

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

2015

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANEJA MARINIČ

ANEJA MARINIČ

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

# STRES PRI BANČNIH USLUŽBENCIH

Aneja Marinič

Koper, 2015

Mentor: doc. dr. Klemen Širok



## POVZETEK

Tema moje zaključne projektne naloge je stres, ki je prisoten na delovnem mestu bančnih uslužbencev. V teoretičnem delu sem podrobneje predstavila pojem stres, vrste stresa, stresorje ter posledice stresa. S kvalitativnim intervjujem sem ugotovila, s katerimi stresnimi dejavniki se bančni uslužbenci največkrat srečujejo ter kako ti stresni dejavniki vplivajo na njihovo delo in počutje. Ugotovljeni stresorji v moji zaključni projektni nalogi so: preobremenjenost, neustrezno nagrajevanje ter pomanjkanje samostojnega nadzora nad delom. Za zmanjšanje ter odpravljanje stresnosti bi bilo potrebno boljše načrtovanje dela, krčenje dodatnih opravil, preoblikovanje dela, več organizacijskega nagrajevanja, več samostojnega načrtovanja in razvijanje kariere ter fleksibilno načrtovanje.

*Ključne besede:* stres, stres na delovnem mestu, stresorji, bančni uslužbenci, preobremenjenost, premagovanje stresa

## SUMMARY

The theme I chose for my final project assignment is the occurrence of stress in the workplace of bank officials. In the theoretical part I closely examined the phenomenon of stress, its variations or types, its origins, stressors and its consequences. With qualitative method I examined which stress factors are the most frequent among bank officials and how is their work and welfare affected by various stressors. The research findings show, that the most relevant stressors of bank officials are: congestion, lack of remuneration and deficiency of independent control in the field of bank worker's job. In order to reduce or even eliminate stressful situation, various modifications or improvements should be applied. To name just a few; better and more flexible work planning, reduce additional tasks, work remodeling, increase in organizational remuneration, more autonomous work planning and advancement in service.

Keywords: stress, workplace stress, stressors, bank officials, congestion, coping with stress

UDK: 336.71:159.944.4(043.2)



## **ZAHVALA**

*Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Klemenu Široku za uspešno usmeritev, strokovno pomoč ter za vse strokovne nasvete pri izdelavi zaključne projektne naloge.*

*Zahvaljujem se tudi svoji družini, ki mi je omogočila študij ter me vedno podpirala in stala ob strani.*





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji.....	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
<b>2</b>	<b>Stres</b> .....	<b>3</b>
2.1	Pojem in opredelitev stresa .....	3
2.2	Vrste stresa.....	5
<b>3</b>	<b>Izvori stresa (stresorji)</b> .....	<b>8</b>
3.1	Dejavniki stresa v delovnem okolju.....	8
3.1.1	Preobremenjenost z delom.....	8
3.1.2	Neustrezno nagrajevanje.....	9
3.1.3	Medosebni odnosi.....	9
3.1.4	Pomanjkanje nadzora.....	9
3.1.5	Konflikti vlog zaposlenega v delovnem okolju.....	9
3.1.6	Organizacijski dejavniki .....	9
3.1.7	Delovni čas .....	10
<b>4</b>	<b>Posledice stresa</b> .....	<b>11</b>
4.1	Posledice stresa za organizacijo .....	11
4.2	Posledice stresa na delovnem mestu .....	12
4.3	Posledice stresa za posameznika.....	12
<b>5</b>	<b>Raziskovalni del</b> .....	<b>15</b>
5.1	Namen raziskave .....	15
5.2	Načrt raziskave.....	15
5.2.1	Raziskovalna metoda .....	15
5.2.2	Predstavitev obravnavane organizacije .....	16
5.2.3	Predstavitev obravnavanega osebja .....	16
<b>6</b>	<b>Rezultati raziskave</b> .....	<b>18</b>
6.1	Vrste stresa.....	18
6.2	Stresni dogodki .....	18
6.3	Preobremenjenost.....	19
6.4	Neustrezno nagrajevanje .....	19
6.5	Odnosi med sodelavci .....	20
6.6	Nadzor nad delom .....	21

6.7 Organizacijski dejavniki .....	21
6.8 Zaključek.....	22
<b>7 Ugotovitve raziskave.....</b>	<b>23</b>
<b>8 Spoprijemanje s stresom .....</b>	<b>25</b>
8.1 Premagovanje stresa kot organizacija .....	25
8.1.1 Strategija za zmanjšanje stresa pri zaposlenih.....	25
8.1.2 Programi za premagovanje stresa pri zaposlenih .....	26
8.2 Premagovanje stresa kot posameznik .....	26
<b>9 Sklep.....</b>	<b>27</b>
<b>Literatura in viri.....</b>	<b>29</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>31</b>

## **SLIKE**

Slika 1: "Krivulja človekovega delovanja" Petra Nixona .....	12
Slika 2: Razlikovanje med stresorji, stresom in čezmernim odzivom .....	13



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Stres je dandanes vedno bolj pogost pojav. Pomembno je, da se naučimo razlikovati med različnimi tipi stresa, saj ni nujno, da je ta vedno naš sovražnik. Dogodki, ki nam predstavljajo izziv in za katere vemo, da jih bomo uspešno dosegli, nas življenjsko bogatijo oziroma povzročajo pozitiven stres. Škodljive oblike stresa pa so tiste, ki se pojavijo ob zahtevah, s katerimi se nismo sposobni spopasti, ki jih ne moremo nadzorovati in zaradi katerih se počutimo ogrožene (Božič 2003, 9).

Potrebno se je vprašati, kako naj gledamo na vzroke in posledice stresa. Kot na udarec usode ali kot nekaj, na kar ne moremo vplivati? Ali bi bilo potrebno nezdrave razmere v delovnem okolju sprejeti ter se jim prilagoditi? Kaj pa, če bi bilo bolje, da se te razmere spremenijo, se njihove posledice zmanjšajo ali celo uničijo? Da se ta cilj doseže, je najprej treba prepoznati dejavnike in vzroke stresa oziroma stresorje na delovnem mestu, ki se kažejo kot spremembe v organizaciji in pri zaposlenih. V organizaciji te spremembe opazimo pri poslovanju, pri zaposlenih pa so vidne, ko se njihovo vedenje, razpoloženje in počutje poslabšajo. Stres predstavlja težavo tako za delavce kot tudi za celotno organizacijo. Mnogim dejavnikom stresa in njihovim posledicam se je mogoče prilagoditi ali celo izogniti, ampak organizacija mora skupaj z zaposlenimi sodelovati pri izboljšanju stanja (Teržan 2002, 7).

## 1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je ugotoviti bistvene vzroke stresa oziroma stresorje, ki negativno vplivajo na celotno delovanje organizacije, ter navesti rešljive metode, ki pripomorejo k zmanjšanju oziroma odpravljanju stresnosti na delovnem mestu bančnih uslužbencev. S temi ugotovitvami managementu organizacije nudimo izboljšave, dokaze in nasvete, da se je potrebno na težavo, kot je stres, le osredotočiti, saj se kasneje organizaciji ves ta trud poplača v obliki uspeha in dosežka. Kar nekaj je korakov, ki jih moremo opraviti, preden uresničimo namen raziskave. Naprej je treba preučiti domačo in tujo literaturo ter ostale vire, iz katerih bomo izluščili potrebna teoretična izhodišča. Ko sestavimo celotno teoretično besedilo, sledi zadnji del naloge, kjer s pomočjo kvalitativnega raziskovanja (intervju) z bančnimi uslužbenci raziskujemo stresorje, ki so prisotni v bančni ustanovi in povzročajo težave. V zaključku pridemo do rešitev, s katerimi organizaciji pojasnimo in dokažemo, da je stres rešljiva težava v delovnem okolju.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

V zaključni projektni nalogi uporabimo dve kvalitativni metodi, in sicer intervju ter analizo vsebin. Za zbiranje podatkov uporabimo intervju, saj je to »najprimernejša« metoda zbiranja informacij, za katero je treba dobro poznati splošne raziskovalne cilje. Raziskovalcu daje priložnost, da prodre globoko, odkrije nove ključne točke, odpre nove razsežnosti neke težave ter si tako zagotovi jasna, natančna, podrobna spoznanja, ki so zasnovana na osebni izkušnji (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 111–113). Kot metodo analize kvalitativnih podatkov pa uporabimo metodo analize vsebin (angl. *content analysis*), ki nam omogoča, da iz podatkov potegnemo vse bistvene in ključne značilnosti, hkrati pa ohranjamo bogastvo materiala, ki ga uporabljamo kot dokaz za izvedene ukrepe (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 151). S spoštovanjem principa triangulacije in upoštevanjem vseh načel raziskovalne metodologije zagotavljamo, da bodo izsledki raziskave veljavni.

### **1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Zaradi obstoja različnih programov in tehnik za premagovanje stresa predpostavljamo, da je stres v bančnih ustanovah rešljiva težava. Organizaciji dokažemo, da je vse, kar mora storiti, to, da se nanj popolnoma osredotoči in bančnim uslužbencem nudi pomoč pri premagovanju te težave.

Omejitve pri kvalitativnem raziskovanju (intervju) so, da se osredotočimo na manjši namenski vzorec. Nemogoče je, da raziskavo opravimo s celotnim bančnim osebjem, zato izsledkov ne moremo posploševati na celotno banko, temveč le na določena delovna mesta zaposlenih, ki so vključeni v intervju.

## 2 STRES

Veliko je dejavnikov, ki nam onemogočajo, da bi bili srečni in zadovoljni. Živimo prehitro, krčevito in površno. Ne vzamemo si dovolj časa zase, vedno se nam mudi. Čas in okolje, v katerem živimo, cenita predvsem materialne dobrine, nikoli pa se ne vprašamo, kdo smo in kaj je dobro za nas. Sploh ne premišljujemo, ali je takšno življenje za nas dobro, saj smo vrženi v tok življenja, ki nas vedno obrača in vrtinči. Vse več je psihosomatskih bolezni in ljudi, ki ne živijo v harmoniji z okoljem, s soljudmi in s samimi seboj in se zato odtujijo. Živijo v takšni stiski, da ne vidijo poti naprej in marsikdo si v takšnem položaju vzame življenje. Ko se naše sposobnosti za obvladovanje okoliščin ne morejo več spopasti z zahtevami, izzivi in nevarnim okoljem, nastane stres. Ampak, če se ga naučimo učinkovito obvladovati, lahko še vedno živimo uspešno, bolj zdravo in zadovoljno življenje ne glede na zunanje okoliščine (Luban-Plozza in Pozzi 1994, 5).

### 2.1 Pojem in opredelitev stresa

Pojem stres se je pojavil že v 14. stoletju, in sicer kot oznaka za stisko, težavo ali nezaželenost. V 17. stoletju pa se pojem začne uveljavljati v fiziki pri načrtovanju fizičnih struktur, kot je na primer most, in sicer v smislu pritiska ter obremenitve, ki ga lahko most prenese (Cassidy 1999, po Černigoj Sadar 2002, 83). Kasneje, v 18. in 19. stoletju se je pomen besede spremenil in od takrat naprej se pojem stres uporablja za silo, pritisk ali močan vpliv, ki efektuira predmet ali osebo. Hkrati je to pomenilo, da zunanja sila povzroča napetost v predmetu, ta pa poskuša ohraniti svojo nedotakljivost z upiranjem moči te sile. Torej lahko rečemo, da stres povzroča napetost (Spielberger 1985, 8).

Ko danes slišimo besedo stres, najprej pomislimo na nekaj slabega, neprijetnega oziroma na nekaj, kar nas ovira in na kar ne moremo vplivati. Postal je sovražnik številka ena, saj je vzrok številnih nesreč, bolezni, prezgodnje smrti, samomorov, nezadovoljstva in napetosti. Izgubo, ki jo stres povzroča v gospodarstvu, je precej težko izračunati (Schmidt 2001b, po Šarotar Žižek idr. 2013, 2). Danes živimo drugače kot včasih, saj so pogoji in ritem našega življenja popolnoma spremenjeni. Naše telo razume trenutne pogoje in hiter ritem našega življenja kot neko potencialno nevarnost, kar povzroča, da se stres spremeni v težavo (Meško 2011, 6).

Stres je del našega življenja, saj ima velik vpliv na vsakega posameznika. Nihče ni popolnoma odporen proti stresu. Nastane takrat, ko se ne moremo izogniti posledicam naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu je treba vedno prilagajati. Prav zaradi stresa smo vedno na preži in to nam omogoča preživetje (Looker in Gregson 1993, 27). Človeško telo se vedno odziva na zunanje okoljske vplive ter na notranje misli in čustva. Takšen odziv imenujemo »boj ali beg«. Vendar ne glede na to, kakšna bo odločitev, ima vsak človek vedno nekaj nadzora nad stresom (Haas, 2010).

Stres je notranji odgovor na zunanje situacije, ki za posameznika predstavljajo stresor. Kakšen je stres in kakšni so dejavniki stresa, določa posameznikova osebnost, njegove izkušnje, energetska opremljenost, okoliščine ter ožje in širše okolje, v katerem oseba živi. Pomembno je, kako je človek življenjsko naravnani in trden ter kakšna je kakovost mreže medosebnih odnosov, ki ga obdajajo (Stritih in Možina 2000, po Meško 2011, 6–7).

Stres je zelo širok pojem in veliko je avtorjev, ki ga obravnavajo. Definicije se glede na avtorje razlikujejo, zato bom v nadaljevanju navedla nekaj izmed teh, ki se v literaturi najpogosteje uporabljajo.

- »Stres je neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani.« (Looker in Gregson 1993, 31)
- Tyrer (1987, 14) v svojem delu trdi: »Stres komajda občutimo, kadar se nečemu lahko prilagodimo; kadar se ne moremo, stres postane pretres in takšen stres ne popusti, vse dokler nam ne uniči duševnega in telesnega zdravja.«
- Spielberger (1985, 16) razlaga, da je stres zaokrožen psihološki proces, ki ga sestavljajo trije pomembni elementi – stresor, zaznavanje grožnje in stanje bojazni.
- Luban-Plozza in Pozzi (1994, 12) trdita, da je stres reakcija organizma na dražljaje iz okolja, ki vključuje znake obrambe ter prilagajanja, zato velja, da je stres stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba in tako se organizem sooči z ogroženo okoliščino, kasneje pa sledi specifična reakcija organizma, ki povzroča obrambo ali upor.
- Battison (1999, 6) navaja, da stres ni le zdravstveno stanje, ampak tudi splet telesnih, duševnih in čustvenih občutij, ki nastanejo zaradi pritiskov, zaskrbljenosti in strahu.
- »Kompleksen vzorec čustvenih stanj, psiholoških odzivov in s tem povezanih misli, ki nastane kot odgovor na zunanje zahteve.« (Greenberg in Baron 2000 po, Šarotar Žižek idr. 2013, 3).

Če povzamemo vse te definicije, razberemo, da na doživljanje stresa vpliva razmerje med dojetjem zahtev okolja in oceno naše sposobnosti, da se z njim soočimo. Ko je to razmerje v ravnovesju ali pa v stanju nihanja, se počutimo dobro in nimamo zdravstvenih težav. Če pa je zahtev vedno več in le-te povzročijo bojazni, da se z njimi ne bomo mogli spopasti, moramo pri oceni svoje sposobnosti biti previdni. Če smo ocenili, da zahteve presegajo naše sposobnosti, se ravnovesje med dojetjem zahtev in sposobnostmi poruši in nastane stres.



Vsak posameznik stresne dejavnike občuti po svoje. Nekdo se na enak stresni vpliv odzove s popolno psihično odpovedjo, nekdo drug pa samo s predhodnimi telesnimi oziroma duševnimi motnjami. Kako bo posameznik odreagirjal pri čezmerni obremenitvi, je odvisno od stanja, v kakršnem je, odzivi posameznika pa so odvisni od trenutnih razmer, trajnejših dejavnikov, trenutnih energetskih zalog, telesne zgradbe in osebnostnih dejavnikov. Od vsakega posameznika in njegove osebnosti je torej odvisno, kdaj bodo okoliščine postale zanj stresne in kdaj ne. Lastne izkušnje in vrednote ne morejo zadostovati kot edino merilo za presojo o tem, ali je oseba v stiski ali ne. Ali je določena oseba pod stresom ali ne lahko prepoznamo šele, ko poznamo njegove psihične posebnosti in njegovo življenje, ki nam pomagajo odkriti subjektivni pomen določene situacije (Božič 2003, 17–19).

## 2.2 Vrste stresa

Stres je popolnoma individualna izkušnja, saj velja, da če je za nekoga nekaj prijetno in pozitivno, je lahko za drugega precej škodljivo in negativno. V kontekstu doživljanja stresa je pomembno posameznikovo dožemanje zahtev in ocena lastnih sposobnosti za obvladovanje situacije (Tušak in Masten 2008, 56). V nadaljevanju bom navedla različne klasifikacije stresa.

Starc (2008, 47–49) razvršča stres glede na učinek, ki ga ima na telo, in sicer na pozitiven in negativen. *Pozitiven stres ali eustres* je stres, ki ne povzroča dolgotrajne in intenzivne reakcije. Znanje, izkušnje in nagnjenja za spopad odločilno vplivajo na posameznikovo stresno reakcijo. To nastane, ko nastopijo predvidljivi in obvladljivi dogodki, ki so za posameznika lahko manj stresni, če obvlada vse faze, ki se začnejo pred pričakovanim dogodkom. Ker pa vemo, da je stres del našega življenja in se mu vsakodnevno ne moremo izogniti, je potrebno, da se naš organizem s prilagajanjem odzove že na najbolj običajna stanja in težave, kot so na primer lakota, mraz, zburjanje ali bolečina. Pozitivnega stresa se ni treba bati, saj omogoča prilagajanje organizma na okolje in na nove situacije v življenju, spodbuja spopadanje s problemi in dinamičnost, rešuje težave, motivira pri delu, pripomore k tvorbi novega spomina, k izboljšanju razpoloženja ter h kreativnemu razmišljanju. *Negativni stres ali distres* je vrsta stresa, ki negativno vpliva na zdravje ljudi. Največkrat je posledica dolgotrajnih ali ponavljajočih se stresnih odgovorov na telo s premajhno količino počitka in obnove organizma.

Avstralsko psihološko društvo (2012) opisuje tri vrste stresa; to so akutni stres, ponavljajoč se akutni stres in kronični stres. *Akutni stres* je lahko kratek pritisk zaradi zahtev in določenih stanj ali pa težaven izziv oziroma travmatičen dogodek. *Ponavljajoč se akutni stres* je lahko resničen ali pa izmišljen. Povzroča, da so ljudje pogosto zaskrbljeni, da razmišljajo o slabih stvareh, ki se jim lahko zgodijo; neprestano hitijo in so nestrpni. Tretja vrsta stresa pa je *kronični stres*, ki nastaja zaradi pritiskov, skrbi ter stalnih zahtev. Takšen stres je zelo škodljiv

za ljudi, saj se niti ne zavedajo, da so pod njegovim vplivom, ta pa je še vedno pri njih prisoten in vpliva na njihovo zdravje in odnose.

Naravni in umetni stres imata vsak svojo funkcijo in namen. *Naravni ali koristen stres* ima funkcijo, da poskrbi za mehanizem, ki posamezniku nudi ponovno ravnotežje ter tako zanj ni škodljiv. Doživljamo ga kot ugodje in pozitiven trenutek. Ko naše telo zazna občutek ogroženosti, se hitro aktivira, preide v stanje največje pripravljenosti, kar optimira delovanje, vztrajanje, pozornost, hitro razmišljanje, koncentracijo in hitro odzivanje. Takšen stres doživljamo takrat, ko verjamemo, da se bomo z njim uspešno spopadli in ko so naše sposobnosti večje od okoliških zahtev. Ko smo pod vplivom takšnega stresa, pridobimo energijo, življenjsko moč, motivacijo in ustvarjalnost. Vpliva tudi na občutke zadovoljstva, ki jih doživljamo kot občutek sreče ob zmagoslavju in doseženih ciljih. *Umetni ali škodljiv stres* nima takšnih sposobnosti, kot jih ima naravni, zato moramo pri tej vrsti stresa za uravnoteženje poskrbeti sami. Je rezultat današnjega ritma življenja ter družbe, ki od nas zahteva vedno več, tako zahteve presežejo naše sposobnosti. Zaradi nenehne napetosti skrbi in občutka nesposobnosti ne moremo uravnotežiti življenja med zahtevami na eni strani in zadovoljstva na drugi strani (Schmidt 2001a, po Meško 2011, 8–9).

Newhouse (2000, 19–21) v svojem delu deli stres na eksogeni in endogeni stres. *Eksogeni* je zunanji stres oziroma tisti, ki deluje od zunaj. Nevšečnosti, ki jih ta stres povzroča, je treba sprejeti in jih omejiti. Če bomo poleg tega ugotovili še bistvene vzroke, se bo delo v istih pogojih zdelo mnogo bolj zanimivo in navdihujoče. Zunanji dejavniki so najbolj povezani s službo, delovnim časom in potjo na delo ter domov. Potrebno je, da se na takšne stresne položaje navadimo, kar lahko dosežemo s povečano količino življenjske energije. Stres, ki ga lahko sami preprečimo, pa je *endogeni stres*, ki deluje od znotraj. Mi smo ustvarjalci stresnih položajev, ki se jim lahko tudi zlahka izognemo (kajenje, neprimerna prehrana, pesimističnost do sveta). Notranjega stresa je veliko več kot zunanjega in zato ima tudi pomembnejšo vlogo.

Ločimo tudi *stres na delovnem mestu*. Pojavi se takrat, ko so zahteve delovnega okolja večje od sposobnosti zaposlenih. Določena stopnja stresa lahko poveča ustvarjalnost in ustvari zadovoljstvo ob doseganju cilja, ko pa zahteve in pritiski postanejo preveliki, nastane stres, kar se kaže v slabostih tako pri delavcih kot pri organizaciji (Meško 2011, 12). Vzroki za nastajanje stresa pri delu se največkrat nanašajo na način organizacije dela ter vodenja in upravljanje podjetja. Omenjeni vidiki dela imajo možnosti škodljivega vpliva, zato jih imenujemo tudi s stresom povezani dejavniki tveganja (Levovnik 2014, 17). Najpogostejši vzroki za stresne situacije na delovnem mestu so premalo časa oziroma preveliko dela (nestvarni roki), nejasen opis delovnih nalog, neustrezno nagrajevanje, nezmožnost pritožbe, velika odgovornost, majhen vpliv na odločanje, premajhna podpora, premajhen nadzor, premalo spodbud, delo v neugodnih oziroma nevarnih razmerah, nezmožnost pokazati znanje oziroma sposobnost ter slaba klima v podjetju (Teržan 2002, 5).

Potrebno je, da organizacija poskuša vsestransko vlagati v boljše delovne pogoje, saj to vodi k boljšemu zdravju zaposlenih in posledično tudi k večji produktivnosti podjetij, družb, organizacij in zavodov. S tem, ko organizacija vzdržuje prijetno delovno okolje, zaposlene tudi usposablja za širitev zmožnosti in razvoj samozaupanja na področju zdravja ter ustvari spremembe v korist le-tega (Stergar 2005, po Meško 2011, 13).

### **3 IZVORI STRESA (STRESORJI)**

Stres je del našega življenja, ki se mu ne moremo izogniti. Vse, kar v življenju doživljamo, lahko povzroči kal škodljivega stresa, ki dobi možnost za razvoj predvsem v človeški notranjosti. Stres je posledica dožemanja in doživljanja pojavov, ki so sestavni del našega okolja. Kako pa bomo takšne okoliščine zaznali, je v veliki meri odvisno od naših nazorov in prepričanj. Velika količina stresa nastaja v naših glavah, vendar moramo nekaterim okoliščinam priznati, da nastajajo neodvisno od nas samih in so zato objektivni vzroki stresa, kot so na primer življenjske preizkušnje ali »udarci«, ki se jim žal ne moremo izogniti, ampak se jim moremo prilagoditi in jih poskušati premagati po svojih najboljših močeh. Stresni dejavniki, ki so najbolj pogosti, nastajajo na delovnem mestu. Ogroženost človekove samozavesti, samospoštovanje in bojazni pred izgubo socialne varnosti ali domačega zavetja, so poglavitno povezane z doživljanjem stresa. Stresno reakcijo lahko sproži vsakršno dogajanje v okolju, kar lahko imenujemo tudi stresor (Looker in Gregson 1993, 89).

Vsakodnevno se srečujemo s stresnimi dogodki, ki so plod stresnih življenjskih okoliščin. Ker je moj namen zaključne projektne naloge opredeliti tiste stresorje, ki nastajajo na delovnem mestu bančnih uslužbencev ter vplivajo na njihovo delo in razpoloženje, se bom v nadaljevanju osredotočila zgolj na te.

#### **3.1 Dejavniki stresa v delovnem okolju**

Stres na delovnem mestu predstavlja razmerje med zahtevami organizacije in sposobnostjo zaposlenega. To razmerje se težko ujame, saj delovne zahteve vedno bolj presegajo znanje in sposobnosti zaposlenega (Leka, Griffiths in Cox 2005, 3).

V delovnem okolju nastane več negativnega kot pozitivnega stresa, zato se bom osredotočila zgolj na dejavnike stresa v delovnem okolju, ki negativno vplivajo na delovne sposobnosti bančnega uslužbenca.

##### ***3.1.1 Preobremenjenost z delom***

Preobremenjenost z delom je najbolj očiten kazalnik neskladij med zaposlenim in njegovim delom, kar povzroča stres na delovnem mestu. Gledajoč iz vidika organizacije, vidimo preobremenjenost iz drugačne perspektive, kot pa, če gledamo iz delavčevega vidika, zato je treba najti ravnotežje med obema perspektivama, saj je to temeljni izziv za ohranjanje uravnoveženega odnosa do dela. Obremenjenost vključuje delo, ki ga delavec opravlja, ter količino tega dela. Trenutna kriza, ki je prisotna na delovnih mestih, vpliva na obremenjenost z delom na tri načine: delo je bolj intenzivno, bolj zapleteno in zahteva več časa. Zato je popolnoma normalno, da se ljudje vedno bolj soočajo s stresom na delovnem mestu (Maslach in Leiter 2002, 39–40).

### ***3.1.2 Neustrezno nagrajevanje***

Trenutna kriza vpliva tudi na delovno okolje, saj zmanjša zmožnosti organizacije, da bi nagrajevala svoje zaposlene. Vsak delavec pričakuje, da mu bo delo prineslo nagrade v obliki denarja, ugleda in varnosti, ampak v zadnjih časih delovno mesto prinaša vedno manj takšnih nagrad, čeprav je delo posameznika vedno bolj obremenjeno in zahtevno. Če delavec za svoje delo ne prejme ustreznega nagrajevanja, lahko to vpliva na povečanje stresnosti na delovnem mestu (Maslach in Leiter 2002, 45–46).

### ***3.1.3 Medosebni odnosi***

Dobri medosebni odnosi zelo dobro vplivajo na zdravje in počutje posameznika, posledično tudi na zdravje organizacije. Najpomembnejši odnos na delovnem mestu je odnos z nadrejenimi, saj se prav tu velikokrat pokaže težava medsebojnega zaupanja in spoštovanja, zato je pomembno, da oba, tako nadrejeni kot podrejeni vzpostavita določen odnos. Nadrejeni, ki vedno kritizira svoje podrejene in mu je vseeno za osebni odnos, vpliva na oblikovanje odnosa med zaposlenimi, kar povzroča pomanjkanje medsebojne podpore in pomoči, ki so pomembni razlogi za nastanek stresa (Meško 2011, 17).

### ***3.1.4 Pomanjkanje nadzora***

Potrebno je, da vsakodnevno določimo, kaj je najpomembnejše in tako izberemo pravi pristop k delu, saj to pripomore k boljšemu delovanju vsakega delavca v organizaciji. Ko ljudje nimajo samostojnega nadzora nad pomembnimi smernicami in se ne morejo uspešno spopasti s težavami, se razvije stres. Organizacija mora biti vedno pripravljena sprejeti ustvarjalno reševanje težav zunaj svojih centraliziranih struktur nadzora. Če organizacija ljudem ne bo omogočala sprejemanja ustreznih odločitev, lahko v nedogled zapravljajo čas za stvari, ki ne bodo prispevale k temu, da bi bilo delo opravljeno (Maslach in Leiter 2002, 43).

### ***3.1.5 Konflikti vlog zaposlenega v delovnem okolju***

Če mora posameznik upoštevati več različnih in nedoslednih zahtev ter nato izpolni le eno, nastane konflikt vlog in to povzroča stres pri delavcih, zato je potrebno, da zaposleni vedo, kaj se od njih zahteva, njihove različne vloge pa se med seboj ne smejo razlikovati, saj bo edino tako njihovo delo učinkovito (Šarotar Žižek idr. 2013, 11).

### ***3.1.6 Organizacijski dejavniki***

Tudi iz same organizacije, kjer zaposleni opravljajo svoje delo, izvira stres, ki nastane zaradi naslednjih organizacijskih dejavnikov (Šarotar Žižek idr. 2013, 12):

- organizacijska kompleksnost (veliko število pravil in zahtev),
- organizacijske spremembe (prilagajanje na nov sistem),
- organizacijske mejne vloge (treba se je prilagajati strankam ter sebi).

### **3.1.7 Delovni čas**

Delovni čas je treba oblikovati tako, da se izognemo konfliktom med zahtevami in odgovornostmi, ki z našim delom niso povezane. Če opravljamo izmensko delo, mora biti delovni čas stalen in predvidljiv, izmene pa morajo potekati v smeri napredovanja (dopoldanska – popoldanska – nočna) (Teržan 2002, 8). Izmensko delo, še posebej delo v treh izmenah, vpliva na stopnjo stresnosti na delovnem mestu (Černigoj Sadar 2002, 93).

## 4 POSLEDICE STRESA

Kot vemo, je stres dejavnik, ki vpliva na organizacijo, delovna mesta ter zaposlene. Redko kdaj pomislimo, da stres uničuje gospodarstvo, trgovine in številne izpostavljene poklice. Dolgotrajni izostanki z dela zaradi stresnih bolezni ter predčasna upokojitev ali predčasna smrt izkušenih zaposlenih povzročajo v organizaciji hude izgube (Looker in Gregson 1993, 87). Vsak posameznik se poskuša prilagoditi na notranje in zunanje dražljaje (stresorje), ki se kažejo kot fiziološki, psihološki in vedenjski simptomi. Življenjska naravnost, človeška trdnost in medosebni odnosi z ljudmi vplivajo na to, ali bo za nekoga določen dogodek predstavljal stresor ali pa dobrodošlo spodbudo v življenju (Dernovšek, Gorenc in Jeriček 2006, 8–9).

### 4.1 Posledice stresa za organizacijo

Uslužbenci so največje bogastvo vsake organizacije, saj se v bilanci odseva njihovo telesno in duševno zdravje, blagostanje, zavzetost in delovna sposobnost. V zadnjem času je vse bolj opazna skrb delodajalcev za zdravje uslužbencev, ki se vse bolj zavedajo dejstva, da bo zdrav in zadovoljen uslužbenec uspešno vplival na poslovanje organizacije (Looker in Gregson 1993, 87–88).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu trdi, da slabše telesno ter duševno zdravje delavca negativno vpliva na delovanje celotne organizacije. Na ravni organizacije se posledice stresa najprej pokažejo v treh področjih (Levovnik 2014, 36):

- sodelovanju: izostanki z dela, fluktuacija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, trpinčenje, agresivnost, izolacija;
- uspešnosti: zmanjšana storilnost ali kakovost izdelka/storitev, nezgode, slabše odločanje, ponavljajoče se napake;
- stroških: večji stroški za nadomestila ali povečani stroški zaradi izplačanih odškodnin, izguba dobrega imena podjetja.

Trd boj organizacij za obstanek na trgu, obsežno delo, visoke delovne zahteve in kratki časovni roki povzročajo velik stres pri zaposlenih, zlasti pri tistih, ki imajo vodstveno funkcijo v podjetju. Obvladan stres, ki je ravnotežje med vzdržljivostjo in umirjenostjo, uspešno deluje na koncentracijo in pomaga delavcem pri doseganju zelenih ciljev. Če je prisotnost stresorjev prevelika ali dolgotrajna, začne posameznikova delovna sposobnost upadati in tudi produktivnost organizacije se postopoma zmanjšuje (GVIN 2009, po Šarotar Žižek idr. 2013, 31).



**Slika 1: "Krivulja človekovega delovanja" Petra Nixona**

Vir: Evans in Russel 1992, po Meško 2011, 28

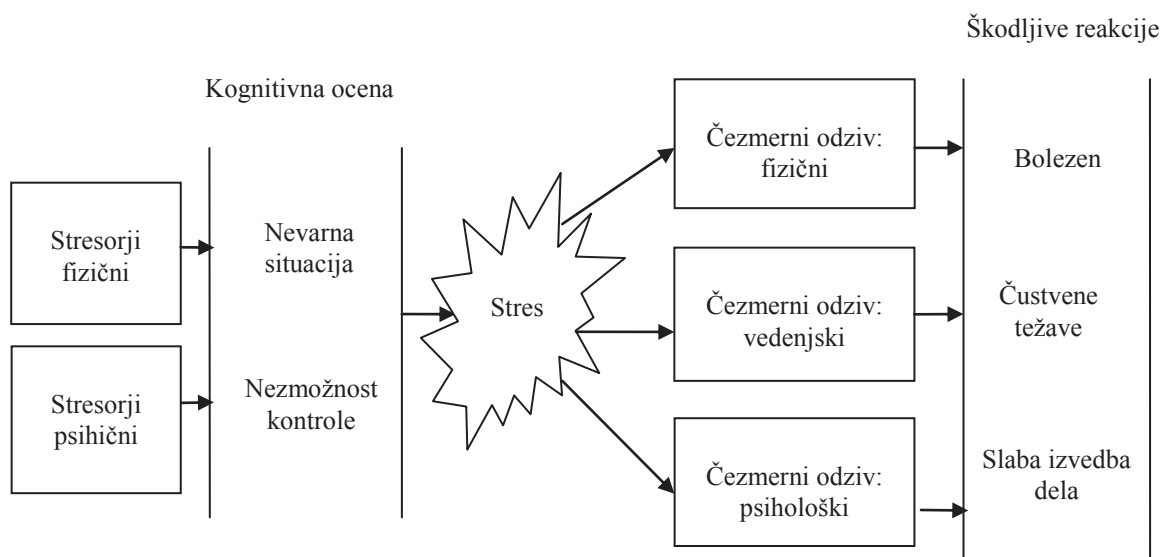
#### **4.2 Posledice stresa na delovnem mestu**

Stres na delovnem mestu lahko povzroča neustrezno in nefunkcionalno vedenje pri delu, kar slabo vpliva na telesno in duševno zdravje delavca. Če takšno vedenje na delovnem mestu traja dlje časa, le-to povzroča dolgoročni stres oziroma travmatične dogodke, ki vodijo do psiholoških težav. Le-te se kažejo v odsotnosti z dela ter nesposobnosti delavca. Ljudje pod takšnim vplivom težko ohranjajo zdravo ravnovesje med delom in nedelom (Leka, Griffiths in Cox 2005, 8–9). Posledice stresa se tako pokažejo v zmanjšanju učinkovitosti pri delu in pri stroških poslovanja. Razvoj, inovativnost, ustvarjalnost, produktivnost, skrb za zdravje zaposlenih, prevzemanje odgovornosti pri delu ter preventivni managerski pregledi so področja, ki organizaciji omogočajo reševanje problemov ter boljše delovanje zaposlenih v podjetju (Meško 2011, 25–27).

#### **4.3 Posledice stresa za posameznika**

Ali bo za nekoga dejavnik iz okolja stresor, je odvisno od posameznika in kako sam dojema dogajanje. Ko posameznik zazna nevarno situacijo, ki je ne more obvladati, nastane stres. Če je posameznik dolgotrajno izpostavljen stresni situaciji, to pripelje do čezmernega odziva, ki se izraža na fizični, vedenjski ali psihološki ravni. Ti odzivi pa lahko povzročijo škodljive posledice, kot so bolezni, čustvene težave in slabo opravljanje dela (Šarotar Žižek idr. 2013, 3).





**Slika 2: Razlikovanje med stresorji, stresom in čezmernim odzivom**

Vir: Greenberg in Baron 2000, po Šarotar Žižek idr. 2013, 3

Luban-Plozza in Pozzi (1994, 13–14) trdita, da so simptomi kazalniki pretirane izpostavljenosti stresu. Ameriški psiholog Neil S. Hibler iz organizacije Air Force navaja tri skupine simptomov:

Čustveni simptomi:

- apatija: nezadovoljstvo, žalost, nesposobnost uživanja v prijetnih stvareh;
- anksioznost: občutek nemira, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanja samega sebe;
- razdražljivost: nezaupanje, pretirana samozavest, jeza;
- duševna utrujenost: slaba koncentracija, raztresenost, pomanjkanje prožnega mišljenja;
- pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe: preveč dela, nepriznavanje težav, sumničavost.

Vedenjski simptomi:

- izogibanje: zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti;
- pretiravanje: odvisnost od nikotina ali alkohola, hazarde igre, seksualna promiskuiteta;
- težave z urejanjem samega sebe: zamujanje na delo, neurejenost in slaba osebna higiena;
- težave s spoštovanjem zakonov: zadolženost, prekrški, nenadzorovano nasilno obnašanje.

Telesni simptomi:

- pretirana skrb oziroma nepriznavanje bolezni;
- pogosta slabost;
- fizična izčrpanost;
- pretirana vera v samozdravljenje in zloraba zdravil;
- nerazpoloženje: glavobol, zaspanost, pridobivanje ali izguba teže, slabost.

## 5 RAZISKOVALNI DEL

### 5.1 Namen raziskave

Namen raziskovalnega dela zaključne projektne naloge je naslednji: ugotoviti, kakšni so glavni vzroki oziroma stresorji, ki vplivajo na delo in razpoloženje bančnih uslužbencev. Na podlagi teh ugotovitev bom organizaciji demonstrirala, da je stres rešljiva težava in predstavila nekaj tehnik, ki bodo organizaciji služile pri premagovanju le-tega. Glavni cilji raziskave so:

- razviti merski instrument za ugotavljanje stresorjev, ki so prisotni na delovnem mestu bančnih uslužbencev;
- ugotoviti, kateri stresni dejavniki povzročajo stres pri bančnih uslužbencih,
- na podlagi analize vzrokov stresa ponuditi banki možne rešitve.

### 5.2 Načrt raziskave

#### 5.2.1 Raziskovalna metoda

Pri raziskavi bom za zbiranje podatkov uporabila kvalitativno metodo, in sicer intervju. Jones trdi, da je glavni razlog za izvajanje kvalitativnih intervjujev razumeti, kako posamezniki ustvarijo realno osebno okoliščino, ki je oblikovana iz kompleksnih osebnih okvirov prepričanij in vrednot, ki so jih ustvarili v svojem življenju z namenom, da bi si pomagali pojasniti in predvideti dogodke v svojem svetu (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 113). Za analizo kvalitativnih podatkov bom uporabila metodo analize vsebin (angl. *content analysis*). Omogočala mi bo, da iz pridobljene vsebine povzamem pomembne in ključne podatke. S to metodo bom ohranila bogastvo materiala, ki ga uporabljam kot dokaz za izvedene ukrepe (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 151).

Kvalitativni intervju sem oblikovala kot namenski vzorec za štiri bančne uslužbenke. Za to osebe sem se odločila, ker menim, da je njihovo delo precej pod vplivom stresa, saj ta zahteva veliko pravil, znanja, tveganja in spretnosti, ki jih mora vsak bančni uslužbenec poznati in spoštovati. Poleg tega morajo biti vedno na voljo strankam, prisotni na različnih izobraževanjih in sestankih ter opravljati dodatne naloge.

Upoštevala bom splošna načela empiričnega raziskovanja v družboslovju ter spoštovala princip triangulacij, saj bom s tem zagotovila veljavnost raziskovalnih izsledkov. Kakovost merskega instrumenta bom zagotovila s postavitvijo specifičnih vprašanj, ki bodo raziskavo usmerjala in vodila k razrešitvi težave raziskovanja. Vprašanja za intervju so sestavljena s pomočjo utemeljene teorije, ki sem jo preučila v teoretičnem delu. Glede na to, da je namen raziskave ugotoviti stresorje, ki nastanejo na delovnem mestu bančnih uslužbencev, sem se za

raziskovalna vprašanja oprla ravno na izvore stresa. Intervjuje bom tudi zvočno posnela, saj avdio zapis raziskovalcu omogoča, da lahko intervju večkrat posluša in lahko tako ponovno sliši stvari, ki jih je ob pogovoru preslišal (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 119–120).

### **5.2.2 Predstavitev obravnavane organizacije**

Obravnavana organizacija je bančna ustanova, ki vsakodnevno skrbi za bančne posle. Z znanjem in izkušnjami ljudem predstavi osebne ter poslovne finančne storitve, ki bodo ljudem koristile v prihodnosti. Banka, kot finančni posrednik, prejme depozite, ki jih kasneje izda kot posojila. V državi deluje kot institucija, ki ji množica ljudi zaupa svoje prihranke. Poznati mora vsa tveganja, s katerimi se uslužbenci srečujejo v številnih poslovnih situacijah na trgu. Ustanova neprestano nadgrajuje svoje storitve ter nenehno spremlja želje in potrebe svojih strank. Izposojeni denar zaupa samo tistim, ki ga skladno z dogovorjenimi pravili v celoti ter ob točnem določenem času vrnejo. Vedno izpolni svojo dolžnost do vseh tistih, ki ji zaupajo (Združenje bank Slovenije 2014).

### **5.2.3 Predstavitev obravnavanega osebja**

V obravnavani bančni poslovalnici je zaposlenih sedem bančnih uslužbencev, ki zasedajo štiri različna delovna mesta. Najpomembnejšo vlogo ima *vodja poslovalnice*, saj mora vedno načrtovati, nadzirati, organizirati, voditi, koordinirati ter zagotavljati nemoteno delo v poslovalnici. Poznati mora pravila delovanja mednarodnih finančnih ustanov in jih uporabljati v sistemu poslovalnice. Vedno mora skrbeti za delo zaposlenih ter od njih zahtevati, da delo opravljajo, kot je potrebno. Skrbi za uravnavo virov in naložbe, saj s tem ustvari maksimalno donosnost poslovalnice. Poskrbeti mora tudi za nenehen razvoj finančnih storitev, sistemov in produktov ter njihovo trženje.

V poslovalnici je zaposlen tudi *bančni uslužbenec za kreditne posle*. Strankam mora vedno nuditi prave informacije, jim svetovati ter prodajati najboljše napotke o kreditnih poslih. Zbira in pregleduje dokumentacijo o finančni, poslovni ter zemljiškoknjižni vsebini. Pripravlja poročila, predloge in informacije o odločanju glede kreditiranja, da se lahko stranka sama lažje odloča. Sodelovati mora pri ugotavljanju, vrednotenju, oceni in spremljanju kreditnih tveganj. Strankam mora znati predlagati ter jih informirati o ukrepih za zmanjšanje ali odpravo.

Štirje bančni uslužbenci opravljajo delo *bančnega komercialista*. Njihovo delo je precej zahtevno in obširno, saj opravljajo blagajniške in trezorske storitve ter menjalniške posle. Vedno morajo biti na voljo strankam, skrbeti za nemoteno delovanje finančnih poslov ter dnevno izdelovati poročila in analize. Strankam morajo vedno svetovati najboljše, zato morajo natančno poznati vse finančne storitve, ki jih organizacija nudi. Redno morajo skrbeti

za red, nemoten potek dela s strankami ter za ohranjanje in vzpostavljanje dolgoročnega odnosa s strankami.

V poslovalnici je strankam tudi vedno na voljo *bančni uslužbenec za zahtevnejše posle*. Njegova naloga je, da strankam vedno svetuje, jih informira ter jim daje napotke o vseh zahtevnejših bančnih poslih, kot so poslovanje z delnicami, vzajemnimi skladi, varčevanje ter vse ostale naložbe. Sproti mora pregledovati premoženje, zadolženost strank ter projektne analize. Strankam ponuja različne možne ukrepe za zmanjšanje ali odpravo zadolženosti ter jih obvešča o rezultatih in stanju upravljanja.

## 6 REZULTATI RAZISKAVE

### 6.1 Vrste stresa

Za začetek sem bančnim uslužbencem zastavila nekoliko splošnejše vprašanje, in sicer: ali občutijo stres na delovnem mestu ter kako ga občutijo. Z njihovo potrditvijo v odgovorih sem ugotovila, da je ta vrsta stresa pri njihovem delu zelo pogosta in zelo negativno vpliva na njihovo delo in počutje. Bančni uslužbenci so pod vplivom stresa predvsem zaradi prevelike količine dela, kar predstavlja veliko težavo na delovnem mestu in zelo slabo vpliva na njihovo delo in počutje.

»Glede na to, da je dela vedno več, ga občutim zelo pogosto. Zame je najbolj stresno, ko me poleg svojega obilnega dela zmotijo številni dejavniki in zaradi tega se kasneje težko osredotočim na prvotno delo.« (Oseba 1)

»Občutim ga vsakodnevno. Preveč je vsega, vedno moram iz nedokončane naloge preskakovati na drugo nalogo. Počutim se zatesnjeno, brez moči, razočarano in kar precej žalostno.« (Oseba 2)

»Svoje delo obožujem, vendar je stres pri meni vedno prisoten. Preveč je dela in pritiska, ne zmorem vsega. /.../. Postanem nervozna, živčna in začnem hiteti, nato pa delam napake. Pomaga mi, da se zavestno kontroliram in poskrbim, da kvalitetno preživim prosti čas.« (Oseba 3)

»Stres je pri meni velikokrat prisoten. Kaže se v močnem razbijanju srca, glavobolu, slabosti, vrtoglavici. /.../. Dobim občutek nesposobnosti ter nesamozavesti.« (Oseba 4)

### 6.2 Stresni dogodki

Ali bo neki dogodek prerasel v stresor, je odvisno od posameznikovega dojetanja in načina, kako se po navadi spoprijema s pritiski iz okolja. Nove in neznane razmere, s katerimi nimamo preteklih izkušenj, so za večino ljudi vir stresa. Kakšna bo stopnja in vrsta takšnega stresa pa je odvisno od posameznika in njegovega dojetanja položaja (Looker in Gregson 1993, 89–90). Namen tega vprašanja je ugotoviti, katere vrste stresorjev vplivajo na delo in počutje bančnih uslužbencev ter kakšna je količina stresorjev na delovnem mestu. Delo je zelo obsežno in prav zaradi tega je tudi stresnih dogodkov ogromno, med katerimi so eni bolj stresni drugi pa manj. Vsak intervjuvanec mi je zaupal tudi enega izmed svojih najbolj stresenih dogodkov.

»Precej me zmoti, ko se popolnoma osredotočim na stranko, vmes mi pa zazvoni telefon. Kasneje, ko se moram ponovno osredotočiti na stranko, sem precej zmedena ter ne vem več, kje sem ostala in to precej stresno vpliva name ter na moje delo. Hmmm ... težko bi rekla, da je neki dogodek bil najbolj stresen, saj je teh dogodkov ogromno in se vsakodnevno dogajajo. Zgodilo se mi je, da sem bila na dopustu in so me klicali, da moram naslednji dan iti delati v eno drugo poslovalnico, ker nujno potrebujejo osebje.« (Oseba 1)

»Zapletene naloge in obveznosti, ki jih moram takoj opraviti, vendar mi jih zaradi ostalih dejavnikov ne uspe rešiti v določenem času. Imela sem zelo zahteven in nevsakdanji stanovanjski

kredit. Po dolgem izpopolnjevanju sem predlog oddala nadrejenim, ti pa so se odločili, da kredita ne bodo odobrili. Dneve in ure sem reševala in dopolnjevala predlog po željah nadrejenih, trajalo je precej časa. /.../. Poleg reševanja kredita, ki je bil odobren v »zadnji minuti«, sem imela še kup rednih nalog, izobraževanje, izpit ... vse to je v meni povzročilo visoko vročino in grozen glavobol.« (Oseba 2)

»Stres se pri meni pojavi zaradi prevelike količine dela, recimo, ko je več pomembnih stvari treba narediti čim hitreje. Težko omenim samo en dogodek. /.../. Pričakovala sem napovedano kontrolo na delovnem mestu, in sicer pisno preverjanje. V času pričakovanja sem zelo težko opravljala svoje delo, bila sem nekako »neuporabna«, počutila sem se zmedeno, nesposobno, bila sem živčna.« (Oseba 3)

»Ko ne morem vsega narediti, ko me čakajo stranke, interna revizija, nešteto novosti za obdelati, ogromno produktov ... vse to me spravi s tira in v meni povzroča grozen občutek nesposobnosti. Stresen dogodek, ki mi bo za vedno ostal v spominu, je, ko sem morala nadomeščati v drugi poslovalnici pri kreditnih poslih. Team, ki ga nisem poznala, je bil grozen, vsi so se med seboj kregali. Tudi delo sem zelo slabo opravljala, saj ga nisem dobro poznala.« (Oseba 4)

### **6.3 Preobremenjenost**

Kot vemo, je preobremenjenost eden izmed najpogostejših dejavnikov stresa na delovnem mestu. Bančni uslužbenci se počutijo precej preobremenjeni, saj se zavedajo, da je obseg njihovega dela večji od njihovih sposobnosti. Zaradi preobremenjenosti delo težje opravljajo, saj je njihovo psihološko in fiziološko ravnotežje porušeno.

»Jaz opravljam delo blagajniškega komercialista in moje delo je precej obremenjeno in stresno, saj moram vsakodnevno biti na voljo strankam, poleg tega moram biti vedno dosegljiva na telefon, opravljati moram tudi trezorske storitve, pregledovati pošto in še in še.« (Oseba 1)

»Ogromno nalog, telefoni, vsakodnevno pisanje poročil nadrejenim, delo s strankami, reševanje prepogosto spremenjenih in dvoumnih navodil, velika poraba časa za računalniške programe ... vse to v meni povzroča občutek preobremenjenosti.« (Oseba 2)

»Pri nas je normalno, da se počutiš preobremenjeno. Večkrat moram podaljšati delovnik zaradi količine dela. Težava je v tem, da smo čez dan na voljo strankam, to samo po sebi ni nič narobe, ampak za »delo v ozadju« mi zmanjka časa.« (Oseba 3)

»Moje delo mi je zelo pri srcu, vendar je občutek preobremenjenosti pri meni vedno prisoten. Vedno več je produktov, navodil, sprememb, seznamov, obrazcev ... v meni večkrat prevlada občutek nesposobnosti.« (Oseba 4)

### **6.4 Neustrezno nagrajevanje**

Glede na to, da je delo bančnih uslužbencev zahtevno, obremenjeno ter stresno, mora organizacija vedno poskrbeti tudi za nagrajevanje, saj to vpliva na zmanjšanje stresnosti, ki je prisotna na njihovem delovnem mestu. Vsi uslužbenci si želijo nagrado, lahko v obliki denarja, varnosti ali pa ugleda. Poleg tega bančnim delavcem veliko pomeni, da od strank

prejmejo pohvalo za uspešno opravljeno delo. Zdi se, da neustrezno nagrajevanje ne vpliva na stresnost pri bančnih uslužbencih, ampak so rezultati raziskave pokazali drugače. Vsak bančni uslužbenec si želi več nagrajevanja s strani organizacije, saj le-to pozitivno vpliva na njihovo počutje, voljo do dela ter zadovoljstvo. Organizacija bi z ustreznim nagrajevanjem pripomogla k zmanjšanju stresa, ki je prisoten na delovnem mestu bančnih uslužbencev. Namen tega vprašanja je izvedeti, ali bančni uslužbenci prejmejo zadostno ter ustrezno količino nagrajevanja, ko opravijo uspešno delo ter kako jih organizacija nagrajuje.

»Mogoče prejmemo trikrat letno kakšno stimulacijo, ki nam jo podari vodja. /.../. Čeprav je zame osebno velika nagrada, ko me stranka pohvali, si za svoje delo zaslužim več nagrajevanja s strani organizacije, saj mi to daje občutek zadovoljstva in veselja.« (Oseba 1)

»Nagrajevanja pravzaprav ni veliko. Na žalost je prodaja produktov in doseganje letnega načrta zame ena izmed velikih nagrad. /.../. Če bi za vsako odlično opravljeno delo prejela majhno nagrado, bi to zagotovo vplivalo tudi na zmanjšanje stresnosti.« (Oseba 2)

»Kdaj pa kdaj smo nagrajeni glede na količino prodanih produktov. /.../. Precej stresno je, ko dam vse od sebe, a v zameno ne dobim veliko.« (Oseba 3)

»Vodja me ceni in nagrajuje, več pa je težko pričakovati v naši organizaciji. /.../. Nadrejeni ne cenijo našega dela in truda, zato tudi nagrajevanja iz njihove strani ni veliko in to vpliva na stresnost pri mojem delu.« (Oseba 4)

## 6.5 Odnosi med sodelavci

Odnosi med zaposlenimi v organizaciji precej vplivajo na samo delo in počutje, še posebej v obravnavani organizaciji, ki je majhna poslovalnica s sedmimi bančnimi uslužbenci. S tem vprašanjem sem izvedela, kakšni so njihovi odnosi ter njihovo medsebojno sodelovanje. Glede na to, da imajo vsi intervjuvanci dobre odnose ter tako skupaj sestavljajo dober team, lahko potrdim, da odnosi med njimi ne vplivajo na stresnost, ki je prisotna na njihovem delovnem mestu.

»S sodelavci imam zelo dobre odnose in smo zelo dober kolektiv. Vedno smo povezani med seboj in timsko sodelujemo. Razlog je pa v tem, da tukaj preživimo skoraj cel dan in lahko rečem, da smo skupaj kot ena družina.« (Oseba 1)

»Odnosi so dobri. Treba jih je vzdrževati, saj so v naši poslovalnici zelo pomembni in vplivajo na naše delo. Pripomorejo k boljšemu razpoloženju ter volji do dela.« (Oseba 2)

»Zadovoljivi, včasih se zaradi pritiskov sicer pozna napetost, vendar si med seboj vedno pomagamo. Vedno nam je na prvem mestu uspeh poslovalnice. Smo team, ki se včasih druži tudi izven dela.« (Oseba 3)

»Sodelavci so super osebe in z njimi se dobro razumem. Med nami pride do kakšne majhne napetosti, ampak nič posebnega.. /.../. Vedno sodelujemo skupaj.« (Oseba 4)



## 6.6 Nadzor nad delom

Pomembno je, da vsak bančni uslužbenec poskuša čim bolj samostojno nadzorovati svoje delo, ampak to je precej težko, če organizacija popolnoma nadzoruje, beleži in analizira njihovo delo. Organizacija mora svojim uslužbencem tako omogočiti več samostojnega nadzora nad njihovim delom ter jim nuditi več možnosti samostojnega sprejemanja ustreznih odločitev, drugače se bodo uslužbenci težje spopadli s težavami, kar vodi v več stresnosti na njihovem delovnem mestu. S tem vprašanjem želim izvedeti, ali imajo bančni uslužbenci samostojni nadzor nad svojim delom, kako ga lahko nadzorujejo in kako ga nadzoruje organizacija.

»Če moram določeno obveznost opraviti do konca tedna, jo lahko naredim katerikoli dan, pomembno je le to, da bo naloga dokončana do konca tedna, tako, da imamo možnost samo usklajevanja, ampak smo vedno omejeni na čas. Moje delo je zelo »občutljivo«, saj vedno delam z denarjem, zato me vedno nadzorujejo ali preko kamer ali pa z dostopom v moj računalnik. /.../. Precej je stresno, ampak na vse to sem se že navadila.« (Oseba 1)

»Nekaj nadzora pa le imam, ampak največ ga je v rokah vodstva. /.../. Svoje delo po navadi težko nadzorujem, saj sem velikokrat pod vplivom stresa in se počutim precej obremenjeno.« (Oseba 2)

»Delo v bančni ustanovi je zelo občutljivega značaja in delodajalec vedno poskrbi, da smo nadzorovani na več ravneh. Omejeni smo z gesli, šiframi, kamerami, senzorji, alarmi ter z beleženjem prihodov in odhodov iz delovnega mesta. /.../. To je zame nekakšna rutina, s katero sem se že sprijaznila.« (Oseba 3)

»Samostojnega nadzora nad mojim delom ni. Delam v programih, ki jih v ozadju vedno pregledujejo in kontrolirajo. /.../. Seveda je stresno, saj se počutim kot ničvredna oseba, ki ji nihče ne zaupa.« (Oseba 4)

## 6.7 Organizacijski dejavniki

Organizacija oziroma bančna ustanova je tista, ki bančnim uslužbencem daje navodila, določa pravila ter zahteve, ki se jih morajo držati. Zadolžena je tudi za spremembe ter prilagoditve na nov sistem. Poleg vseh teh organizacijskih dejavnikov morajo uslužbenci vedno biti na voljo tudi strankam, saj to zahteva njihov poklic. Namen tega vprašanja je, da ugotovim, kako ti organizacijski dejavniki vplivajo na delo in počutje bančnih uslužbencev. Prosila sem jih, ali mi lahko natančneje opišejo eno izmed njihovih najbolj stresnih sprememb, ki se jim je zgodila na delovnem mestu ter kako je le-ta vplivala na njihovo delo in počutje. Zanimalo me je tudi njihovo mnenje o tem, da morajo biti vedno na voljo strankam. Ugotovila sem, da organizacijski dejavniki, kot so veliko pravil, zahtev ter organizacijskih sprememb, stresno vplivajo na njihovo delo in počutje. Omenjeno pa ne velja za delo s strankami, saj jim je le-to v veselje.

»Pravil in zahtev je ogromno. Lahko bi rekla tako ... če danes nekaj znam, ne pomeni, da bom tudi jutri znala. Vedno se moramo nekaj novega učiti. Spremembe zelo stresno vplivajo name, še posebej takšne, za katere imam občutek, da nisem dovolj sposobna. /.../. Pretekli teden sem dobila nalogo, da se bom morala do konca junija naučiti vse o kreditih, do sedaj se s tem nisem nikoli ukvarjala, saj to ni moje delo. Omogočajo nam premalo, za vse kar zahtevajo. Vedno, ko me doletijo takšne spremembe, se počutim izkoriščeno ter ničvredno, glede na to kaj mi nudijo. /.../. Meni je delo s strankami zelo všeč in tudi sama hočem biti njim vedno na voljo.« (Oseba 1)

»Preveč je nejasnih, nedovršnih in dvoumih pravil ter zahtev. Zgodi se tudi, da so zastarana oziroma prenovljena z veliko zakasnitvijo in jih dodatno dopolnjujejo, saj so že od začetka bila nerealna. Spremembe so tiste, ki mi dajejo občutek stresnosti. Poleg obilice dela vedno nastopijo tudi nove spremembe, to v meni povzroča zaskrbljenost, dvom, ničvrednost. /.../. Najhuje mi je bilo, ko so zmanjšali število osebja v naši poslovalnici. Počutila sem se grozno, bila sem obupana. Utopljalna sem se v svojem delu, iz dneva v dan je bilo slabše tudi volja do dela mi je vpadala. /.../. Delo z ljudmi mi je v veselje. Želela bi, da bi lahko več delala z ljudmi kot pa z vsem »balastom«, ki stresno vpliva name.« (Oseba 2)

»Poleg tega, da je pravil in zahtev veliko, se ta še spreminjajo, kar je zame kdaj precej moteče in nesmiselno. Spremembe se pri mojem delu vsakodnevno dogajajo, ampak sem tip, ki se zna prilagajati ter pozitivno sprejemati. Človeško je, da vsaka sprememba malce negativno vpliva name. /.../. Strankam hočem biti vedno stoodstotno na voljo in jim nuditi kakovostno storitev.« (Oseba 3)

»Delam v organizaciji, ki je zelo zahtevna in kompleksna. Poleg velika števila zahtev in pravil je tudi ogromno napak in pomanjkljivosti, ki jih nadrejeni ne rešujejo. /.../. Najhuje mi je bilo, ko so mi kar brez posvetovanja dodelili dodatno nalogo, da moram pričeti z obračunavanjem plač. Ta sprememba je name vplivala zelo stresno, saj sem se počutila nesposobno, ničvredno in izkoriščeno. /.../. Čeprav imam že vse »vrh glave«, mi je delo s strankami vedno pri srcu, saj ljudem rada pomagam in svetujem.« (Oseba 4)

## 6.8 Zaključek

Zadnje vprašanje v kvalitativnem intervjuju se je nanašalo na to, ali so bančni uslužbenci zaznali še kakšne druge vidike stresa, ki jih v zastavljenih vprašanjih nisem omenila. Namen tega vprašanja je, da mi bančni uslužbenci zaupajo še preostale, do zdaj neomenjene stresne dejavnike, ki vplivajo na njihovo delo in počutje. Nekateri so potrdili, da so bili v prejšnjih vprašanjih omenjeni vsi stresni dejavniki, ki vplivajo na njihovo delo in počutje, drugi pa so dodali še kakšno malenkost, ki poleg omenjenih vpliva na njihovo delo in razpoloženje.

»Kot vodja sem med »dvema ognjema«. Skrbeti moram za svoje sodelavce, poleg tega pa je veliko pritiska in zahtev s strani nadrejenih. V mojih rokah je zelo malo vpliva in to mi daje občutek nesposobnosti.« (Oseba 2)

»Zame je velik stresor »dodatna obremenjenost« in to so različna izobraževanja. Poleg tega pa velja, da če izpita ne opraviš, moraš organizaciji vrniti vse stroške (plačilo za izpit, plačilo potnih stroškov, plačilo za prenočišče ...).« (Oseba 3)

## 7 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Z dokončanjem analize odgovorov lahko potrdim, da je stres pri bančnih uslužbencih zagotovo prisoten, ta pa se kaže v obliki stresa na delovnem mestu. Glede na celotno analizo raziskave ugotavljam, da bi bilo v tej organizaciji treba izvesti določene spremembe.

Najpogosteje izpostavljen vzrok stresnosti, ki je v organizaciji prisoten, je preobremenjenost. Intervjuvanci trdijo, da je dela vedno več, poleg tega pa jim vodstvo dodeljuje še dodatne obremenitve, kot so veliko pravil in zahtev. Vsakodnevno se srečujejo tudi s spremembami, ki stresno vplivajo na njihovo delo in počutje. Opravljati morajo tudi več dela hkrati, kar pomeni, da včasih prevzamejo tudi več odgovornosti in delovnih nalog, zato je njihovo delo vedno bolj stresno, zapleteno in zahtevno. Težava, ki vpliva na preobremenjenost bančnih uslužbencev, se kaže v namenu organizacijskega zmanjševanja zaposlenih in drugih strategij za povečanje produktivnosti. To pomeni, da čim manjše število ljudi opravi čim več dela. Torej velja, da je delo bančnih uslužbencev zelo zahtevno in intenzivno. Potrebno je *boljše načrtovanje dela in krčenje dodatnih opravil*, saj bi bili bančni uslužbenci tako bolj produktivni in zadovoljni, njihovo delo pa bi potekalo gladkeje. Ta cilj pa se v takšnih organizacijah zelo redko doseže, saj velja, da je za povečanje produktivnosti potrebno, da zaposleni delajo bolje in dlje (Maslach in Leiter 2002, 40).

Na bančne uslužbenke tudi precej stresno vpliva, ko se popolnoma osredotočijo na delo in jih vmes zmotijo številni dejavniki. Eden izmed intervjuvancev mi je zaupal sledeče: »Naše delo bi bilo treba nekoliko preoblikovati, saj moramo za stranke vedno lepo poskrbeti, zato bi bilo potrebno ostale posle opravljati »v ozadju«.« Organizaciji svetujem *preoblikovanje dela*, saj ta element vpliva tako na izboljšanje dejavnikov dela (odgovornost, samostojnost, priznanje, napredovanje, razvoj) kot na značilnosti dela (različnost spretnosti, različnost nalog, pomembnost nalog) (Treven 1998, po Šarotar Žižek idr. 2013, 49). Vsak bančni uslužbenec mora vsakodnevno preverjati svoje naloge. Velikokrat je delovnih nalog preveč, zato jih je treba pravilno porazdeliti. Pomembne naloge mora bančni uslužbenec opraviti čim prej, preostale naloge pa lahko opravi kasneje ali pa jih posreduje sodelavcu. Potrebno jih je izpopolnjevati v skladu z roki in pričakovanji. Delo bančnih uslužbencev bi bilo bolj funkcionalno, če bi potekalo brez prekinitev, vendar je za ta poklic to nemogoče. Najbolje bi bilo, če bi se bančni uslužbenci polovico njihovega delovnika posvečali samo strankam, telefonskim klicem in sodelavcem, v preostalem času pa bi v miru poskušali izvesti delovne naloge »v ozadju«. To bi izboljšalo njihovo voljo do dela, počutje in razpoloženje.

Nagrajevanje ima precej pozitiven vpliv na zmanjšanje stopnje stresa, prisotnega na delovnem mestu. S tem, ko organizacija bančnim uslužbencem nudi ustrezno nagrajevanje v obliki denarja, ugleda in varnosti, pripomore k zmanjšanju stresnosti na delovnem mestu. Poleg organizacijskega nagrajevanja je za bančne uslužbenke pomembno tudi zavedanje o tem, da je

njihovo delo dragoceno za stranke, torej gre v tem primeru za svojevrstno nagrajevanje s strani strank (Maslach in Leiter 2002, 13).

Eden izmed intervjuvancev mi je zaupal: »Precej stresno je, ko dam vse od sebe, a v zameno ne dobim veliko.« Organizaciji priporočam, da bančnim uslužbencem nudi *več ustreznega nagrajevanja* in s tem pripomore k zmanjšanju stresa, ki je prisoten na delovnem mestu bančnih uslužbencev. Organizacija mora vedno skrbeti za svoje delavce in jim za uspešno opravljeno delo nuditi finančno ali pa nefinančno nagrajevanje.

Pomanjkanje samostojnega nadzora nad delom je naslednji kazalnik stresa, ki je prisoten pri bančnih uslužbencih. Organizacija mora svojim zaposlenim omogočiti *več samostojnega načrtovanja in nadzora* nad njihovim delom, saj to pripomore k zmanjšanju stresnosti na delovnem mestu. Načrtovano zaporedje del in dejavnosti vključuje elemente napredovanja, uresničevanja in osebnega razvoja v določenem obdobju (Clark 1992, po Šarotar Žižek idr. 2013, 56). Zaposleni morajo načrtovanju in nadzoru nameniti veliko pozornosti, saj to povečuje kakovost in količino opravljanega dela ter pripravljenost za sodelovanje (Šarotar Žižek idr. 2013, 56). Organizacija bi lahko uslužbencem omogočila tudi *fleksibilno načrtovanje*. S tem bi si lahko bančni uslužbenci po lastni želji določili svoj delovnik znotraj predpisanih omejitev v organizaciji. Programi za fleksibilno načrtovanje dela imajo veliko prednosti, saj zaposlenim omogočajo, da učinkovitejše izpolnjujejo zahteve njihovega delovnega mesta, kar se kaže v manjši obremenjenosti s stresom (Šarotar Žižek idr. 2013, 52).

## **8 SPOPRIJEMANJE S STRESOM**

Če hoče organizacija zmanjšati oziroma odpraviti stres, ki je prisoten pri bančnih uslužbencih, se mora z njim spopasti. Proces, s katerim bo organizacija izpolnila notranje in zunanje zadeve, ki za bančne uslužbence predstavljajo breme oziroma presegajo njihove zmožnosti, imenujemo spoprijemanje oziroma »coping«. Namen tega je, da obvlada notranje in zunanje zahteve ter konflikte, ki nastajajo pri bančnih uslužbencih (Meško 2011, 32).

### **8.1 Premagovanje stresa kot organizacija**

Pomembno je, da razumemo obseg in razsežnost stresa, saj je ta prisoten pri vseh poklicih, sektorjih in industrijah. Managerji, vodje in posamezniki morajo razumeti prednosti poznavanja, odkrivanja in odpravljanja stresa v organizaciji, zato morajo dobro poznati stroške, ki so s stresom povezani. Delovni stres ni izoliran ter individualen problem posameznika, ampak predstavlja strateški problem, ki je posledica številnih dejavnikov, kot so socialni, ekonomski, organizacijski in kulturni. Odgovora za nastanek stresa ne poiščemo v posledicah stresa, temveč v vzrokih stresa oziroma stresorjih. Če hoče organizacija uspešno in učinkovito uravnavati stres, je potrebna združitev individualnih ter organizacijskih ravni. Stres je treba omejevati in preprečevati na organizacijski ravni, kjer je to mogoče, ter na individualni ravni, tako da posameznike in skupine izobražujejo o načinu spopadanja s stresom (E-računovodstvo 2009).

Zelo dobrodošlo je, če organizacija uporablja dve poti za pomoč zaposlenim pri zmanjšanju ter odpravljanju stresa, in sicer strategijo za zmanjšanje stresa pri zaposlenih ter programe za premagovanje stresa pri zaposlenih.

#### ***8.1.1 Strategija za zmanjšanje stresa pri zaposlenih***

Organizacija mora oblikovati strategije, s katerimi obvladuje dejavnike, ki vplivajo na stres pri bančnih uslužbencih. V poglavju 7, »Ugotovite raziskave«, sem za vsak stresni dejavnik dodala tudi pomembne strategije, ki bi jih morala organizacija upoštevati, če bi želela zmanjšati ali popolnoma odpraviti stres, ki je prisoten pri bančnih uslužbencih. Da bo organizacija zmanjšala najvidnejši stresni dejavnik, in sicer preobremenjenost, mora uveljaviti strategije, kot so boljše načrtovanje dela, krčenje dodatnih opravil ter preoblikovanje dela. Poskrbeti mora tudi za več ustreznega nagrajevanja v obliki denarja, ugleda ter varnosti; vsak bančni uslužbenec si želi in si zasluži nagrado, ko uspešno opravi svoje delo. Za večjo samostojnost pri delu bančnih uslužbencev pa mora organizacija svojim zaposlenim omogočiti več samostojnega načrtovanja in nadzora ter fleksibilno načrtovanje (Spletna revija Izzivi Managementu 2010, 20).

### **8.1.2 Programi za premagovanje stresa pri zaposlenih**

Bančni uslužbenci se morajo zelo velikokrat udeležiti raznih nepotrebnih izobraževanj in usposabljanj, zato menim, da bi bilo koristneje, da bi organizacija financirala programe za usposabljanje o tem, kako obvladovati stres, programe za ohranjanje zdravja in dobrega počutja ter programe za pomoč zaposlenim. S sodelovanjem pri teh programih bi se bančni uslužbenci soočali z različnimi metodami, kot so na primer sproščanje, meditacija in joga. Namen teh programov je, da organizacija nauči svoje zaposlene, kako učinkovito zmanjševati stres, saj je najpomembnejše, da ohranjajo fizično in psihično zdravje (Šarotar Žižek idr. 2013, 59).

## **8.2 Premagovanje stresa kot posameznik**

Poznamo kar nekaj metod, ki jih lahko vsak posameznik ob svojem prostem času uporablja za odpravljanje stresa. Bančnim uslužbencem predlagam, da poskušajo na najboljši način upravljati čas, saj si je vedno treba vzeti čas za dejavnosti, ki so v življenju najpomembnejše. Tako bodo prispevali k uresničevanju svojih ciljev in s tem lažje našli ravnotežje med delom in prostim časom. Poskrbeti morajo tudi za določanje ciljev, saj le-ti usmerjajo življenje, nudijo boljšo motivacijo ter večjo uspešnost. Pomembno je tudi zdravo življenje, ki s pestro in uravnoteženo prehrano ugodno vpliva na razpoloženje in vitalnost. Bančni uslužbenci bi morali tudi ohranjati telesno kondicijo, saj velja, da človek v dobri formi ni le srečen in motiviran, ampak tudi bolj dejaven (Powell 1999, 94–134). Da bi bančni delavci bili bolj ustvarjalni, osredotočeni in učinkoviti, bi morali izvajati varno, učinkovito ter brezplačno meditacijo, saj bi ta veliko pripomogla k človeškemu fizičnemu in duševnemu blagostanju (Singh 1996, po Šarotar Žižek idr. 2013, 34). Bančnim delavcem predlagam, da v prostem času poskušajo izvajati katero od omenjenih metod, saj jim bodo omogočale boljše počutje, sprostitvev in okrepitev telesa in duha.

## 9 SKLEP

Stres prizadene vsakega izmed nas, saj do neke mere nanj ne moremo vplivati. Predstavlja nam slabe izkušnje, ki so se nam zgodile v delovnem ali pa izven delovnega okolja in so v nas pustile ogromno negativnih posledic. Je neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnosti za uresničevanje teh zahtev na drugi strani. Pri ljudeh se stres kaže kot občutek nesposobnosti, vpad volje do dela ter poslabšanje zdravja. Običajno ga ne občutimo samo ljudje, ampak tudi številne organizacije, pri katerih se kaže kot strošek, ki je nastal zaradi vpadanja produktivnosti in kakovosti opravljenega dela na delovnem mestu. Stres velja za eno izmed najpogostejših zdravstvenih težav na delovnem mestu, še posebej v velikih organizacijah, kot je bančna ustanova. Pomembno je, da organizacija svojim zaposlenim nudi pomoč pri spopadanju s stresom, saj ga bodo tako hitreje spoznali in se z njim lažje spopadli. Uslužbenci morajo poznati različne metode, ki pripomorejo k zmanjšanju oziroma odpravljanju stresa. Z izboljšanjem delovnih pogojev, delovnega okolja ter s spremembo načina dela lahko organizacija zelo pozitivno vpliva na zmanjšanje oziroma odpravljanje stresa, ki je prisoten v organizaciji.

Ta razširjena problematika me je vodila k temu, da sem se za zaključno projektno nalogo poglobila v temo o stresu na delovnem mestu. Osredotočila sem se na stres, ki je prisoten pri bančnih uslužbencih v eni od bančnih poslovalnic. S kvalitativnim intervjujem sem ugotovila, kateri so stresni dejavniki oziroma stresorji, ki najbolj vplivajo na njihovo delo ter počutje. Glede na odgovore bančnih uslužbencev sem ugotovila, da je njihov največji stresni dejavnik preobremenjenost, saj je vsak izmed njih dejal, da je njihovo delo zelo obsežno ter da morajo poleg vsega tega opravljati še dodatne storitve, kar za njih predstavlja še večjo obremenjenost. Poleg preobremenjenosti se soočajo tudi s pomanjkanjem nagrajevanja s strani organizacije ter s pomanjkanjem samostojnega nadzora na njihovem delovnem mestu. Znaki stresnosti se pri bančnih uslužbencih kažejo tudi v njihovem razpoloženju in vedenju. Večkrat se počutijo nezadovoljno, izčrpano, šibko, nesamozavestno, ničvredno itd. Preveliko časa so izpostavljeni stresnosti, kar negativno vpliva na njihovo delovno sposobnost, zdravje, razpoloženje in počutje. Ampak poleg vseh teh negativnih stresnih dejavnikov je na njihovem delovnem mestu prisoten tudi kakšen pozitiven dejavnik. Tukaj bi lahko omenila njihove medosebne odnose, saj si med seboj vedno pomagajo in skupaj sestavljajo odličen team.

Če želi organizacija uspešnejše poslovanje, so potrebne določene spremembe, ki bi vplivale na zmanjšanje oziroma odpravljanje stresa v bančni ustanovi. Pomembno je, da ta najprej prepozna in poišče vzroke, ki negativno vplivajo na poslovanje ter zaposlene, nato pa se mora nanje le osredotočiti in se z njimi spopasti, tako da uvede različne ukrepe, ki bodo pripomogli k odpravljanju stresnosti na delovnem mestu. Predlagam, da uvede boljše načrtovanje dela in krčenje dodatnih opravil. Osredotoči naj se tudi na preoblikovanje dela ter uvede več ustreznega organizacijskega nagrajevanja. Poleg tega pa naj svojim uslužbencem nudi tudi

več samostojnega načrtovanja ter nadzora nad delom ter omogoči uslužbencem fleksibilno načrtovanje.

Stres je naš vsakdanji spremljevalec na delovnem mestu, zato se mu težko izognemo, ampak če organizacija dobro poskrbi za svoje zaposlene in neprestano strmi k zmanjšanju oziroma odpravljanju stresa, to pripelje do velikega uspeha in zaslužka.



## LITERATURA IN VIRI

- Australian Psychological Society. 2012. *Understanding and managing stress*.  
<https://www.psychology.org.au/Assets/Files/StressTipSheet.pdf> (26.4.2015).
- Battison, Toni. 1999. *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
- Božič, Mija. 2003. *Stres pri delu : priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Cassidy, Tony. 1999. *Stress, cognition and health*. London: Routledge.
- Clark, Frances A. 1992. *Total Career Management*. London: McGraw-Hill.
- Černigoj Sadar, Nevenka. 2002. *Stres na delovnem mestu*. <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021CernigojSadar.PDF> (16.4.2015).
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, Mateja Gorenc in Helena Jeriček. 2006. *Ko te stresa stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- E-računovodstvo. 2009. *12 nasvetov za premagovanje stresa na delovnem mestu*.  
<http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/kako-obvladujemo-stres-na-delovnem-mestu/> (19.4.2015).
- Evans, Roger in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Greenberg, Jerald in Robert A. Baron. 2000. *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.
- GVIN.com. 2009. *Stres pesti skoraj četrtno zaposlenih v EU*.  
<http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=GvinClanekId&Id=1153868> (21.8.2015).
- Haas, Elson. 2010. *7 Kinds of Stress*. <http://www.care2.com/greenliving/7-kinds-of-stress.html> (14.4.2015).
- Leka, Stavroula, Amanda Griffiths in Tom Cox. 2005. *Work Organization and stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. Nottingham: Institute of work, health & organizations, University of Nottingham.  
[http://www.who.int/entity/occupational\\_health/publications/en/oehstress.pdf](http://www.who.int/entity/occupational_health/publications/en/oehstress.pdf) (28.2.2015).
- Levovnik, David. 2014. *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije GIZ.
- Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban-Plozza, Boris in Ugo Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Meško, Maja. 2011. *Stres na delovnem mestu*. Maribor: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Ljubljani.
- Newhouse, Peter. 2000. *Življenje brez stresa*. Ljubljana: Tomark.
- Powell, Trevor. 1999. *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

- Schmidt, Aleksander. 2001a. *Najmanj kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: Narodna in Univerzitetna knjižnica.
- Schmidt, Aleksander. 2001b. *Stres*. Ljubljana: Kmečki glas.
- Singh, Rajinder. 1996. *Meditacija za notranji in zunanji mir*. Ljubljana: Tangram Kukman.
- Spielberger, Charles. 1985. *Stres in tesnoba*. Ljubljana: Pomurska založba Murska Sobota in Centralni zavod za napredek gospodinjstva Ljubljana.
- Spletna revija Izzivi managementu. 2010. *Uspešno premagovanje stresa - izzivi sodobnega managementa*. [Http://sam-d.si/upload/content/IM\\_2010\\_01\\_03.pdf](http://sam-d.si/upload/content/IM_2010_01_03.pdf) (19.4.2015).
- Starc, Radovan. 2008. *Bolezni zaradi stresa. 1, od utrujenosti, pešanja spomina, razpoloženskih motenj, glavobola, nespečnosti, razjede dvanajsternika in astme do rakavih obolenj*. Ljubljana: Sirius AP.
- Stergar, Eva. 2005. *Telesna dejavnost za zdravje - tudi na delovnem mestu. Svetovni dan gibanja 2005. Gibanje za zdravje odraslih - stanje, problemi, podpora okolja*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja, Olimpijski komite Slovenije, Združenje športnih zvez, Odbor za šport.
- Stritih, Bernard in Miran Možina. 2000. *Nova strategija pomoči v socialnem delu: študijsko gradivo za predmet teorije pomoči*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Šarotar Žižek, Simona, Sonja Treven, Urška Treven, Borut Milfelner, Aleksandra Pisnik Korda, Amna Potočnik, Matjaž Mulej idr. 2013. *Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja - znanstvena monografija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko - poslovna fakulteta Maribor.
- Teržan, Metka. 2002. *Stres na delovnem mestu: Dobro se počutim, delo mi je v veselje: (preprečujemo stres na delu)*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu. [Http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/vzd/Stres\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/vzd/Stres_na_delovnem_mestu.pdf) (26.2.2015).
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tušak, Matej in Robert Masten. 2008. *Stres in zdravje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.
- Tyrer, Peter. 1987. *Kako živeti s stresom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- ZBS, Združenje bank Slovenije. 2014. *Vse o banki*. <http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=1146> (26.2.2015).

## **PRILOGE**

Priloga 1      Intervju



## INTERVJU

### VRSTE STRESA

- Ali pogosto občutite stres na delovnem mestu? Kako?

### STRESNI DOGODKI

- Kakšni dogodki vas spravijo s tira in v vas povzročijo stres? Zakaj?
- Ali mi lahko prosim predstavite najbolj stresen dogodek na delovnem mestu, ki je vplival na vas ter na vaše delo?

### PREOBREMENJENOST IN NAGRAJEVANJE

- Ali menite, da je vaše delo preobremenjeno? Zakaj?
- Kako je z nagrajevanjem na vašem delovnem mestu?

### ODNOSI MED SODELAVCI

- Kakšni so vaši odnosi s sodelavci?

### NADZOR NAD DELOM

- Kako pa kaj z nadzorovanjem nad vašim delom?

### ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI

- Ali se na vašem delovnem mestu srečujete z organizacijsko kompleksnostjo (veliko pravil in zahtev)? Kako?
- Ali menite, da organizacijske spremembe stresno vplivajo na vaše delo in počutje? Zakaj?
- Ali mi lahko, prosim, natančneje opišete eno najbolj stresno organizacijsko spremembo, ki se je zgodila na vašem delovnem mestu? Kako je ta sprememba vplivala na vas ter na vaše delo?
- Kaj menite o tem, da morate biti poleg vašega dela vedno na voljo tudi strankam? Ali je to za vas precej stresno? Zakaj?

### ZAKLJUČEK

- Ali bi omenili še kakšen stresor, ki vpliva na vas ter na vaše delo?