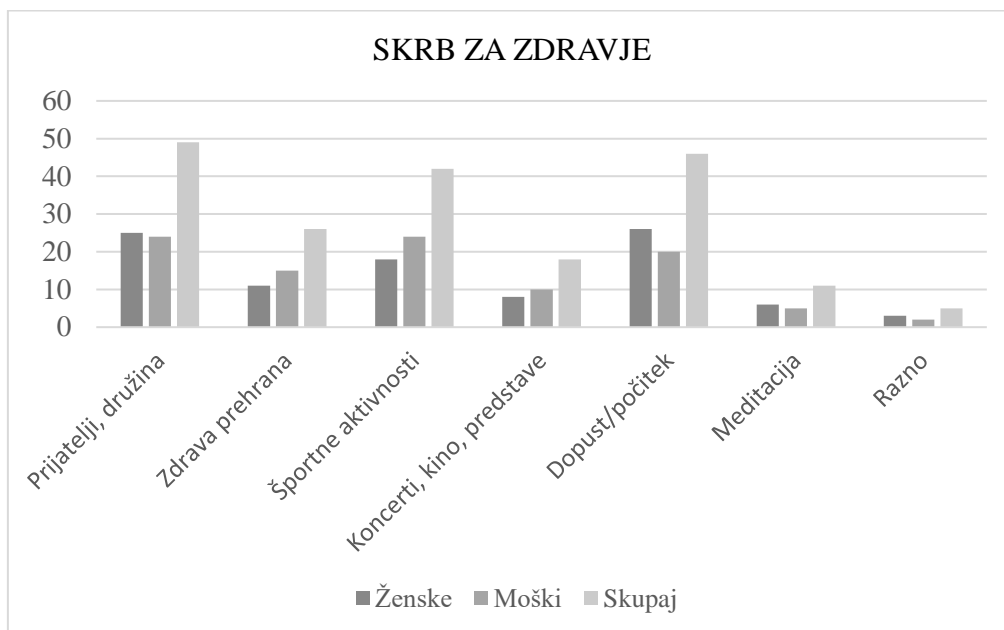
Na vprašanje, na koga se delavec obrne, ko nastopijo težave v službi, lahko iz Slike 11 vidimo, da 44 delavcev (63 %) meni, da težave rešujejo sami. Med njimi prevladujejo moški, saj jih je za 14 % več kot žensk. Menimo, da je to zato, ker so moški bolj samozavestni in zato bolj pogumni od žensk. Pri ostalih odgovorih je več žensk kot moških. Kar 33 delavcev (47 %) se najraje obrne na nadrejenega. Na prijatelje se najraje obrne 12 delavcev (17 %), medtem ko se 13 delavcev (19 %) obrne na sodelavce. Le 9 delavcev (13 %) se obrne na partnerje in le 6 delavcev (9 %) se obrne na predstavnike delavcev. Ena delavka meni, da je od situacije odvisno, na koga se obrne, ko nastopijo težave v službi. Ženske so po naravi bolj čustvene, zato potrebujejo oporo pri reševanju težav.





**Slika 11: Pomoč pri reševanju težav na delovnem mestu**

V nadaljevanju smo želeli vedeti, kako delavci sami poskrbijo za svoje zdravje, počutje in sproščanje in s tem vplivajo na zmanjševanje stresa v svojem življenju. Delavci so lahko obkrožili poljubno število odgovorov. Iz Slike 12 lahko razberemo, da se 49 delavcev (70 %) najraje sprošča z družino in prijatelji. 46 delavcev (66 %) najraje odide na dopust oz. počitek. Kar 42 delavcev (60 %) se najraje ukvarja s športom. Le 26 delavcev (37 %) pazi na zdravo prehrano. Le 18 delavcev (26 %) najraje odide v kino, na predstave ali na koncerte, medtem ko se 11 delavcev (16 %) najraje sprošča z meditacijami. Med razno so se opredelili 3 delavci (4 %). Ena delavka pravi, da jo sprošča branje. Drugi delavec meni, da ga sprošča vse po malem, medtem ko se en delavec ni opredelil, na kakšen način sam poskrbi za svoje zdravje. Ugotovili smo, da delavci premalo skrbijo za zdravo prehrano, saj je ta ključna za zdravje. Ravno tako menimo, da bi se moralo več delavcev, predvsem žensk, posvetiti kakršnikoli športni aktivnosti, saj je ravno gibanje ključno za našo umsko, čustveno in fizično vzdržljivost in delovanje. Šport nam pomaga, da se s potenjem izločijo odpadne snovi skozi kožo, nam poveča kondicijo, prekrvavi naše mišice in sklepe, nam dvigne imunski sistem ter nas pomiri tako na čustveni kot umski ravni delovanja.



**Slika 12: Kako zaposleni skrbijo za svoje zdravje**

#### 5.4 Naše priporočila glede na raziskavo in ugotovitve

Z raziskavo smo dokazali, da večina delavcev doživlja stres pri delu. Med njimi prevladujejo ženske, saj so po naravi bolj čustvene kot moški. Poleg tega se trudijo, da usklajujejo zasebno in poklicno življenje. Menimo, da se bodo sčasoma moški ravno tako ukvarjali s podobnim problemom, saj se jih vedno več vključuje v gospodinjstvo in vzgojo otrok. Z našo raziskavo smo ugotovili, da večina zaposlenih rada opravlja svoje delo, čeprav je stresno in dokaj zahtevno zaradi dela s strankami. Mnogim delavcem je delo precej rutinsko in omogoča malo kreativnosti in ustvarjalnosti, pa čeprav jim je kot delo dokaj zanimivo. Menimo, da so igre na srečo precej mikavne in po svoje zanimive. Poleg tega delavci spoznavajo različne znane in manj znane osebnosti iz celega sveta. K rutinskemu delu delavcev prispevajo še premalo strokovnih izzivov in možnosti za napredovanje ter osebni razvoj. S tem smo dokazali pomembnost sistema nagrajevanja in osebnega razvoja pri motivaciji zaposlenih, zmanjševanju stresa, dvigu zadovoljstva in pripadnosti delavca podjetju. Raziskava je poleg tega pokazala, da veliko delavcev doživlja stres na delovnem mestu in se zaradi tega počutijo pretežno nemirni. Delavci poleg tega zaznavajo zmanjšano koncentracijo. Mnogi med njimi doživljajo probleme s spanjem. Menimo, da je nespečnost posledica nočnega dela. Spanje podnevi ali premalo ur ne pripomore ali nadomesti nočnega spanca zaposlenih. Zaskrbljujoč je podatek, koliko ljudi doživlja trpinčenje na delovnem mestu. Menimo, da je to zato, ker se delavci zaradi strahu ne želijo izpostavljati. Vsekakor priporočamo, da se podjetje Hit d.d. čim prej prične ukvarjati s tem problemom. Skrb za zdravje in varnost na delu je pravica vsakega delavca. Morda bi moralo podjetje ozaveščati svoje delavce, kaj je trpinčenje, zakaj je treba prijaviti napadalca in kako ter kje ga rešujemo. Z raziskavo smo ugotovili, da delavci skrbijo za svoje zdravje na različne načine. Opazili smo, da premalo delavcev skrbi za zdravo prehrano. Poleg tega podatki kažejo, da se predvsem ženske premalo ukvarjajo s športnimi aktivnostmi. Šport dviguje imunski

sistem, krepi kosti, sklepe in mišice ter poskrbi za našo umsko, čustveno in fizično sprostitev. Gibanje, zdrava prehrana, druženje s prijatelji in družino ter počitek in dopust krepijo naše telo in dušo.

## 6 SKLEP

Veliko zaposlenih se zaradi tempa življenja vedno bolj sooča s stresom tako v zasebnem kot poklicnem življenju. Z raziskavo smo potrdili dejstvo, da so ženske veliko bolj podvržene stresu na delovnem mestu kot pa moški. Razlog tiči v njihovem prizadevanju, da bodo odlične mame, gospodinje in delavke. Nепrestano se ženejo k uravnavanju tako zasebnega kot poklicnega življenja. Zaradi preobremenjenosti nimajo dovolj časa, da bi se več ukvarjale s športom. Zdrav življenjski slog pripomore k zdravju zaposlenih. Za krepitev imunskega sistema poleg gibanja, počitka in zabave potrebujemo tudi zdrave prehranjevalne navade. Z raziskavo smo ugotovili, da delavci ne posvečajo dovolj pozornosti zdravi prehrani.

Zaradi dolgotrajnega stresa na delovnem mestu zaposleni občutijo nemir in zmanjšan nivo koncentracije, ki je pri delu ključna za zagotavljanje kakovosti storitve. Nekateri občutijo glavobole, prebavne težave, omotico, suha usta, mišične krče in motnje spanja. To so simptomi stresa, ki jih avtorji v literaturi najpogosteje omenjajo. Z raziskavo smo to potrdili. Ravno tako smo z raziskavo dokazali, da je v storitvenih sektorjih, kjer je v ospredju delo z ljudmi, veliko bolj stresno. Delavci so to potrdili, saj večini predstavlja stres ravno odnos s strankami.

Spoznali in potrdili smo pomen sistema nagrajevanja. Vsako podjetje mora skrbeti za sistem nagrajevanja, saj lahko le tako uspešno vodi in usmerja zaposlene pri razvoju njihove kariere. Motiviran delavec je zadovoljen delavec. Tisti, ki se v podjetju počuti dobro, ne bo iskal nove službe. Nagrajevanje zaposlenih prispeva k zmanjševanju stresa na delu in manjši fluktuaciji zaposlenih. Poleg tega ima podjetje manjše stroške zaradi bolniške odsotnosti zaposlenih. Z raziskavo smo potrdili pomen nagrajevanja, saj so delavci mnenja, da jim sistem ne omogoča napredovanja, strokovnega izziva in osebnega razvoja. Delavci so ocenili delo kot zahtevno, stresno, ne preveč kreativno in predvsem rutinsko.

Za trpinčenje smo spoznali, da predstavlja velik problem današnjega časa in da ga veliko delavcev doživlja na delovnem mestu. Glede na to, da je raziskava to trditev potrdila, lahko rečemo, da se premalo dela na ozaveščanju zaposlenih o oblikah in vrstah mobinga, kako ga nadziramo in rešujemo. Podjetje mora poskrbeti za ozaveščanje delavcev, da bodo lahko uspešno reševali napade, ki jih pri delu doživljajo. Nihče si ne želi, da na delo hodi s strahom.

Stres bo vedno del našega življenja. Način, kako bomo nanj gledali in ga reševali, je odvisen v pretežni meri od nas samih. Vedno lahko kaj naredimo, se naučimo in spremenimo. Odločitve, ki jih v življenju sprejemamo, igrajo ključno vlogo, zato poskrbimo, da bodo zdrave in razumske.

## LITERATURA

- Bernstein, Albert J. 2016. *Kdo je tu nor? 101 predlog, kako preživeti norosti na delovnem mestu*. Ljubljana: Chiara.
- Brečko, Daniela. 2010. *Recite mobingu ne: Obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja*. Ljubljana: Planet GV.
- Coleman, Vernon. 1987. *Stres in vaš želodec*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Cooper, R. K., in A. Sawaf. 1997. *Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Berkley.
- Černigoj, Sadar Nevenka. 2002. Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 39 (1): 81–102.
- Česen, Tanja, Mirjana Damej, Bećir Kečanović, Alenka Mordej, Simona Pečnik Posel, Franc Posel in Tanja Urdih Lazar. 2009. *Mobing, trpinčenje in šikaniranje ...: Nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva*. Ljubljana: Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu.
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, Mateja Gorenc in Helena Jeriček. 2012. *Ko te strese stres: Kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Elkin, Allen. 2014. *Obvladovanje stresa za telebane*. Ljubljana: Pasadena.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). 2007. *Fourth European survey on working conditions 2005*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- eRačunovodstvo. 2009. *12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu*. [Http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/kako-obvladujemo-stres-na-delovnem-mestu/](http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/kako-obvladujemo-stres-na-delovnem-mestu/) (18. 4. 2018).
- Inštitut Ekvilib. 2018. *Učinki certifikata*. [Http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/ucinki-certifikata/](http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/ucinki-certifikata/) (24. 5. 2018).
- Inštitut za produktivnost. 2012-2018. *Stres na delovnem mestu – raziskave in statistika. Zakaj obvladati stresnost dela zaposlenih?* [Http://www.produktivnost.si/stres-na-delovnem-mestu-raziskave-in-statistika/](http://www.produktivnost.si/stres-na-delovnem-mestu-raziskave-in-statistika/) (20. 4. 2018).
- International Labour Organization. 2016. *Workplace stress: A collective challenge*. Geneva: International Labour Organization. [Http://www.civis.si/files/civis/dokumenti/wcms\\_466547.pdf?t=635974328520130852](http://www.civis.si/files/civis/dokumenti/wcms_466547.pdf?t=635974328520130852) (20. 4. 2018).
- Kapitanovič, Pija. 2017. *Ko zaradi dolgotrajnega stresa zmanjka elektrike*. [Http://svetkapitala.delo.si/trendi/ko-zaradi-dolgotrajnega-stresa-zmanjka-elektrike-1222](http://svetkapitala.delo.si/trendi/ko-zaradi-dolgotrajnega-stresa-zmanjka-elektrike-1222) (20. 4. 2018).
- Lindemann, Hannes. 1982. *Premagani stres: Človek in vsakdanji pritiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Merkač Skok, Marjana. 2004. *Nekateri vidiki ravnanja z ljudmi v organizaciji: zapiski predavanj*. Koper: Fakulteta za management.

- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Meško, Maja. 2011. *Stres na delovnem mestu: Visokošolski učbenik z recenzijo*. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri univerzi v Mariboru.
- MojeDelo.com. 2012. *Konstanten stres na delovnem mestu – pot proti izgorelosti*. [Http://delodajalci.mojedelo.com/novica/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti/d-2956](http://delodajalci.mojedelo.com/novica/konstanten-stres-na-delovnem-mestu-pot-proti-izgorelosti/d-2956) (18. 4. 2018).
- Povše Pesrl, Terezija, Mateja Arko Košec in Marina Vrečar. 2010. *Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Schmidt, Aleksander. 2001. *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: Kmečki glas.
- Schmiedel, Volker. 2011. *Izgorelost – Burnout: Ko nas delo, družina in vsakdanjik izčrpavajo*. Maribor: Mettis bukvarna.
- Selič, Polona. 1991. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Starc, Radovan. 2007. *Stres in bolezni: od stresa do debelosti, zvišanih maščob, arterijske hipertenzije, depresije, srčnega infarkta, kapi in prezgodnje smrti*. Ljubljana: Sirius AP
- Svetic, Aleša. 2010. *Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji*. [Http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji-](http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ukinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji-) (22. 5. 2018).
- Temeljotov Salaj, Alenka, Klavdija Snežič in Milka Pungartnik. 2011. *Stres, izgorelost in mobing na delovnem mestu*. <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-RQ6ONOE86af0b07-fdf0-433a-bef2-b1b271d84fb2/PDF> (20. 4. 2018).
- Treven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
- Ustava RS. *Uradni list RS*, št. 33/91.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/02, 103/07, 21/13.

## **PRILOGA**

Priloga 1     Anketni vprašalnik





## ANKETA

Moje ime je Tanja Leban in na Fakulteti za management v Kopru končujem univerzitetni študijski program prve stopnje Management. Tema diplomske naloge je »Stres na delovnem mestu«. S pomočjo ankete v empiričnem delu želim potrditi ali ovreči teorijo, ki sem jo analizirala v teoretičnem delu diplomske naloge. Prosim Vas, da na vprašanja odgovorite iskreno, saj bom le tako lahko uspešno opravila svojo raziskavo. Vaši odgovori bodo obravnavani zaupno in v tajnosti.

Anketni vprašalnik vsebuje odgovore, ki so že podani. V primeru, če odgovora, ki bi vam ustrezal, ne najdete, Vas prosim, da podate svoj odgovor. Za izpolnjen vprašalnik se Vam v naprej zahvaljujem.

**1. Spol?**

- a) Ženski.
- b) Moški.

**2. Starost?**

- a) Od 20 do 30 let.
- b) Od 31 do 40 let.
- c) Od 41 do 50 let.
- d) Nad 51 let.

**3. Koliko let ste zaposleni v igralništvu?**

- a) Do 5 let.
- b) Od 5 do 10 let.
- c) Od 10 do 20 let.
- d) Od 20 do 30 let.
- e) Nad 30 let.

**4. Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?**

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

**5. Kako pogosto se srečujete s stresom na delovnem mestu?**

- a) Nikoli.
- b) Redko.
- c) Pogosto.
- d) Zelo pogosto.
- e) Vedno.

## Priloga 1

### 6. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na Vašo stopnjo stresa?

- a) Odnosi s strankami.
- b) Odnosi s sodelavci.
- c) Odnosi z nadrejenimi in/ali podrejenimi.
- d) Delovni čas.
- e) Delovno okolje (hrup, umetna svetloba, čistost zraka, prah, delovna oprema itd.)
- f) Zahtevnost dela (obseg dela, časovni pritiski itd.)
- g) Neustrezno vodenje podjetja.
- h) Slaba komunikacija.
- i) Razno:

### 7. Kakšno je Vaše delo in delovno mesto?

Pri vsaki navedeni trditvi, označite številko od 1 do 5, ki ustreza Vaši trditvi.

- 1 – sploh se ne strinjam,  
2 – delno se strinjam,  
3 – ne morem se odločiti,  
4 – delno se strinjam,  
5 – popolnoma se strinjam.

Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Raznoliko in kreativno	1	2	3	4	5
Predstavlja mi strokovni izziv	1	2	3	4	5
Povzroča napetost in stres	1	2	3	4	5
Zahtevno delo	1	2	3	4	5
Rutinsko delo	1	2	3	4	5
Omogoča napredovanje in osebni razvoj	1	2	3	4	5

### 8. Katere simptome zaznate, ko ste na delovnem mestu pod vplivom stresa?

- a) Postanem nemirna/nemiren.
- b) Zmanjšanje koncentracije.
- c) Bolečine v vratu, hrbtu in križu.
- d) Prebavne težave.
- e) Glavoboli.
- f) Suha usta, zasoplost, mravljinčenje po telesu, omotičnost.
- g) Nespečnost.
- h) Prehladna obolenja ali gripe.
- i) Razno:

9. **Ali ste kdaj doživeli trpinčenje (besedni ali nebesedni napad, fizični napad, spolni napad, nadlegovanje) na delovnem mestu in je bilo zato ogroženo vaše dostojanstvo?**
- a) Da.
  - b) Ne.
  - c) Ne vem.
10. **Katere oblike in vrste nagrad prispevajo k Vašemu zadovoljstvu, občutku pripadnosti podjetju in povečani produktivnosti?**
- a) Denarna nagrada (plača, regres, božičnica, udeležba delavca pri dobičku podjetja, nagrada na podlagi poslovne uspešnosti podjetja).
  - b) Nedenarna nagrada (razna priznanja, pohvale, dosežki).
  - c) Razni dodatki, bonusi (glede na pristojnosti, zmožnosti, izkušnje, pozicijo v podjetju).
  - d) Sistem za nagrajevanje delovne uspešnosti (napredovanje v višji plačilni razred, višji naziv).
  - e) Razno:
11. **Na koga se obrnete, ko nastopijo težave v službi?**
- a) Rešujem sam/sama.
  - b) Na prijatelje.
  - c) Na sodelavca.
  - d) Na partnerja/partnerko.
  - e) Na nadrejenega.
  - f) Na predstavnike delavcev.
  - g) Razno:
12. **Kako sami skrbite za svoje zdravje in sproščanje?**
- a) Druženje s prijatelji in družino.
  - b) Zdrava prehrana.
  - c) Športne aktivnosti.
  - d) Obisk koncerta, kina, predstave.
  - e) Dopust/počitek.
  - f) Meditacija.
  - g) Razno: