

Soočanje s stresnimi dejavniki v delovnem okolju

Prejeto 11. 3. 2019 / Sprejeto 9. 5. 2019

Znanstveni prispevek

UDK 331.4+159.944.4

KLJUČNE BESEDE: stres, delovno mesto, stresor, stresna reakcija, dejavniki stresa

POVZETEK - Sposobnost spopadanja zaposlenih s prekomernim stresom na delovnem mestu je eden izmed glavnih ciljev vseh organizacij, saj se z njim povezujejo številne bolezni, ki jih lahko doletijo. Več bolezni pomeni večji strošek za organizacijo, pojavljajo se odkloni v negativno smer v njenem delovanju, kar se odraža v slabših delovnih rezultatih zaposlenih, ki lahko pripeljejo do slabših poslovnih rezultatov organizacije. Prav zaradi tega je za vsako organizacijo pomembno, da se loti programa izkoreninjenja stresnih dejavnikov v podjetju, pri čemer v prvi fazi preverijo, koliko stresa in na katerih področjih v podjetju je prisoten, v drugi fazi oblikujejo strategije in ukrepe za preprečitev in zmanjšanje vplivov stresnih dejavnikov, v tretji fazi pa ukrepe izvajajo. Pri tem je zelo pomembno, da se periodično vračajo na prvo fazo, saj je ključno preverjati, če ukrepi delujejo, poleg tega pa se na ta način identificirajo tudi morebitni novi stresni dejavniki. V prispevku predstavljamo izvedbo prvih dveh faz, pri čemer v prvi fazi identificiramo vrste stresnih dejavnikov v proučevani organizaciji, ki povzročajo prekomerne stresne reakcije pri zaposlenih, in določimo kritične skupine zaposlenih, ki se soočajo s prekomernim stresom. V drugi fazi prek modela uspešnega soočanja s stresom na delovnem mestu predlagamo ukrepe za preprečitev in zmanjšanje vplivov stresnih dejavnikov.

Received 11. 3. 2019 / Accepted 9. 5. 2019

Scientific article

UDC 331.4+159.944.4

KEY WORDS: stress, workplace, stressor, stress reaction, stress factors

ABSTRACT - Tackling excessive workplace stress, associated with a number of diseases that can affect employees under stress, is among every organisation's main goals. Greater number of diseases means higher costs for the organisation. Even before employees develop serious illnesses due to excessive stress, stress negatively affects their overall work performance which can lead to poor business results. For that reason, it is important for each organisation to set up a program in order to eliminate stress factors in the company, performed in three phases. In the first phase, the amount of stress in the company is determined, and in which areas; in the second phase, strategies and measures are developed to prevent and reduce the effect of stress factors; and in the third phase, the measures are implemented. After that, it is of crucial importance to periodically return to the first phase, to check the effectiveness of the implemented measures and potentially discover new stress factors. The article presents the first two phases, where, in the first phase, types of stress factors causing excessive stress reactions in the workplace as well as critical groups experiencing excessive stress are identified, and in the second phase, measures are suggested to prevent and reduce the effect of stress factors in the workplace based on a model of successful coping with stress at the workplace.

1 Uvod

Ko nanese beseda na stres, ljudje najprej pomislijo na stres, ki ima za človeka negativne posledice. Le redki so seznanjeni s tem, da se v našem življenju pravzaprav soočamo s stresom dnevno, obenem pa ni nujno, da ta negativno vpliva na naše delovanje. V manjših količinah je lahko stres tudi koristen. V primerih, ko se soočamo z neko nalogo ali izzivom, se posameznikovo telo in možgani aktivirajo in poskrbijo, da

hitreje in bolj angažirano preskočijo oviro, ki je pred njim. Kadar se posameznik čuti sposobnega za premagovanje določenih nalog, težav in problemov, takrat mu učinki stresa dejansko koristijo, saj se pri tem sproži niz ukrepov, ki mu omogočijo, da se lažje sooči s problemom. Po razrešitvi problema se človeško telo umiri, pri tem pa je za posameznika ključnega pomena, da se spočije. Dandanes, ko se posamezniki, predvsem na delovnem mestu, soočajo z vse večjimi zahtevami ter se problemi in delovne naloge pojavljajo eden za drugim, takoj za že razrešenim problemom ali nalogo, se telo nima časa umiriti in še naprej vztraja v »izrednem« stanju. Dolgotrajno vztrajanje na visokih obratih lahko privede do resnih zdravstvenih težav, po drugi strani pa je lahko že ena sama situacija, v kateri se posameznik ne čuti dovolj sposobnega za premagovanje nalog, težav in problemov, dovolj, da začnejo na posameznika učinkovati negativni učinki stresa, ki lahko na njemu pustijo fiziološke, psihološke ali vedenjske posledice.

Če se navežemo na stres na delovnem mestu, lahko ugotovimo, da je za posameznika izjemno pomembno, na kakšno delovno mesto je postavljen. V kolikor posameznik čuti, da je premalo sposoben za opravljanje svojih delovnih nalog, lahko kaj hitro učinki negativnega stresa ohromijo njegovo delovanje in s tem opravljanje njegovega poklica. V kolikor ne pride do kakšnih temeljitih sprememb na delovnem mestu, lahko sčasoma ohromijo tudi njegovo življenje. Po drugi strani za posameznika ni dobro niti premalo zahtevno delovno mesto s premalo izzivi, saj lahko posameznika uspava in ga tudi v tem primeru privede do doživljanja negativnega stresa. Pri tem je izjemno pomembna funkcija vodje, ki se mora za dobro počutje zaposlenega na delovnem mestu potruditi, da mu povzroča čim manj težav, saj mu s tem omogoči opravljanje delovnih nalog na način, ki bo zagotavljal njegov maksimalen učinek za podjetje.

Odpravljanje oz. preprečevanje negativnega stresa prinaša pozitivne rezultate tako za posameznika kot tudi za delodajalca. Delavec, obremenjen s stresom, slabše opravlja svoje delo na vseh področjih, pri čemer mu upade produktivnost in zmanjša se kakovost dela. To se lahko odraža na slabših delovnih rezultatih, ki se odražajo na slabših poslovnih rezultatih celotne organizacije. Tega se zaveda premalo delodajalcev, zato ne ukrepajo pravočasno oz. se zavedo, da je negativni stres pustil posledice na zaposlenih in organizaciji, ko je v večini primerov že prepozno za povrnitev v prvotno stanje. Delodajalec mora poskrbeti, da se v organizaciji izvedeta analiza stanja in ocena izpostavljenosti dejavnikom stresa na delovnem mestu, katerima sledi oblikovanje strategij in ukrepov za preprečitev razvoja in zmanjšanje vplivov dejavnikov stresa, ki temeljijo na individualnih metodah upravljanja s stresom in organizacijskih metodah upravljanja s stresom. Zadnja faza, ki jo morajo izvajati službe za upravljanje s človeškimi viri, je izvajanje ukrepov za omejitve, zmanjševanje oz. odpravo stresa na delovnem mestu. Poleg ukrepov delodajalca pa mora za zmanjšanje vplivov stresa nekaj storiti tudi posameznik sam pri sebi. Izjemno pomemben je posameznikov zdrav življenjski slog, ki vključuje zdravo prehrano, zadostno mero rekreacije in zadostno mero spanca.

2 Stres

Stres je neprijetno stanje napetosti, ki se razvije pri ljudeh, kateri se srečujejo z neskladjem med želenim delom oz. pričakovanji in dejansko opravljenim delom. Posameznik se na stres najprej odzove z mišično napetostjo, hiperaktivnostjo, razdražljivostjo, razburjenostjo in jezo. V drugi fazi sledi prilagajanje na stres, ki lahko traja več tednov. V zadnji fazi, ki se lahko pojavi po več mesecih in v kateri telo porabi vse svoje rezerve, postane pasiven, brezvoljen, utrujen, malodušen, zaspan, izčrpan, pojavljajo se tudi depresivni občutki (Žaler, 2009).

Izvor stresa ali stresor predstavlja človeku oviro, zahtevo, obremenitev ali izziv in lahko telesno ali duševno obremenjuje posameznika (Musek, 1993, v: Meško, 2011, str. 14). Stresor se lahko pojavi kot duševna obremenitev, časovna stiska, spor na delovnem mestu, bolezen, poškodba telesa, neprijetna novica ali lakota ipd. (Starc, 2009, str. 11). Dernovšek in sod. (2017, str. 10) stres definirajo kot povsem normalno odzivanje, pri čemer gre za telesni, duševni in vedenjski odgovor posameznika, ki se poskuša prilagoditi notranjim in zunanjim pritiskom, ki zamajajo njegovo ravnovesje. Bilban (2007, str. 30) definira stres kot sindrom, ki vključuje nespecifično reakcijo organizma, izzvano z reakcijo iz okolja. Starc in Ramadani (2010, str. 22) navajata, da je stres glavni vzrok nereda v možganih in se kaže v zapletenem odzivu možganov, živcev in številnih drugih hormonov na občutek strahu, ogroženosti in drugih stresorjev. Stresna akcija se najprej pokaže v možganih in se nato prek sproženih hormonskih, električnih, elektromagnetnih, humoralnih in drugih reakcij prenese na ostale dele telesa.

Ljudje se različno odzivamo na dražljaje stresorjev, prav tako jih tudi različno dojemamo. Tako je lahko za nekoga nek dogodek ali situacija popolnoma nemoteča, za drugega pa zelo moteča (Šfiligoj, 1999, v: Meško, 2011, str. 11). Stres se pri posamezniku pojavi takrat, ko zazna, da je situacija, v kateri se nahaja, nevarna in je ne more popolnoma obvladati. Kadar je posameznik dalj časa izpostavljen stresu, lahko pride do prekomernega odziva, ki je lahko na fizični, vedenjski ali psihološki ravni. Tovrstni odzivi se lahko razvijejo v resne bolezni, čustvene težave ali pa se kažejo v slabši izvedbi dela (Treven, 2013a, str. 3).

2.1 Stres in stresorji na delovnem mestu

Zaposlitev človeku zagotavlja reden vir dohodka, ki povprečnemu odraslemu človeku predstavlja primarni vir dohodka in mu omogoča eksistenco. Poleg rednega vira dohodka pa je delo pomemben del našega življenja tudi zato, ker nam vsakodnevno nudi številne možnosti interakcij, osebnega napredka in rasti, obenem pa vpliva na posameznikovo samopodobo in občutek lastne vrednosti. Odrasel človek na delovnem mestu preživi približno tretjino svojega življenja, zato je še kako pomembno, v kakšnem delovnem okolju se nahaja (Selič, 1999, v: Meško, 2011, str. 12).

Stres je psihosocialno tveganje in kot tako združuje psihološki in socialni vidik s področja dela, delovnih mest, zaposlenih, delovne organizacije in širšega okolja, ki povečujejo verjetnost za zdravstvene zaplete pri zaposlenih. Kombinacija kompleksnosti omenjenih področij povečuje verjetnost, da se zaposleni na delovnem mestu

soočijo s prekomernim doživljanjem stresa, preobremenjenostjo, odsotnostjo z dela, zmanjšano učinkovitostjo in storilnostjo, težavami z usklajevanjem dela z družinskim življenjem in izgorelostjo (Zorjan in sod., 2016, str. 3).

Načinom preprečevanja stresa in posledicam, ki jih pušča za seboj, se v podjetjih posveča premalo pozornosti. Stres je neizogiben del našega življenja in se lahko razvije na delovnem mestu predvsem zaradi (Potrč, 2004) ostre konkurence, ki vlada na trgu, prestrukturiranja podjetja, reorganizacije znotraj podjetja, nenehnih sprememb v tehnologiji, sprememb v potrebnih znanjih in veščinah, sprememb v pogojih dela, strahu pred ukinitvijo delovnega mesta in strahu pred odpustitvijo.

Stresorji na delovnem mestu različno vplivajo na zaposlene in tudi odzivi zaposlenih se med seboj razlikujejo. Stres in odziv nanj sta odvisna predvsem od demografske karakteristike zaposlenega in njegovih osebnostnih lastnosti. Poleg omenjenih dveh faktorjev pa na stres in odziv vplivajo še dejavniki, kot so družinski in ekonomski problemi, kakovost prehranjevanja, nivo fizične in psihične kondicije, kakovost preživljanja prostega časa, aktualne življenjske spremembe in krize itd. Nivoji stresa, ki ga doživljajo zaposleni pri opravljanju različnih poklicev, se precej razlikujejo med seboj. Med stresno bolj obremenjenimi poklici lahko najdemo poklice, kot so: pilot, kirurg, menedžer, zdravnik, medicinske sestre, ter poklice, kjer se zaposleni srečujejo z ranljivimi skupinami ljudi, to so pazniki, terapevti, učitelji in socialni delavci (Potrč, 2004). Socialne in organizacijske okoliščine dela ter značilnosti dela in njegovo upravljanje lahko predstavljajo različne vire nevarnosti, ki ogrožajo psihično, fizično in socialno zdravje zaposlenih, posledično pa vplivajo tudi na ekonomsko učinkovitost podjetja. Poleg psihosocialnih obremenitev, ki predstavljajo posredna tveganja, na delo negativno vplivajo tudi razne fizične, kemične in biološke nevarnosti, ki pri nekaterih poklicih predstavljajo neposredno nevarnost za zdravje zaposlenih. Neposredno tveganje zastrupitev, poškodb, padcev, udarcev in ostalih neposrednih nevarnosti pušča na zaposlenem tudi psihološki učinek, kar lahko pri posamezniku sproži občutek ogroženosti, preobremenjenosti, nevarnosti, strahu in nelagodja. Vse to še dodatno vpliva na raven stresa pri posamezniku (Zorjan in sod., 2016, str. 4).

Pri proučevanju stresa na delovnem mestu se bomo osredotočali predvsem na psihosocialne obremenitve. Glavna področja razlogov za nastanek stresa na delovnih mestih so:

- *Vsebina dela*: Ko zaposleni opravlja dela, ki se pogosto ponavljajo v enakem vrstnem redu, brez načrtovanih prekinitev z drugimi dejavnostmi ali delovnimi nalogami, se z njimi hitro prenasiči. Delavci, ki opravljajo ponavljajoča se opravila, so pogosto anksiozni in pod stresom, vendar običajno nezadovoljstva nad delom ne izražajo, ampak preprosto opravljajo svoje delo še naprej (Zorjan in sod., 2016, str. 10). Naloge, ki jih opravljajo, so monotone, nekreativne, nesmiselne, nespodbudne in neprijetne, obenem pa jim primanjkuje raznolikosti (Levovnik, 2014, str. 19).
- *Delovne obremenitve in tempo dela*: Kadar so zahteve delodajalca večje, kot je sposobnost zaposlenega za izpolnjevanje teh zahtev, se negativni stres odraža prek psihičnih pritiskov in šokov ter se pojavi vsakokrat, ko posameznik doživi na delu

- preveliko obremenitev in za porabljeno delo porabi preveč časa (Meško, 2011, str. 10). Prekomerne delovne obremenitve so eden izmed najpogostejših razlogov za razvoj stresa pri zaposlenih. Delavci, ki poročajo o visoki stopnji delovne intenzivnosti, bodo po vsej verjetnosti poročali tudi o visoki stopnji stresa in vsesplošnem nezadovoljstvu z delovnim mestom (Eurofound in EU-OSHA, 2014, str. 37).
- *Delovni čas*: Delavnik je izredno pomemben za zdravje in varnost zaposlenih, saj lahko zahtevki s strani nadrejenih po povečanju števila delovnih ur in izrednih delovnih dogovorih povzročijo povečano tveganje za zdravje in varnost zaposlenih. Pomanjkanje počitka je prav tako velik problem, saj lahko povzroča težave s spancem in splošno utrujenost. Po drugi strani pa imajo delovni časi, ki se prilagajajo posameznikom, pozitivne učinke na zdravje in splošno počutje zaposlenih (Eurofound in EU-OSHA, 2014, str. 23). Poleg omenjenih težav povzročata stres tudi nepredvidljiv delovni čas in slaba organizacija izmen (Levovnik, 2014, str. 19).
 - *Udeležba pri odločanju in nadzor nad lastnim delom*: Nezadovoljstvo se pojavi, ker zaposleni nima nadzora nad delovno nalogo in je premalo samostojen, prav tako nima velike odgovornosti in ne sodeluje pri odločitvah nadrejenih. Zaposleni, ki opravljajo dela, ki ne dopuščajo avtonomije in svobodnega odločanja, imajo pogosto povišan krvni tlak in obstajajo tveganja za bolezni srca in ožilja (Zorjan in sod., 2016, str. 10). Prav tako je za zaposlenega problematično pomanjkanje kontrole, kadar nima vpliva na metode dela, tempo dela, delovni čas in delovno okolje (Levovnik, 2014, str. 19). Na delovnem mestu se zaposleni srečuje z zahtevami nadrejenih na eni strani in možnostjo odločanja na drugi strani. Model zahteva–kontrola loči štiri različne tipe delovnih mest, ki se ločijo glede na (Miška, 2015, str. 34): visoke zahteve – nizko možnost odločanja, visoke zahteve – visoko možnost odločanja, nizke zahteve – visoko možnost odločanja in nizke zahteve – nizko možnost odločanja.
 - *Pogoji dela in delovna oprema*: Stres pri zaposlenih lahko povzroča neustrezna in zastarela delovna oprema (Bilban, 2009, str. 26). Poleg slabe delovne opreme pa lahko slabe delovne razmere vplivajo tudi na nastanek mnogih bolezni in delujejo kot stresni dejavniki, ki se lahko v delovnem okolju kaže kot (Treven, 2013b, str. 13–14): hrup, vibracije, prah, temperatura, svetloba in nevarne snovi.
 - *Kultura in struktura organizacije*: Vsaka organizacija ima drugačno kulturo, s katero določa pot ravnanja zaposlenim. Organizacijska kultura je skupek vrednosti, prepričanij, vedenj in aktivnosti, ki so prisotne v podjetju. Odražajo se z vzorci vedenja in obnašanja. Ustrezna organizacijska klima omogoča prilagoditve na zunanje pogoje in povezovanje znotraj podjetja. Za nove zaposlene lahko močna kultura organizacije predstavlja stresno situacijo, saj se mora tej kulturi prilagoditi (Meško, 2011, str. 19). Organizacije imajo torej različne organizacijske strukture in kulture ter se po njih ločijo. Raziskave kažejo, da je najmanj prisotnega stresa v manj hierarhičnih organizacijah (Potrč, 2004).
 - *Medsebojni odnosi*: Medsebojni odnosi se lahko krepijo samo s pogovori med zaposlenimi in z njihovimi nadrejenimi – tako lahko pravočasno opazimo problem in ga razrešimo. Zelo pomembno je vlagati v dobre medsebojne odnose, saj strošek vložka podjetjem praviloma prihrani veliko finančnih sredstev (Až-

man, 2015, str. 17). Dobri medsebojni odnosi s sodelavci in nadrejenimi so zelo pomembni, saj se na ta način lahko drastično zmanjšajo možnosti razvoja stresa v delovnem okolju. Slabi medsebojni odnosi torej predstavljajo povod za razvoj stresnega okolja. Težave, ki se pojavijo, se lahko kažejo v pomanjkanju socialne podpore, slabih odnosih z nadrejenimi ali konfliktih med zaposlenimi. Konflikti med zaposlenimi lahko prerastejo tudi v resnejše oblike, kot sta nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu (Eurofound in EU-OSHA, 2014, str. 27). Stresu so bolj izpostavljeni zaposleni, ki so v stalnem stiku s strankami, saj delo z njimi zahteva individualen pristop, pri čemer morajo biti sposobni obvladovati lastna čustva (Černigoj Sadar, 2002, str. 94).

- *Vloga v organizaciji*: Zaposleni si želi neko določeno stopnjo odgovornosti, katero delovno mesto lahko ponuja, lahko pa tudi ne. Kadar posameznik opravlja delo s premajhno odgovornostjo, je to lahko povod za stres (Teržan, 2002, str. 4). Kadar so zahteve, pristojnosti, obveznosti in odgovornosti zaposlenih nejasne in nedoločene, govorimo o nejasnosti vlog. Kadar vloge niso jasne, zaposleni (Potrč, 2004): ni povsem prepričan, kaj mora narediti, da bo delo opravljeno; ne ve natančno, kaj se od njega pričakuje; ni vedno seznanjen z vsemi pomembnimi informacijami; nima vedno na razpolago vseh potrebnih virov in materialov ter se ne čuti sposobnega za opravljanje nalog. Zelo pomembno je, da so vloge in odgovornosti jasno definirane, saj je brez njih težko določiti optimalen nivo produktivnosti in posledično je težko ugotoviti, kdaj je delavec preobremenjen (International Labour Office, 2012, str. 20).
- *Karierni razvoj in plača*: Uspešna kariera je eden izmed skupnih ciljev vseh zaposlenih in organizacija je instrument za doseganje tega cilja (Potrč, 2004). Človek se zaposli z določenimi pričakovanji glede plače, avtonomije, varnosti zaposlitve in ne nazadnje tudi potencialne kariere. Kadar posameznik ne izpolnjuje svojih ambicij in kariera ne potuje v smer njegovih pričakovanj, prične izgubljati občutek pripadnosti in samospoštovanja (Černigoj Sadar, 2002, str. 94). V kolikor so v organizaciji slabe možnosti za razvoj kariere, to pri zaposlenih povzroča stres (Treven, 2013c, str. 56–57).
- *Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja*: V sodobni družbi je normalno, da imata v družinah z otroki oba partnerja redno zaposlitev. Zaradi tega dejstva je potrebno nenehno iskanje ravnovesja med delovnimi in družinskimi obveznostmi, zaradi česar prihaja do razdvojenosti med odgovornostjo do dela in družine. Pričakovanja partnerja in podjetja, v katerem je drugi partner zaposlen, so po navadi različna, zato lahko nastane konflikt med družino in delom (Treven, 2013b, str. 10). V kolikor so neskladja med zahtevami dela in družinskim življenjem prevelika, se začnejo pojavljati težave v socialnem, duševnem in zdravstvenem stanju posameznika. Vse več podjetij se danes trudi zmanjševati omenjena neskladja z različnimi načini, ki bi omogočali lažje usklajevanje med poklicnim in družinskim življenjem (Božič, 2011, str. 43).
- *Spreminjajoča se narava dela in nastajajoča psihosocialna tveganja*: Številne spremembe na področju ekonomskega in socialnega vidika dela povzročajo, da nastajajo nove psihosocialne obremenitve. To so tveganja, ki nastajajo zaradi (Zor-

jan in sod., 2016, str. 5): novih procesov, nove tehnologije, nove vrste delovnih mest, socialno-ekonomskih, demografskih, političnih sprememb in globalizacije. Med nastajajoča psihosocialna tveganja na delovnem mestu uvrščamo (Šprah in Dolenc, 2014, str. 5–6): negotove oblike zaposlitve zaradi nestabilnosti trga dela; nove oblike pogodb o zaposlitvi; globalizacija povzroča večjo ranljivost delavcev in večjo negotovost zaposlitve; delovna sila se stara; delovni časi se podaljšujejo; intenzivnost dela se povečuje; vitka proizvodnja s poudarkom na oddajanju del zunanjim izvajalcem in velika stopnja čustvene obremenitve na delovnem mestu.

2.2 Vpliv stresa na zaposlenega z vidika organizacije in vpliv stresa na organizacijo

Posameznik, ki na delovnem mestu doživlja prekomeren stres, organizaciji ne doprinaša toliko, kot bi lahko, če ne bi doživljal stresa. To se odraža na njegovem obnašanju, ki se kaže v: odklanjanju nalog, padcu produktivnosti, delanju napak, povečevanju števila nesreč na delovnem mestu, povečevanju izostankov z dela in odtujenosti od dela, upadu predanosti delu, upadu kakovosti dela (Zorjan in sod., 2016, str. 10), razdiralnem vedenju, zapiranju vase, izmikanju odgovornosti, zanemarjanju dolžnosti, zamujanju v službo, predčasnem zapuščanju dela, pretirani skrbi za lastno zdravje, kar se odraža v pogostih bolniških odsotnostih, zanemarjanju lastnega zdravlja, posledica česar je prezentizem, zanemarjanju higiene in lastnega videza, pomanjkanju novih idej, težavah s koncentracijo in pozornostjo, izgubljanju perspektive, lotevanju vedno novih nalog in nedokončanju le-teh (Šprah in Dolenc, 2014, str. 6–7).

Stresni odzivi, ki se kažejo kot jeza, agresivnost, žalost in nemir, se prek posameznika prenašajo na delovno okolje, v katerem je zaposlen, zato stresni dogodki ne prizadenejo zgolj posameznika, pač pa celotno organizacijo. Posamezniki, ki so pod vplivom stresa, so zelo obremenjeni in se težje zberejo pri delu. Posledično prihaja do večjega števila napak in poškodb pri delu, poleg tega pa slabijo tudi organizacijsko klimo, učinkovitost in produktivnost. Bolezni, ki so povezane s stresom, zahtevajo dodatno zdravljenje, kar privede do odsotnosti zaposlenih z delovnega mesta, obenem pa to prinaša dodatno obremenitev ostalih delavcev in višje stroške dela (Višnikar in Meško, 2004, v: Trstenjak, 2005, str. 11).

Stres torej ne vpliva negativno zgolj na posamezne zaposlene v podjetju, pač pa tudi na samo organizacijo, kar se lahko kaže v: slabši kakovosti dela, večji fluktuaciji kadrov, slabih medsebojnih odnosih, izgubljanju ugleda podjetja, doseganju nižje kakovosti izdelkov ali storitev (Meško, 2011, str. 5), slabi splošni poslovni uspešnosti, višji stopnji nesreč in poškodb, daljši bolniški odsotnosti, kot tudi v ostalih vzrokih za odsotnost z dela, predčasnem upokojevanju (<https://osha.europa.eu/sl/themes/psycho-social-risks-and-stress>), znižani storilnosti in delovni učinkovitosti, upadu morale in lojalnosti do organizacije, povečanju sovražnosti in drugih negativnih čustev, slabši ekonomski učinkovitosti organizacije (Šprah in Dolenc, 2014, str. 6–7), duševni, telesni in čustveni izčrpanosti zaposlenih, pojavih trpinčenja in agresivnega komuniciranja na delovnem mestu, zamujanju zaposlenih na delo, raznih ostalih disciplinskih težavah (Zorjan in sod., 2016, str. 10).

Največji negativni vpliv stresa se v organizacijah kaže v napakah in napačnih odločitvah, katere delajo zaposleni, ki so pod vplivom stresa. Te napake stanejo organizacije velike količine denarja. Nadalje se vpliv stresa na organizacijah kaže tudi v izpadu delovnih dni zaradi bolniških odsotnosti zaposlenih. Raziskave kažejo, da je od 50 do 75 odstotkov današnjih boleznih posledica stresa (Treven, 2013a, str. 1).

2.3 Aktivnosti organizacije za odpravljanje in preprečitev nastanka stresa

Psihosocialna tveganja so zelo kompleksna za obravnavo, saj so odvisna od različnih dejavnikov, ki so povezani s subjektivnim doživljanjem obremenitev in osebnostnimi značilnostmi zaposlenih. Za preprečevanje psihosocialnih tveganj na delovnem mestu je odgovoren predvsem delodajalec, vendar pa je za doseganje optimalnih učinkov potrebno sodelovanje tudi ostalih deležnikov, to so: vodilni delavci, predstavniki delavcev in seveda zaposleni sami. Kot ukrep za prepoznavanje, preprečevanje oz. reševanje stresa na delovnem mestu so leta 2004 evropski socialni partnerji podpisali Okvirni sporazum o stresu v zvezi z delom. Na podlagi tega sporazuma je bil v Sloveniji dopolnjen Zakon o varnosti in zdravju pri delu, ki od leta 2011 od delodajalcev zahteva ukrepanje pri preprečevanju, odpravljanju in obvladovanju psihosocialnih tveganj (Zorjan in sod., 2016, str. 16). Stres je mogoče s pravim pristopom preprečiti in obvladovati ne glede na velikost ali vrsto podjetja. V okvirni direktivi o varnosti in zdravju pri delu (89/391/EGS), ki je podprta z okvirnimi sporazumi med socialnimi partnerji o stresu, povezanem z delom, ter nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu, je zavedena pravna zahtevka, katero morajo spoštovati delodajalci (<https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-stress>).

Za uspešno preprečitev nastanka in zmanjševanje posledic negativnih stresnih dejavnikov morajo organizacije skozi tri faze: analizo stanja in oceno izpostavljenosti dejavnikom stresa na delovnem mestu, oblikovanje strategij in ukrepov za zmanjševanje vplivov dejavnikov stresa in izvajanje ukrepov (Šprah in Dolenc, 2014, str. 12–14).

V prvi fazi je treba v organizaciji analizirati, kateri viri stresa so prisotni na različnih ravneh delovne organizacije. Preveriti je treba, kakšne so značilnosti delovnih obremenitev, dela in zaposlenih (Šprah in Dolenc, 2014, str. 12). Poudarja se preventivno ocenjevanje in odkrivanje simptomov stresa. Rezultati, ki jih pridobimo z raziskovanjem stopnje stresa v organizaciji, predstavljajo dobre podlage za učenje in informiranje zaposlenih in njihovih nadrejenih ter predstavljajo smernice za njihov nadaljnji razvoj. Metode, uporabljene za odkrivanje simptomov stresa na delovnem mestu, so (Božič, 2011, str. 11–14): vrednotenje učinka zaposlenih; informativni razgovori z zaposlenimi; osredotočanje na ranljive skupine, kot so povratniki na delovna mesta po daljših odsotnostih; analiziranje podatkov o produktivnosti, bolniških odsotnostih, fluktuaciji in prezentizmu.

Dolžnost delodajalca je, da si prizadeva preprečiti stres v organizaciji, pri čemer mora oceniti tveganja za nastanek stresa v organizaciji in s tem odkriti, katera delovna mesta so najbolj podvržena stresnim situacijam ter sprejeti ustrezne ukrepe za preprečitev škode (Meško, 2011, str. 5).

Za preprečevanje negativnih posledic stresa v organizacijah je zelo pomembno, da so ukrepi usmerjeni k vzroku in ne zgolj k posledicam, temeljiti morajo torej na preventivnih in sistematskih pristopih, ki vključujejo zaposlene in celotno delovno organizacijo (Zorjan in sod., 2016, str. 17). Podjetja bi morala za preprečevanje stresa na delovnem mestu več pozornosti namenjati (Meško, 2011, str. 5): načrtovanju delovnega časa; zaposlene vključiti v odločitve in ukrepe, vezane na njihovo delovno mesto; optimalni deljivosti del glede na znanja in sposobnosti posameznih zaposlenih; smiselnosti delovnih nalog; natančnemu definiranju vlog in odgovornosti; sodelovanju in podpori med zaposlenimi; zmanjševanju nejasnosti glede varnosti zaposlitve; zmanjševanju nejasnosti glede posameznikovih kariernih pričakovanj; spodbujanju zaposlenih za pridobivanje novih znanj, izobraževanje; in skrbi za širitve zaposlitvenih zmožnosti.

Organizacijske metode upravljanja s stresom so ukrepi, usmerjeni na delovno organizacijo in spreminjanje stresnih okoliščin (Šprah in Dolenc, 2014, str. 13). Organizacijske metode upravljanja s stresom so torej usmerjene na vse zaposlene in namenjene odpravljanju izvora stresa v organizaciji, pri čemer optimizirajo in spreminjajo pogoje in procese dela, kot so (Potrč, 2004):

- *sprememba organizacijske strukture*: formalizem, centralizacijo in hierarhijo zamenjujejo pojmi fleksibilnost, decentralizacija in avtonomija;
- *izboljšanje pogojev dela*: odprava dejavnikov, ki povečujejo število delovnih nesreč;
- *jasna določitev vlog znotraj organizacije*;
- *zamenjava stila vodenja*: uvaja se participativni, demokratski, avtonomen sistem, ki omogoča visoko stopnjo samokontrole in spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, pri čemer se pristojnosti delegirajo;
- *participacija pri odločanju*: uvaja se soodločanje vseh zaposlenih pri pomembnejših odločitvah organizacije;
- *spremembe organizacijske klime*: birokratsko kulturo zamenja kreativna. V izogib nejasnostim se začrtajo pričakovanja, standardi, obnašanja in uspešnost, ki jih podjetje zahteva od zaposlenih;
- *uvajanje timskega dela*: spodbuja se timsko delo, pri čemer se krepi zaupanje, sodelovanje, podpora in spodbujanje med zaposlenimi;
- *razvoj kariere*: omogočiti okolje, kjer lahko zaposleni v skladu s svojimi zmožnostmi napredujejo in se razvijajo, s tem pa zadovoljujejo svoja karierna pričakovanja;
- *izboljšanje komunikacije*: še posebej med vodjo in zaposlenimi. Vsi zaposleni bi morali imeti dostop do pomembnih informacij. Zaposleni, ki nima dostopa do pomembnih informacij, lahko razvije čustva, pri čemer se počuti manjvreden, ker ima nekdo večji vpliv zaradi posedovanja določenih informacij. Zaposleni ima občutek, da mu nadrejeni ne zaupajo dovolj ali pa celo, da pred njim nekaj skrivajo.
- *sistem kontrole*: mora omogočati samokontrolo pri doseganju ciljev in zelenih rezultatih;
- *izboljšanje organizacijske politike*: formalno organizacijsko politiko je treba spremeniti v tako, da dopušča individualni razvoj in avtonomno delovanje;

- *stalno učenje in razvoj*: ustvariti se mora tako okolje, ki spodbuja posameznika k rasti in razvoju, saj lahko le na ta način raste in se razvija tudi organizacija.

Službe za upravljanje s človeškimi viri so pristojne za izvajanje strategij, metod in ukrepov, ki preprečujejo in odpravljajo stres in njegove negativne posledice v podjetjih. Njihov cilj je odpraviti okoliščine dela, ki povzročajo, da se ljudje znajdejo v stresnih situacijah, saj se zavedajo, da so na splošno bolj uspešni tisti zaposleni, ki na delovnem mestu doživljajo manjšo stopnjo stresa (Potrč, 2004).

Cilj organizacije je zagotovitev dobrih pogojev za zaposlene, da se lahko v delovnem okolju počutijo dobro in sproščeno. Organizacija se mora zavedati, da zgolj en ukrep ne bo prinesel vidnih učinkov, pač pa je za to potrebno sistematično delo. Vsaka organizacija se od druge razlikuje, zato ne obstaja splošno pravilo, kako izkoreniniti stres iz organizacije, saj je treba upoštevati specifične delovnih organizacij. Zato je zelo pomembna druga faza, v kateri se oblikujejo ukrepi in strategije, pri čemer morajo biti prilagojeni specifični organizaciji in zajemati vse posebnosti delovnega okolja. Z izvajanjem ukrepov se ugotovi, kateri ukrepi so za organizacijo koristni in s strani zaposlenih pozitivno sprejeti ter kateri ukrepi za organizacijo niso optimalni. Ravno zaradi tega je treba ukrepe in strategije za preprečevanje negativnih učinkov stresnih dejavnikov sproti prilagajati in dopolnjevati. Po pretečenem določenem časovnem obdobju je treba ponovno opraviti analizo stanja in oceno izpostavljenosti dejavnikom stresa na delovnem mestu ter preveriti, kateri učinki stresa so bili učinkoviti in kateri ne. Obenem se preverja tudi razvoj morebitnih novonastalih virov tveganj (Zorjan in sod., 2016, str. 18).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, kateri stresni dejavniki najbolj negativno vplivajo na zaposlene nevodstvene kadre v elektroenergetskem podjetju v Sloveniji.

Cilji raziskave so bili:

- raziskati, kako na stopnjo stresa, ki ga doživljajo zaposleni na delovnem mestu, vplivajo spol, pogostost dela na terenu, leta delovne dobe, delo v lastni pisarni in razmerje med zahtevami nadrejenih in možnostjo odločanja;
- raziskati, katere vrste stresorjev povzročajo prekomerne stresne reakcije pri zaposlenih na nevodstvenih položajih v elektroenergetskem podjetju v Sloveniji;
- prek modela uspešnega soočanja s stresom na delovnem mestu predlagati rešitve za odpravo odkritih stresorjev.

3.2 Hipoteze

Oblikovali smo naslednje hipoteze:

- H1: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od količine zahtev in možnosti odločanja.
- H2: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od spola.

- H3: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od pogostosti dela na terenu.
- H4: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od let delovne dobe.
- H5: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od tega, ali je zaposleni sam v pisarni (ima lastno pisarno).

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Raziskava temelji na kvantitativni metodi deskriptivnega raziskovanja. Upoštevali smo osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, torej smo poleg zbiranja ter urejanja podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj primerjali, vrednotili in jih ustrezno interpretirali. Za tehniko zbiranja podatkov smo uporabili anketo.

3.4 Opis instrumenta

Anketo smo sestavili na podlagi prebrane strokovne in znanstvene literature. V pomoč so nam bili Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA (Zorjan in sod., 2016), Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview (Leka in Jain, 2010), Stres na delovnem mestu (Levovnik, 2014), Psychosocial risks in Europe: Prevalance and strategies for prevention (Eurofound in EU-OSHA, 2014), Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja (Šarotar Žižek in sod., 2013) in Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace (International Labour Office, 2012). Anketa je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu so vprašanja, ki se tičejo demografskih značilnosti, drugi del ankete pa zajemajo trditve, ki so vsebinsko povezane s stresom na delovnem mestu in katere anketirani ocenjujejo z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – se sploh ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – se delno strinjam, 5 – se absolutno strinjam.

3.5 Opis vzorca

Osnovno proučevano populacijo predstavljajo zaposleni v elektroenergetskem podjetju, ki ne zavzemajo vodstvenih položajev. Anketo smo posredovali vsem 489 zaposlenim, ki niso vodstveni kader. Na anketo je odgovorilo 230 anketirancev, od tega 164 (71 %) moških in 66 (29 %) žensk. Med anketiranci prevladujejo zaposleni z delovno dobo 31–40 let, in sicer je takih 34 %, ter 30 % anketirancev z univerzitetno izobrazbo. Največ anketirancev, in sicer 37 %, prebiva 11–30 km stran od delovnega mesta, 33 % pa je od delovnega mesta oddaljenih do 10 km. V skupini, ki je oddaljena 31–70 km, je 21 % anketirancev, 9 % pa je takih, ki so od delovnega mesta oddaljeni 71 km in več. 41 % anketirancev nikoli ne opravlja terenskega dela, medtem ko ena četrtnina zaposlenih preživi na terenu več kot osem dni mesečno. 21 % anketirancev opravi 1–2 dni terenskega dela na mesec, medtem ko je takih, ki opravijo 3–8 dni terenskega dela, 13 %.

3.6 Opis zbiranja in obdelave podatkov

Za obdelavo rezultatov ankete smo uporabili le v celoti izpolnjene ankete. Pridobljeni podatki so prikazani grafično, tabelarno in opisno.

Hipoteze z dvema vzorcema smo preverjali z uporabo statistične metode t-test za neodvisne vzorce, s katero smo ugotavljali, ali med njima obstajajo statistično pomembne razlike. Pri hipotezah z več vzorci pa smo z uporabo statistične metode analize variance (ANOVA) primerjali povprečja med več skupinami in ugotavljali, ali med njimi obstajajo statistično pomembne razlike. Z metodo sinteze smo predstavili ključne ugotovitve, ki predstavljajo smernice za zmanjšanje stresa na delovnih mestih nevodstvenih kadrov zaposlenih v elektroenergetskem podjetju.

3.7 Rezultati

H1: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od količine zahtev in možnosti odločanja.

Tabela 1: Razlike v stopnji stresa glede na količine zahtev in možnost odločanja

Zahteve/možnost odločanja	<i>f</i>	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Visoke zahteve/nizka možnost odločanja	96	2,89	0,616
Visoke zahteve/visoka možnost odločanja	87	2,46	0,556
Nizke zahteve/visoka možnost odločanja	15	2,56	0,560
Nizke zahteve/nizka možnost odločanja	23	2,45	0,451
Skupaj	221	2,65	0,607

Vir: Anketa, 2018.

Tabela 2: Razlike v stopnji stresa glede na količine zahtev in možnost odločanja (analiza variance)

		Levenov preizkus		Analiza variance (ANOVA)				
		<i>F</i>	α	<i>Vsota kvadratov</i>	<i>df</i>	<i>Povprečje kvadratov</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	1,037	0,377	9,635	3	3,212	9,742	0,000
				71,537	217	0,330		
				81,172	220			

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 1,037$, $\alpha = 0,377$) je analiza variance (ANOVA) med anketiranci z različnimi stopnjami zahtev in možnostmi odločanja pokazala statistično pomembne razlike glede na stopnjo prisotnega stresa ($F = 9,742$, $p = 0,001$). Glede na rezultate ankete doživljajo največjo stopnjo stresa zaposleni z visokimi zahtevami in nizko možnostjo odločanja ($\bar{x} = 2,89$), sledijo zaposleni z nizkimi zahtevami in visoko možnostjo odločanja ($\bar{x} = 2,56$), medtem ko doživljajo najmanjšo stopnjo stresa zaposleni z visokimi zahtevami in visoko možnostjo odločanja ($\bar{x} = 2,46$) in zaposleni z nizkimi zahtevami in nizko možnostjo odločanja ($\bar{x} = 2,45$).

H2: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od spola.

Tabela 3: Razlike v stopnji stresa glede na spol anketirancev

Stres	Spol	<i>f</i>	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Moški	157	2,61	0,619
	Ženski	64	2,74	0,570

Vir: Anketa, 2018

Tabela 4: Razlike v stopnji stresa glede na spol anketirancev (t-test za neodvisne vzorce)

		Levenov preizkus		t-test za neodvisne vzorce			
		<i>F</i>	α	<i>t</i>	<i>g</i>	α (dvostranski preizkus)	Razlika aritmetičnih sredin
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	0,396	0,530	-1,479	219	0,140	-0,132

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,396$, $\alpha = 0,530$) t-test za neodvisne vzorce med moškimi in ženskami ni pokazal statistično pomembnih razlik glede na stopnjo prisotnega stresa ($t = -1,479$, $g = 219$, $\alpha = 0,140$). Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, je razvidno, da je stopnja stresa pri ženskah ($\bar{x} = 2,74$) višja kot pri moških ($\bar{x} = 2,61$). Prav tako je t-test, ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,257$, $\alpha = 0,05$), pokazal statistično pomembne razlike znotraj skupine stresnih dejavnikov medsebojni odnosi ($t = -1,969$, $g = 189$, $p = 0,050$).

H3: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od pogostosti dela na terenu.

Tabela 5: Razlike v stopnji stresa glede na pogostost dela na terenu

Terensko delo na mesec	<i>f</i>	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Nikoli	85	2,71	0,596
1–2	48	2,56	0,606
3–8	31	2,68	0,625
Več kot 8	57	2,62	0,620
Skupaj	221	2,65	0,607

Vir: Anketa, 2018.

Tabela 6: Razlike v stopnji stresa glede na pogostost dela na terenu (analiza variance)

		Levenov preizkus		Analiza variance (ANOVA)				
		<i>F</i>	α	<i>Vsota kvadratov</i>	<i>df</i>	<i>Povprečje kvadratov</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	0,143	0,934	0,809	3	0,270	0,728	0,536
				80,363	217	0,370		
				81,172	220			

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,143$, $\alpha = 0,934$) analiza variance (ANOVA) med anketiranci glede pogostosti dela na terenu ni pokazala statistično pomembnih razlik glede na stopnjo prisotnega stresa ($F = 0,728$, $p = 0,536$). Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, je razvidno, da je stopnja stresa pri anketirancih, ki nikoli ne opravljajo terenskega dela, najvišja ($\bar{x} = 2,71$). Sledijo zaposleni, ki terensko delo opravljajo od trikrat do osemkrat mesečno ($\bar{x} = 2,68$), in tisti, ki opravljajo terensko delo več kot osemkrat mesečno ($\bar{x} = 2,62$). Najmanjša stopnja stresa je prisotna pri zaposlenih, ki opravljajo terensko delo enkrat ali dvakrat mesečno ($\bar{x} = 2,56$).

Prav tako je analiza variance (ANOVA) ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F=0,699$, $\alpha=0,554$; $F=0,652$, $\alpha=0,582$; $F=0,438$, $\alpha=0,726$) pokazala statistično pomembne razlike znotraj skupin stresnih dejavnikov vsebina dela ($F=7,662$, $p=0,001$), delovni čas ($F = 2,927$, $p = 0,035$) ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ($F = 3,372$, $p = 0,020$).

H4: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od let delovne dobe.

Tabela 7: Razlike v stopnji stresa glede na leta delovne dobe

Leta delovne dobe	<i>f</i>	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Do 10 let	21	2,63	0,649
11–20	42	2,62	0,613
21–30	43	2,69	0,623
31–40	75	2,63	0,585
41 in več let	40	2,69	0,630
Skupaj	221	2,65	0,607

Vir: Anketa, 2018.

Tabela 8: Razlike v stopnji stresa glede na leta delovne dobe (analiza variance)

		Levenov preizkus		Analiza variance (ANOVA)				
		<i>F</i>	α	<i>Vsota kvadratov</i>	<i>df</i>	<i>Povprečje kvadratov</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	0,059	0,994	0,210	4	0,052	0,140	0,967
				80,962	216	0,375		
				81,172	220			

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,059$, $\alpha = 0,994$) analiza variance (ANOVA) med anketiranci z različnimi leti delovne dobe ni pokazala statistično pomembnih razlik glede na stopnjo prisotnega stresa ($F = 0,140$, $p = 0,967$).

Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, so razvidna manjša odstopanja med skupinami. Tako najvišjo stopnjo stresa doživljajo zaposleni z 21–30 let ($\bar{x} = 2,69$) in zaposleni z 41 in več let delovne dobe ($\bar{x} = 2,69$), sledijo zaposleni z do 10 let ($\bar{x} = 2,63$) in z 31–40 let delovne dobe ($\bar{x} = 2,63$). Najnižja stopnja stresa pa se pojavlja pri zaposlenih z 11–20 let delovne dobe ($\bar{x} = 2,62$).

Prav tako je analiza variance (ANOVA) ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,564$, $\alpha = 0,689$; $F = 0,176$, $\alpha = 0,951$) pokazala statistično pomembne razlike znotraj skupin stresnih dejavnikov medsebojni odnosi ($F = 2,762$, $p = 0,029$) ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ($F = 2,557$, $p = 0,040$).

H5: Stopnja stresa zaposlenega v nevodstvenih kadrih v elektroenergetskem podjetju je odvisna od tega, ali je zaposleni sam v pisarni.

Tabela 9: Razlike v stopnji stresa glede na to, ali imajo anketiranci lastno pisarno ali ne

Stres	Lastna pisarna	f	Aritmetična sredina	Std. deviacija
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Ne	108	2,67	0,585
	Da	113	2,62	0,630

Vir: Anketa, 2018.

Tabela 10: Razlike v stopnji stresa glede na to, ali imajo anketiranci lastno pisarno ali ne (t-test za neodvisne vzorce)

		Levenov preizkus		t-test za neodvisne vzorce			
		F	α	t	g	α (dvostranski preizkus)	Razlika aritmetičnih sredin
Stopnja stresa pri nevodstvenih kadrih	Predpostavka o enakosti varianc	0,751	0,387	-0,527	219	0,599	-0,043

Vir: Anketa, 2018.

Ob upoštevanju predpostavke o homogenosti varianc ($F = 0,751$, $\alpha = 0,387$) t-test za neodvisne vzorce med zaposlenimi z lastno pisarno in zaposlenimi brez lastne pisarne ni pokazal statistično pomembnih razlik glede na stopnjo prisotnega stresa ($t = -0,527$, $g = 219$, $\alpha = 0,599$).

Kljub temu da razlike niso statistično pomembne, je razvidno, da je stopnja stresa pri zaposlenih brez lastne pisarne ($\bar{x} = 2,67$) višja kot pri zaposlenih z lastno pisarno ($\bar{x} = 2,62$).

4 Razprava

Na podlagi pridobljenih podatkov iz ankete smo kreirali model uspešnega soočanja s stresom na delovnem mestu (Tabela 11). Model vsebuje enajst področij stresnih dejavnikov. Pri vsakem področju je kot problem v podjetju zapisana trditev, ki je dosegla najvišjo povprečno oceno iz posameznega področja in za anketirance predstavlja najvišjo stopnjo tveganja za razvoj stresa znotraj posamezne skupine stresnih dejavnikov. Prek predlogov za ukrep podjetja smo za vsako izmed enajstih najvišje ocenjenih trditev iz posameznih skupin stresnih dejavnikov podali predloge za zmanjšanje negativnih vplivov stresnih dejavnikov za zaposlene.

Tabela 11: Model uspešnega soočanja s stresom na delovnem mestu

<i>Skupina stresnih dejavnikov</i>	<i>Problem v organizaciji</i>	<i>Predlogi za ukrep organizacije</i>
Vsebina dela	Med opravljanjem dela se pojavljajo nepredvideni problemi.	Vzpostavitev baze težav in rešitev.
Delovne obremenitve in tempo dela	Opravljanje moramo veliko število različnih nalog hkrati.	Definirati delovne naloge za posamezna delovna mesta, preveriti, če vsi zaposleni na enakem delovnem mestu opravljajo dela iz opisa del, in preveriti, če prihaja do podvajanja del.
Delovni čas	Fiksen in nefleksibilen urnik dela.	Vpeljava dela od doma.
Udeležba pri odločanju in nadzor nad lastnim delom	Majhen vpliv na odločitve o delovni organizaciji (urniku, sodelavcih, delovnih nalogah, politiki poslovanja ...).	Škatla predlogov s sistemom nagrajevanja.
Pogoji dela in delovna oprema	Programski informacijski sistem ne omogoča doseganja optimalnih delovnih učinkov.	Preoblikovanje poslovnega informacijskega sistema v sodelovanju s tistimi zaposlenimi, ki ga največ uporabljajo.
Kultura in struktura organizacije	Preveč birokracije, pravil in omejitev.	Vzpostavitev enotne baze z možnostjo dopolnjevanja s strani zaposlenih s sistemom nagrajevanja.
Medsebojni odnosi	Slaba komunikacija in sodelovanje med področji.	Spodbujanje neformalnega druženja med zaposlenimi.
Vloga v organizaciji	Velika odgovornost pri opravljanju dela.	Določitev rangov odgovornosti in prilagoditev plačnih razredov.
Karierni razvoj in plača	Neenakost napredovanja med področji.	Preveriti stanje plačnih razredov za primerljiva delovna mesta med posameznimi področji in sistematično odpraviti neenakosti.
Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja	Na dopustu pregledujemo službena elektronska sporočila in po potrebi ukrepamo.	Spodbujanje timskega dela in delegiranje nalog.
Spreminjajoča se narava dela in nastajajoča psihosocialna tveganja	Preveč oddajanja storitev zunanjim izvajalcem in premalo zanašanja na znanja zaposlenih v podjetju.	Izvedba natančne analize vseh opravljenih storitev zunanjih izvajalcev, ki bi jih lahko izvedli znotraj podjetja – preveriti možnosti izvedbe z lastnim kadrom.

Vir: Lastni vir, 2018.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo vsebine dela, so anketirani najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da se med opravljanjem dela pojavljajo nepredvideni problemi ($\bar{x} = 3,9$). Kot ukrep, ki bi ga lahko uvedlo podjetje, predlagamo uvedbo enotne baze težav in rešitev z omogočenim hitrim brskalnikom skozi bazo. Na ta način se zaposleni učijo iz napak ostalih sodelavcev in se jim ni treba ubadati z istim problemom od začetka, ker ga je nekdo pred njimi že razrešil. Tako zaposleni ne izgubljajo dragocenega časa, ki ga lahko porabijo za ostale izzive.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo delovnih obremenitev in tempa dela, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da morajo opravljati veliko število različnih nalog hkrati ($\bar{x} = 3,6$). Kot ukrep, ki bi ga lahko uvedlo podjetje, predlagamo v prvi fazi natančno klasifikacijo delovnih nalog zaposlenih na določenih delovnih mestih, v drugi fazi pa primerjavo, ali vsi zaposleni na enakih delovnih mestih dejansko tudi opravljajo naloge, ki so v njihovem opisu del. V kolikor se ugotovi, da kateri izmed zaposlenih na enakem delovnem mestu opravlja več delovnih nalog od ostalih, ga je treba postopoma razbremeniti, ostale pa postopoma obremeniti z več delovnimi nalogami. V tretji fazi je treba preveriti, ali morda prihaja do nepotrebnega podvajanja dela med zaposlenimi na enakih delovnih mestih.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo delovnega časa, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da imajo fiksen in nefleksibilen urnik dela ($\bar{x} = 2,6$). Kot ukrep, ki bi ga lahko uvedlo podjetje, predlagamo možnost proučitve postopne vpeljave dela od doma za delovna mesta, kjer ni nujna vsakodnevna fizična prisotnost na delovnem mestu.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo udeležbe pri odločanju in nadzoru nad lastnim delom, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da imajo majhen vpliv na odločitve o delovni organizaciji ($\bar{x} = 3,5$). Kot ukrep, ki bi ga lahko uvedli v podjetju, predlagamo vpeljave škatle predlogov, pri čemer so dobri predlogi zaposlenih nagrajeni v obliki finančnih nagrad in dodatnih plačanih dni dopusta.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo pogojev dela in delovne opreme, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da jim programski informacijski sistem ne omogoča doseganja optimalnih delovnih učinkov ($\bar{x} = 2,7$). Za odpravo teh težav bi lahko podjetje uvedlo postopek preoblikovanja programskega informacijskega sistema v sodelovanju s tistimi zaposlenimi, ki posamezne module znotraj programskega informacijskega sistema največ uporabljajo in posledično poznajo njihove pomanjkljivosti ter vidijo možnosti za nadgradnjo.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo kulture in strukture organizacije, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da je v podjetju preveč birokracije, pravil in omejitev ($\bar{x} = 3,9$). Pravila in omejitve so zato, da lahko vsak zaposleni v podjetju natančno ve, kaj mora narediti in na kakšen način to lahko naredi, da ne bo prekršil internih predpisov. Če pravil in predpisov ne bi bilo, bi lahko prišlo do velikega kaosa. Naš predlog za vodilne v organizaciji je ta, da omogočijo vzpostavitev enotne baze, kjer so zbrana vsa interna pravila, zakoni, uredbe in ostale pomembne smernice, ki jih morajo zaposleni za specifična področja uporabljati in upoštevati. Baza bi se posodabljala na način, da zaposleni poda predlog za dodelavo oz. spremembo, ki gre skozi veččlansko komisijo, zadolženo za posamezno področje. Na pobudo komisije lahko

direktor družbe predlog sprejme ali zavrne. V primeru sprejetja predloga je zaposleni, ki je podal koristne predloge za spremembe, nagrajen v obliki finančne nagrade in dodatnih plačanih dni dopusta.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo medsebojnih odnosov, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da v podjetju vladata slaba komunikacija in sodelovanje med področji ($\bar{x} = 3,4$). Predlog za ukrep podjetja je spodbujanje neformalnega druženja med zaposlenimi iz različnih področij prek organiziranja družabnih dogodkov.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo vloge v organizaciji, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da imajo veliko odgovornost pri opravljanju svojega dela ($\bar{x} = 4,0$). Kot ukrep podjetja bi predlagali določitev rangov odgovornosti za posamezna delovna mesta in prilagoditev plačnih razredov glede na stopnjo odgovornosti.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo kariernega razvoja in plače, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da je v podjetju prisotna neenakost napredovanja med področji ($\bar{x} = 4,0$). Za odpravo težav bi morali v podjetju preveriti aktualno stanje plačnih razredov za primerljiva delovna mesta med posameznimi področji ob upoštevanju delovne dobe zaposlenih. V primeru ugotovitve večjih neskladnosti bi morali začasno zamrzniti napredovanja na področjih, kjer so plačni razredi v povprečju neupravičeno višji, področjem, kjer so povprečni plačni razredi neupravičeno nižji, pa skrajšati roke, po katerih so jim omogočena napredovanja. Izvajanje ukrepov bi moralo trajati toliko časa, dokler niso plačni razredi deficitnega področja v sorazmerju z ostalimi področji.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da na dopustu pregledujejo službena elektronska sporočila in po potrebi ukrepajo ($\bar{x} = 3,2$). Zaposleni bi se morali zavedati, da bo podjetje nekaj tednov preživelo tudi brez njih. Pomembno je, da se človeško telo sprosti, zato na dopustu ni prostora za pregledovanje službenih elektronskih sporočil in opravljanje operativnih nalog po telefonu. Možgani potrebujejo počitek, ki ga med letom niso deležni v zadostni količini. Kot predlog za ukrep podjetja predlagamo spodbujanje timskega dela, pri čemer zaposleni poznajo naloge in zadolžitve svojih sodelavcev znotraj posameznih služb. Pred nastopom dopusta je treba natančno definirati in predati vse naloge in obveznosti z navodili na sodelavca, ki ga nadomešča.

V skupini stresnih dejavnikov, ki se tičejo spreminjajoče se narave dela in nastajajočih psihosocialnih tveganj, so najvišjo povprečno oceno namenili trditvi, da se preveč storitev oddaja zunanjim izvajalcem in se premalo zanaša na znanje zaposlenih v podjetju ($\bar{x} = 3,5$). V podjetju bi za odpravo teh težav morali izvesti natančno analizo vseh opravljenih storitev zunanjih izvajalcev in oceniti, katere izmed teh bi lahko izvedli znotraj podjetja. Pri storitvah, ki bi jih lahko opravili znotraj podjetja, je treba oceniti potrebno število ur za razrešitev naloge. Število ur, pomnoženo z urnimi postavkami in dodanimi vsemi ostalimi potencialnimi stroški, se nato primerja s cenami zunanjih izvajalcev. V kolikor analiza za neko vrsto storitev pokaže ekonomsko neupravičenost oddajanja storitev zunanjim izvajalcem, ob tem pa ima podjetje na voljo dovolj kakovostnega kadra, kateremu se s tem ne bi bistveno povečale delovne

obveznosti, se v prihodnosti ustvari projektne ekipe, ki bodo opravljale tovrstne naloge znotraj podjetja. Del privarčevanih sredstev se nameni zaposlenim, ki bodo opravljali dodatna dela, kot denarna nagrada. V kolikor pa rezultati analize pokažejo, da je oddajanje storitev zunanjim izvajalcem smotno, se rezultate analize prikaže vsem zaposlenim, saj je zelo pomembno, da so zaposleni na tekočem glede dogajanja v podjetju, poleg tega pa se bo verjetno povprečna ocena pri trditvi o preobsežnem oddajanju storitev zunanjim izvajalcem pri naslednji opravljeni raziskavi precej zmanjšala.

5 Zaključek

Umirjeno in čim manj stresno delovno okolje je izjemno pomembno, saj koristi tako zaposlenim kot tudi nadrejenim in delodajalcem. Cilj slednjih je dosegati dobre poslovne rezultate, kar pa je na dolgi rok izredno težko v nezdravem delovnem okolju. To se lahko odraža tudi na slabših delovnih rezultatih, večji fluktuaciji, povečanem absentizmu in prezentizmu, izgorevanju zaposlenih kot tudi na slabših medsebojnih odnosih med zaposlenimi. Vsi ti razlogi lahko na dolgi rok pripomorejo k padcu ugleda podjetja. Naloga delodajalcev in nadrejenih je torej ustvariti zdravo delovno okolje, kjer zaposleni med seboj sodelujejo in si pomagajo, opravljajo delovne naloge z entuziazmom in delovno vnemo, s pogovori med zaposlenimi in nadrejenimi pa sproti rešujejo probleme, ki se pojavijo na delovnem mestu. Zdravo delovno okolje pa lahko nastane samo takrat, kadar ga delodajalci in nadrejeni spodbujajo. Zaposleni morajo biti za dobro opravljeno delo pohvaljeni in nagrajeni, organizacija mora imeti posluš za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, omogočati mora razvoj kariernega načrta zaposlenih in jim omogočati osebno rast prek dodatnih izobraževanj. Zaposleni morajo znati postaviti na primerno delovno mesto, ki je v skladu z njegovimi znanji, ga vključevati v načrtovanje lastnih delovnih nalog in mu omogočiti soudeležbo pri odločanju, spodbujati neformalno druženje med zaposlenimi ter ne delati razlik med zaposlenimi. Vse to pa bo zmanjševalo prisotnost stresa med zaposlenimi.

Aljaž Pavlič, Jasmina Starc, PhD

Managing Stress Factors in the Workplace

Employment brings a regular source of income and, for an average adult, it represents a primary source of income necessary to support basic existential needs. In addition to providing regular income, work plays an important role in everyday life by offering diverse opportunities for interaction, personal development and growth, as well as helping develop a personal identity and feeling of personal value. An average adult person spends about a third of their life at the workplace, therefore it is very important what kind of work environment they are in (Selič, 1999, in: Meško, 2011, p. 12).

Stress is a psychosocial risk factor and as such encompasses both psychological and social aspects of work, workplace, employees, work organisations and broader environment that are likely to influence employees' medical conditions. The complex intertwining of these areas increases the possibility of employees experiencing excessive stress at the workplace due to too much work, which can lead to absence from work, reduced effectiveness and performance, difficulty in balancing work and personal life or burnout (Zorjan et al., 2016, p. 3).

Companies give insufficient attention to stress, its consequences and their prevention. Stress, as an inevitable part of our lives, can occur at work mainly due to the following factors (Potrč, 2004): fierce market competition, company restructuring, company reorganisation, constant technological changes, changes in knowledge and skill requirements, changes in work conditions, fear of job elimination and fear of being laid off. Causes of stress in the workplace can be summarised in the following main groups (Černigoj Sadar, 2002, p. 94; Teržan, 2002, p. 4; Potrč, 2004; Bilban, 2009, p. 26; Božič, 2011, p. 43; Meško, 2011, p. 10; International Labour Office, 2012, p. 20; Treven, 2013b, p. 10–14; Treven, 2013c, p. 56–57; Levovnik, 2014, p. 19; Eurofound and EU-OSHA, 2014, p. 27, 37; Šprah and Dolenc, 2014, p. 5–6; Ažman, 2015, p. 17; Miška, 2015, p. 34; Zorjan et al., 2016, p. 5, 10): work content, work load and pace of work, work hours, inclusion in decision making and control of one's own work, work conditions and work equipment, company culture and organisational structure, work relationships, role in the organisation, career development and salary, balance between work and personal life, changing nature of work and emerging psychosocial risks.

The aim of the research which included 230 non-managerial employees working in an electric utility was to determine which stressors most negatively affect employees and their work.

The questionnaire was created based on the professional and scientific literature including Manual for Managing Psychosocial Risks and Absence with e-OPSA (Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA) (Zorjan et al., 2016), Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview (Leka and Jain, 2010), Stress in the Workplace (Stres na delovnem mestu) (Levovnik, 2014), Psychosocial Risks in Europe: Prevalence and Strategies for Prevention (Eurofound and EU-OSHA, 2014), Overcoming Stress to Ensure Well-being (Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja) (Šarotar Žižek et al., 2013) and Stress Prevention at Work Checkpoints: Practical Improvements for Stress Prevention in the Workplace (International Labour Office, 2012).

The following hypotheses were formed:

- H1: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on the amount of requirements and possibility of making decisions.*
- H2: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on gender.*
- H3: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on the frequency of field work.*

- *H4: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on years of service.*
- *H5: The degree of stress experienced by a non-managerial employee of the electric utility depends on whether the employee has their own office or shares it with others.*

Under the assumption of homogeneity of variance ($F = 1.037$, $\alpha = 0.377$), the analysis of variance (ANOVA) between the respondents with different degrees of requirements and decision-making possibilities showed statistically significant differences in the degree of stress ($F = 9.742$, $p = 0.001$). Based on the questionnaire results, the highest degree of stress is experienced by employees with high requirements and have little decision power ($\bar{x} = 2.89$), followed by employees with low requirements and great decision power ($\bar{x} = 2.56$), while the lowest degree of stress is experienced by employees with high requirements and great decision power ($\bar{x} = 2.46$) and employees with low requirements and little decision power ($\bar{x} = 2.45$). Predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.396$, $\alpha = 0.530$), the independent samples t-test comparing men and women did not show any statistically significant differences in the degree of stress ($t = -1.479$, $g = 219$, $\alpha = 0.140$). Although the differences are not statistically significant, women show a higher degree of stress ($\bar{x} = 2.74$) than men ($\bar{x} = 2,61$). The t-test also revealed, under the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.257$, $\alpha = 0.05$), statistically significant differences within the stressor group "work relationships" ($t = -1.969$, $g = 189$, $p = 0.050$). Predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.143$, $\alpha = 0.934$), the analysis of variance (ANOVA) between the respondents relative to the frequency of field work did not reveal any statistically significant differences in the degree of stress ($F = 0.728$, $p = 0.536$). Although the differences are not statistically significant, it is evident that the highest degree of stress ($\bar{x} = 2.71$) is experienced by employees who never perform field, followed by those who perform it three to eight times per month ($\bar{x} = 2.68$) and more than eight times per month ($\bar{x} = 2.62$). The lowest degree of stress was found in employees performing field work once or twice monthly ($\bar{x} = 2.56$). The analysis of variance (ANOVA), predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.699$, $\alpha = 0.554$; $F = 0.652$, $\alpha = 0.582$; $F = 0.438$, $\alpha = 0.726$), also revealed statistically significant differences within the stressor groups "work content" ($F = 7.662$, $p = 0.001$), "work hours" ($F = 2.927$, $p = 0.035$) and "balance between work and personal life" ($F = 3.372$, $p = 0.020$). Predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.059$, $\alpha = 0.994$), the analysis of variance (ANOVA) between the respondents with different years of service did not reveal any statistically significant differences in the degree of stress ($F = 0.140$, $p = 0.967$). Although the differences are not statistically significant, there is some variation between the groups, where the highest degree of stress is evident in employees with 21-30 years of service ($\bar{x} = 2.69$) and employees with 41 and more years of service ($\bar{x} = 2.69$), followed by those with up to 10 years ($\bar{x} = 2.63$) and 31-40 years of service ($\bar{x} = 2.63$). The lowest degree of stress is experienced by employees with 11-20 years of service ($\bar{x} = 2,62$). The analysis of variance (ANOVA), predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.564$, $\alpha = 0.689$; $F = 0.176$, $\alpha = 0.951$), also showed statistically significant differences within the stressor groups

“work relationships” ($F = 2.762$, $p = 0.029$) and “balance between work and personal life” ($F = 2.557$, $p = 0.040$). Predicated on the assumption of homogeneity of variance ($F = 0.751$, $\alpha = 0.387$), the independent samples t -test comparing employees who have their own office and those who do not did not show any statistically significant differences in the degree of stress ($t = -0.527$, $g = 219$, $\alpha = 0.599$).

Although the differences are not statistically significant, it is evident that the degree of stress in employees who do not have their own office ($\bar{x} = 2,67$) is higher than in employees who do ($\bar{x} = 2,62$).

A calm work environment that is as stress-free as possible is extremely important, because it benefits both employees as well as their superiors and employers whose objective is to achieve good business results long-term, which is very difficult to do in an unhealthy work environment. However, a healthy work environment can be created only with the support of employers and superiors. For example, actions that can help reduce stress experienced by employees in the workplace include the following: employees should be complimented and rewarded for a work well done; company management should show consideration for the balance between work and personal lives and provide opportunities for employees' professional development and career plans as well as encourage personal development through additional education; employees should be appointed to suitable positions according to their skills; they should be included in the planning of their work tasks and in decision-making processes; they should be encouraged to socialise informally with their co-workers and should not be discriminated against for any reason.

LITERATURA

1. Ažman, S. (2015). Pomen odnosov v podjetju. Delo in varnost: strokovna revija za varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom, 60, št. 1, str. 17–18.
2. Bilban, M. (2007). Kako razpoznati stres v delovnem okolju. Delo in varnost: strokovna revija za varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom, 52, št. 1, str. 30–35.
3. Bilban, M. (2009). Kako prepoznati stres v delovnem okolju. V: Kvas, A. in sod. (ur). Preprečimo, da nas stresa stres na delovnem mestu. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, str. 20–34.
4. Božič, J. (2011). Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih: Izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski center Republike Slovenije – Soča.
5. Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa, 39, št. 1, str. 81–102.
6. Eurofound in EU-OSHA. (2014). Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention. Luksemburg: Publications Office of the European Union. Pridobljeno dne 21. 6. 2018 s svetovnega spleta: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1443en_0.pdf.
7. International Labour Office (2012). Stress prevention at work checkpoints: Practical improvements for stress prevention in the workplace. Pridobljeno dne 18. 3. 2018 s svetovnega spleta: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_168053.pdf.
8. Levovnik, D. (2014). Stres na delovnem mestu. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.

9. Meško, M. (2011). Stres na delovnem mestu: visokošolski učbenik z recenzijo. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
10. Miška, M. (2015). Vloga telesne aktivnosti pri obvladovanju stresa. Delo in varnost: strokovna revija za varnost in zdravje pri delu ter varstvo pred požarom, 60, št. 1, str. 33–36.
11. Potrč, M. (2004). Način priprave in vsebine programa upravljanja s stresom v podjetju. Pridobljeno dne 20. 6. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/39.html>.
12. Starc, R. (2009). Stres in njegove posledice za srčno-žilni sistem. V: Kvas, A. in sod. (ur). Preprečimo, da nas stresa stres na delovnem mestu. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, str. 11–15.
13. Starc, R. and Ramadani, H. (2010). Zdravje in poslovna uspešnost skozi meditacijo. Ljubljana: Sirius AP.
14. Šprah, L. and Dolenc, B. (2014). Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU. Pridobljeno dne 22. 6. 2018 s svetovnega spleta: https://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/orodje_za_obvladovanje_psihosocialnih_tveganj_in_absentizma.pdf.
15. Teržan, M. (2002). Stres na delovnem mestu: dobro se počutim, delo mi je v veselje. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
16. Treven, S. (2013a). Osnovni pojmi o stresu. V: Šarotar Žižek, S. (ur). Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja – znanstvena monografija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, str. 1–7.
17. Treven, S. (2013b). Izvori in posledice stresa. V: Šarotar Žižek, S. (ur). Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja – znanstvena monografija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, str. 9–32.
18. Treven, S. (2013c). Premagovanje stresa na ravni posameznika in organizacije. V: Šarotar Žižek, S. (ur). Premagovanje stresa kot sredstvo za zagotavljanje dobrega počutja – znanstvena monografija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, str. 33–59.
19. Trstenjak, A. (2005). Premagovanje stresa v organizacijah: diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Zorjan, S. in sod. (2016). Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA (Prilagojena različica za dejavnost zdravstvenega in socialnega sektorja). Ljubljana: ZRC, ZRC SAZU. Pridobljeno dne 20. 6. 2018 s svetovnega spleta: https://zalozba.zrc-sazu.si/sites/default/files/eopsa_zdravstvo_sociala_prirocnik_0.pdf.
21. Žaler, J. (2009). Stres. Pridobljeno dne 22. 6. 2018 s svetovnega spleta: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2280>.

Aljaž Pavlič, mag. ekon. in posl. ved.

E-naslov: pavlic1988@gmail.com

Dr. Jasmina Starc, izredna profesorica in raziskovalka na Univerzi v Novem mestu, Fakulteti za poslovne in upravne vede.

E-naslov: jasmina.starc@uni-nm.si