

Vzroki, znamenja, posledice ter obvladovanje stresa na delovnem mestu

Simon E. Pantar *

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
simone_pantar@yahoo.com

Bojan Gorenc

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
bojan.gorenc2@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri so najpogostejši vzroki nastanka stresa na delovnem mestu? Kakšna so najpogostejša znamenja stresa? Kakšne so najpogostejše posledice stresa? Kako lahko obvladujemo stres?

Namen: Namen članka je proučiti članke na temo vzrokov, znamenj, posledic ter obvladovanja stresa na delovnem mestu, ločeno za EU, ZDA in Slovenijo, ter preveriti in povzeti raziskave za različne ravni: individualno, skupinsko, vodstveno in organizacijsko raven. Namen članka je kratka predstavitev rezultatov in pregled skupnih značilnosti navedenih regij.

Cilj članka je ugotoviti in predstaviti razlike oz. skupne poglede na temo vzrokov, znamenj in posledic ter obvladovanja stresa na delovnem mestu med EU, ZDA in Slovenijo.

Metoda: V raziskavi je bil uporabljen integrativni pregled znanstvene in strokovne literature s področja menedžmenta delovnega stresa. Preko različnih baz (Google Scholar, dLIB) smo na podlagi ključnih besed povezanih s stresom, zdravjem oz. dobrim počutjem na delovnem mestu, poiskali primerne članke. V raziskovalno nalogo smo vključili članke mlajše od 10 let s faktorjem vpliva višjim od 1,5. za članke povezane z raziskavami za EU in ZDA. Za raziskave v Sloveniji je bil pogoj, da je bil članek objavljen v indeksiranih revijah. Pregledali smo 57 člankov. V končni pregled je bilo vključenih 19 člankov, ki so ustrezali pogojem. Podatki so bili obdelani s tematsko kvalitativno analizo.

Rezultati: Najpogostejši vzrok za nastanek stresa so prekomerna delovna obremenjenost in slabi medsebojni odnosi v organizaciji, kar se zelo pogosto izkazuje v izgorelosti zaposlenih, upadanju produktivnosti, povečanju bolniških odsotnosti, povečanju delovnih nesreč ter zatekanje k zlorabi alkohola, tobaka in drog. Pri obvladovanju stresa so najbolj pogosti primarni proaktivni ukrepi, ki vključujejo redno telesno aktivnost in zdrav življenjski slog, omogočanje visoke stopnje avtonomije pri delu, razni izobraževalni in wellness programi ter socialna podpora in vzpodbujanje zdravih odnosov med zaposlenimi v organizaciji.

Organizacija: Rezultati raziskave vodilnemu menedžmentu in srednjemu menedžmentu nakazujejo aktivnosti menedžmenta delovnega stresa v raziskovanih regijah ter ponujajo vpogled v aktivnosti, pristope in metode, ki dosegajo dobre rezultate.

Družba: Z izvajanjem proaktivnih ukrepov pri obvladovanju delovnega stresa v organizacijah preprečujemo negativne učinke prekomerne izpostavljenosti stresu na delovnem mestu in s tem pozitivno vplivamo na zadovoljstvo pri delu, zvišujemo učinkovitost delovnih mest in preprečujemo nastanek s stresom povezanih bolezenskih obolenj, ki dokazano zmanjšujejo storilnost in povečujejo stroške zdravstvene blagajne.

Originalnost: Raziskava daje neposredno primerjavo vzrokov, posledic in ukrepov pri nastanku stresa na delovnem mestu treh raziskovanih regij, ki ponujajo premih obstoječih paradigem ter podlago za oblikovanje in dopolnitev obstoječih pristopov pri obvladovanju delovnega stresa.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Primerjava menedžmenta delovnega stresa je bila izvedena v treh regijah (ZDA, EU in Slovenija). Za širši in celovitejši vpogled na problematiko stresa, bi bilo priporočljivo raziskavo razširiti še na območje Azije (Kitajska, Južna Koreja, Japonska)

Ključne besede: stres, delovni stres, preventivno obvladovanje stresa, izgorelost, posledice stresa, zdrav življenjski slog, ugodno počutje.

1 Uvod

V sodobnem času smo čedalje bolj izpostavljeni izjemnim situacijam, zaradi česar si skoraj ne moremo več predstavljati življenja brez stresa, saj nas spremlja na vsakem koraku. Lahko rečemo, da je stres nespecifični odgovor na različne zunanje in notranje dejavnike, ki ogrožajo normalno delovanje oz. notranje ravnovesje človeškega organizma. Kratkotrajen in blag stres ni škodljiv, lahko je celo koristen. Ko govorimo o dolgotrajnem ali zelo intenzivnem stresu, pa je vpliv škodljiv in lahko pripelje do različnih posledic. (Kerčmar, 2017, str. 1)

Najuspešnejši so tisti, ki se naučijo obvladovati življenje s čim manj stresa ter čim več optimizma in ustvarjalnosti. Ljudje, ki obvladujejo stres, so srečnejši in zaslužijo več. (Brečko, 2018, str. 1)

Namen članka je proučiti članke na temo vzrokov, znamenj in posledic ter obvladovanja stresa na delovnem mestu, ločeno za EU, ZDA in Slovenijo, ter preveriti in povzeti raziskave za različne ravni: individualno, skupinsko, vodstveno in organizacijsko raven. Namen članka je kratka predstavitev rezultatov in pregled skupnih značilnosti navedenih regij.

Cilj članka je ugotoviti in predstaviti razlike oz. skupne poglede na temo vzrokov, znamenj in posledic ter obvladovanja stresa na delovnem mestu med EU, ZDA in Slovenijo.

2 Teoretična izhodišča

Življenje se odvija veliko hitreje kot kdaj koli prej – predvsem naraščajo podatki, znanje in izumi. Zato potrebujemo drugačnega človeka; takega, ki bo sposoben živeti v svetu, ki se neprestano spreminja in ki bo vzgojen tako, da se bo počutil dobro tudi, ko se bo položaj spreminjal. Družba, ki bo oblikovala take ljudi bo preživela; družbe, ki tega ne bodo zmogle, pa ne. (Maslow v Kvas, Sima & Kaučič, 2009, str.7)

Danes se posamezniki in organizacije soočajo z vedno bolj kompleksnim in dinamičnim okoljem. Spremembe se dogajajo na praktično vseh področjih. Kot odziv na spremembe v okolju se nenehno pojavljajo spremembe na civilizacijski, organizacijski in osebni ravni (Bukovec, Ovsenik & Markič, 2009, str. 19).

Spremembe so postale stalnica. Ne morejo se jim izogniti niti organizacije.

Da bi uspešno obvladali stresne situacije moramo na samem začetku opredeliti kaj pojmuje pod besedo »stres« in ugotoviti kaj ga povzroča, da bi lahko ugotavljali posledice izpostavljenosti stresu (Sutherland & Cooper, 2000, str. 44). Vire stresa v delovnem okolju lahko po Sutherland in Cooperju razdelimo na šest kategorij:

- stres, ki izhaja iz dela (delovne obremenitve, dolgotrajen delavnik, izmensko delo, fizično delovno okolje),
- stres, ki izhaja iz vloge odgovornosti (dvoumnost vloge, stopnja odgovornosti za druge, konfliktnost vlog),
- stres, ki izhaja iz odnosov na delovnem mestu,
- stres, ki izhaja iz kariernega odnosa,
- stres, ki izhaja iz organizacijske strukture, klime, kulture,
- delo in družina kot stresor.

Stres je definiran kot sindrom, ki vključuje nespecifično reakcijo organizma na doživljanje iz okolja. Če prilagodimo pojem, da ustreza shemi delovnega okolja, lahko definiramo stres kot opaženo porušeno ravnotežje med zahtevami delovnega mesta ter posameznikovimi zmoglostmi, da jih izvede, ko so pomembne tudi posledice neuspeha. Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasni prilagoditveni proces. Izgorelost pa je končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi. Izgorelost vodi v razvoj negativnih stališč in vedenja do dela in organizacije, v razvoj čustvene napetosti, utrujenosti, izčrpanosti, medtem, ko se to pri stresu ne pojavi nujno (Bilban, 2009, str. 21).

Ukrepi za preprečevanje neželenih učinkov stresa v delovnem okolju se delijo na primarne, sekundarne in terciarne (Tetrick & Winslow, 2015, str. 5):

- primarni ukrepi so proaktivni in preventivno usmerjeni, osredotočeni na preprečevanje neželenih pojavov (uporaba v sistemskih pristopih v organizacijah),
- sekundarni ukrepi se ukvarjajo z odpravo dejavnikov tveganja za nastanek stresa pri posameznikih ali skupini,
- terciarni ukrepi se osredotočajo na posameznike ali skupine, ki se soočajo s stiskami ki so posledica dolgotrajnih negativnih učinkov delovanja stresa.

Dobro počutje in zdravje zaposlenih je pomembno za delodajalce, njihove družine in njihove organizacije. Intervencije v stresnem menedžmentu težijo k temu, da so ameliorativne in se pogosto osredotočajo na vzpostavitev porušenega stanja, ki ga je povzročilo delovno okolje (Tetrick & Winslow, 2015, str. 1).

3 Metoda

V raziskavi je bil uporabljen integrativni pregled znanstvene in strokovne literature s področja menedžmenta delovnega stresa. Značilnost izbrane metode temelji na zbiranju, pregledovanju in analiziranju obstoječe literature. Na podlagi analize smo nato pripravili celostni pregled in nadaljnje raziskave z zaključkom ugotovitev. Pregledali smo 57 člankov, uvrščenih v raziskovalno nalogo, ki so ustrezali pogojem, je bilo 19.

Pri predpostavki, da obstaja literatura na temo Menedžment delovnega stresa smo najprej, po različnih bazah (dLIB, Google Učenjak), poiskali članke s primernimi naslovi. Iskanje člankov oz. literature je potekalo po ključnih besedah navedenih v tabeli 1. Preverili smo ali povzetki vključujejo elemente za vključitev v našo raziskavo. Zbrali smo samo literaturo, ki je bila povezana z menedžmentom delovnega stresa, ločeno za EU, ZDA in Slovenijo. V raziskavo nismo vključili člankov, ki niso vključevali povezave na 'delovni' stres (npr. stres doma brez povezave na delo). Upoštevali smo samo članke mlajše od 10 let ter te, ki so bili objavljeni v revijah s faktorjem vpliva višjim od 1,5 za članke povezane z raziskavami za EU in ZDA. Za raziskave v Sloveniji je bil pogoj, da je bil članek objavljen v indeksiranih revijah. V raziskavi smo upoštevali članke, ki se nanašajo na delovno populacijo za različno velika podjetja (majhna – do 200 zaposlenih in velika – nad 200 zaposlenih). Upoštevali smo mešane metode, kvantitativne in kvalitativne študije za EU in ZDA oz. tudi pregledne članke za Slovenijo. Vseskozi je potekalo je tudi posvetovanje med raziskovalcema glede morebitnih nejasnosti za končno vključevanje literature v pregled literature.

Pregled literature je temeljil na konceptualni strukturi, pri kateri smo na posamezni, skupinski, vodstveni in organizacijski ravni križno preverili raziskave menedžmenta delovnega stresa. Sledili so zaključki posameznih raziskav in medsebojna primerjava z zaključnimi ugotovitvami.

Tabela 1. Ključne besede za iskanje literature oz. člankov

1. Ključne besede za iskanje literature EU in ZDA	2. Ključne besede za iskanje literature v Sloveniji
“work” + “stress” + “management”	“delo” + “stres” + “menedžment”
“work” + “stress” + “management”+“usa”	“delo” + “dobro počutje” + “menedžment”
“work” + “wellbeing” + “management”	“delo” + “obvladovanje stresa” + “spretnosti”
“work” + “stress management” + “skills”	“delo” + “obvladovanje stresa” + “kompetence”
“work” + “stress management” + “competencies” (competences)	“angažiranost zaposlenih” + “stres”
“employee engagement” + “stress”	“angažiranost zaposlenih” + “menedžment”
“employee engagement” + “management”	“zdravje” + “stres” + “menedžment”
“health” + “stress” + “management”.	

4 Rezultati

4.1 Menedžment delovnega stresa

4.1.1 Literatura

V tabeli 2 je navedena literatura, ki smo jo našli oz. uporabili pri naši raziskavi.

Tabela 2. Literatura menedžmenta delovnega stresa

Avtor, leto prve objave, naslov članka, revija	Faktor vpliva
Literatura oz. članki katerih raziskave se nanašajo na EU	
• Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century, <i>International Journal of Environmental research and public health</i> .	2,468
• Limm, H., Gündel, H., Heinmüller, M., Marten-Mittag, B., Nater, U. M., Siegrist, J., & Angerer, P. (2011). Stress management interventions in the workplace improve stress reactivity: a randomised controlled trial. <i>Occupational and environmental medicine</i> , 68(2), 126-133.	2,376
• Bhui, K. S., Dinos, S., Stansfeld, S. A., & White, P. D. (2012). A synthesis of the evidence for managing stress at work: a review of the reviews reporting on anxiety, depression, and absenteeism. <i>Journal of environmental and public health</i> , 2012.	2,468
• Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal, <i>Europe's journal of psychology</i> .	1,63
• Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 19(1), 31-53.	7,6
• Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> , 20(1), 39-46.	2,3
Literatura oz. članki katerih raziskave se nanašajo na ZDA	
• Quick, J., & Henderson, D. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. <i>International journal of environmental research and public health</i> , 13(5), 459.	2,468
• Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. <i>Stress and Health</i> , 31(4), 264-273.	1,875
• Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. <i>Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.</i> , 2(1), 583-603.	7,179
• Calderwood, C., & Ackerman, P. L. (2016). The Relative Salience of Daily and Enduring Influences on Off-Job Reactions to Work Stress. <i>Stress and Health</i> , 32(5), 587-596.	1,875
• Hoert, J., Herd, A. M., & Hambrick, M. (2018). The role of leadership support for health promotion in employee wellness program participation, perceived job stress, and health behaviors. <i>American Journal of Health Promotion</i> , 32(4), 1054-1061.	2,636
Literatura oz. članki katerih raziskave se nanašajo na Slovenijo	
• Kožuh, P., & Arzenšek, A. (2011). Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu. <i>Management</i> (18544223), 6(2).	
• Dernovšek Hafner, N. (2012). Stres pri srednjem menedžmentu. <i>Delo in varnost</i> , 57(5), 17-19.	
• Zaviršek Mikolič, S. (2013). Stres na delovnem mestu. <i>Delo in varnost</i> , 58(2), 32.	
• Podjed, K. (2014). Obvladovanje stresa med službenim časom. <i>Delo in varnost</i> , 59(5), 40-42.	
• Mikša, M. (2015). Vloga telesne aktivnosti pri obvladovanju stresa. <i>Delo+ varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom</i> , 60(1), 33-36.	
• Jeriček Klanšček, H., & Bajt, M. (2015). Stres, depresija, izgorelost: Kako se »spopasti z njimi«. <i>Delo in varnost</i> , 60(6), 27-33.	
• Rožman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P. (2019). Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees. <i>Organizacija</i> , 52(1). Retrieved from http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/view/930	

V raziskavi smo upoštevali tudi kategorizacijo raziskave glede na ravni **IGLO** – posameznik (*ang. Individual*), skupina (*ang. Group*), vodja (*ang. Leader*) in organizacija (*ang. Organization*) (glej tabelo 3).

Tabela 3. Vizualni pregled kategorizacije

I - Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	G - Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	L - Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	O - Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
--	--	---	---

V poglavjih z rezultati in razpravo smo dopolnili naše ugotovitve oziroma rezultate raziskave in primerjali ključne ugotovitve med posameznimi območji raziskave (EU, ZDA, Slovenija). V razpravo smo vključili svoje mnenje.

4.1.2 Rezultati raziskav za EU

V tabeli 4 smo zapisali kratke povzetke ugotovitev raziskav za EU.

Tabela 4. Ključne ugotovitve literature menedžmenta delovnega stresa za EU

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century, <i>International Journal of Environmental research and public health</i> .	Ravni: I, G, L, O / vse velikosti podjetij	Glavni viri stresa pri delu izhajajo iz: zahtev, nadzora, podpore, odnosov, vloge in sprememb. Odsotnost dela je tudi škodljivo oz. negativno vplivata na zdravje ljudi s povečano stopnjo duševnih in telesnih težav. Raziskave kažejo, da lahko elektronska pošta in drugi socialni mediji dejansko obremenjujejo ljudi in tudi posegajo v njihovo privatno življenje, kar negativno vpliva, ne samo na zdravje delavcev in njihovih družin, ampak tudi na spodbujanje produktivnega dela. Dokazani in prikazani so koristi pristopa » Workwell model « tako na organizacijski, kot tudi na ravni posameznega zaposlenega. Oblikovanje dela je ključnega pomena pri določanju psihološke reakcije ljudi na to, kar počnejo, in s tem na zadovoljstvo, ki ga dobivajo, njihovo motivacijo in uspešnost. Način upravljanja z ljudmi močno vpliva na njihovo počutje. Dobro počutje organizacije in dobro počutje njenih delavcev sta neločljivo povezana. Bolj, ko gremo »dlje« v 21. stoletju, bolj bo pomembno dobro počutje na delovnem mestu in delodajalci bodo igrali čedalje pomembnejšo vlogo pri določanju stanja delavca. Raziskave so pokazale, da za dobro počutje delavcev najboljše poskrbijo oz. zagotavljajo v državah severne Evrope in ta načela prevzemajo tudi v ostalih državah Evropske unije.
Limm, H., Gündel, H., Heinmüller, M., Marten-Mittag, B., Nater, U. M., Siegrist, J., & Angerer, P. (2011). Stress management interventions in the workplace improve stress reactivity: a randomised controlled trial. <i>Occupational and environmental medicine</i> , 68(2), 126-133.	Raven: I in predvsem L / večja podjetja.	V raziskavi dolgoročnih učinkov obvladovanja stresa na psihološke in biološke reakcije na delovni stres je sodelovalo 174 zaposlenih v nižjem ali srednjem vodstvu. Teste so nato ponovili na 154 zaposlenih, eno leto kasneje. Za oceno zdravstvenega vedenja so poizvedovali o telesni aktivnosti, predvsem športu, spanju in obsegu pasu. Pri raziskavi so merili krvni tlak in ostale reakcije na stres (indeks biološkega stresa (kortizol, amilaza), duševno zdravje (depresija, tesnoba) in delovni stres (ERD)). Za vzdrževanje zdravja je potrebno ravnovesje med naporom , ki se zahteva od delavca in nagrado za delo te osebe. Na delavce prav tako zelo vpliva pomanjkanje spoštovanja in pravičnosti (zlasti od nadrejenih), poklicne priložnosti in varnost zaposlitve . Najpogostejše metode upravljanja stresa so: kognitivni trening vedenjskih veščin, meditacija, sprostitve, globoko dihanje, vadba, vodenje dnevnika, upravljanje časa in postavljanje ciljev . Pristopi oz. metode so se izkazale za izvedljive na delovnem mestu. Bile so tudi dobro sprejete, povzročile pa so tudi pozitivno vedenje in fiziološke učinke. Učinki so bili le zmerni, zdravstvene učinke pa bi bilo potrebno še dokazati z nadaljnimi študijami. Raziskava potrjuje, da mora biti izboljšanje delovnih pogojev glavni cilj na poti za preprečevanje delovnega stresa. Čeprav je to pogosto težko preprečiti je potrebno vztrajati.
Bhui, K. S., Dinos, S., Stansfeld, S. A., & White, P. D. (2012). A synthesis of the evidence for managing stress at work: a review of the reviews reporting on anxiety, depression, and absenteeism <i>Journal of environmental and public health</i> , 2012.	Raven: predvsem I, L, O / različno velika podjetja	Psihosocialni stresorji na delovnem mestu so vzrok za tesnobo in depresivne bolezni, samomore in motnje v družini. Raziskava je vključevala skupno 23 sistematičnih pregledov, ki je vključevalo 499 primarnih študij. Programi za telesno aktivnost so pokazali zmanjšanje odsotnosti in absentizem. Kognitivno-vedenjski programi izboljšajo duševno zdravje posameznikov in povzročajo večje učinke na individualni ravni v primerjavi z drugimi metodami. Stres pri delu lahko privede tudi do telesne bolezni, psihične stiske in bolezni ter odsotnosti zaradi bolezni . Stres, depresija ali tesnoba predstavljajo 46% izgubljenih dni zaradi bolezni in odsotnosti, povezane z delom. Psihosocialni stresi na delovnem mestu »se nadaljuje« preobremenjenost pri delu, nizka stopnja odločanja, ni priložnosti za napredovanje, visoke psihološke zahteve, neravnovesje med nagrajevanjem in naporom pri delu

»nadaljevanje«

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal, Europe's journal of psychology	Raven: I / različno velika podjetja	<p>in velika negotovost zaposlitve, so vključeni kot vzroki za tesnobo in depresivne bolezni, povezane s stresom. Sodelovanje v organizacijskih wellness programih dokazujejo zmanjšanje odsotnosti in povečanje zadovoljstva na delovnem mestu. To so bili edini metaanalitični pregledi organizacijskih intervencij in rezultatov na ravni org..</p> <p>Predstavljena je študija, ki preučuje vlogo stresa in delovno udejstvovanje, kot predhodnika zadovoljstva z delovnim mestom. Izvedena je bila študija z uporabo spletnih vprašalnikov. Vzorec je vključeval 312 delavcev. Analize so pokazale, da je zadovoljstvo z delom povezano s konfliktom vlog in delovnim angažmajem. Rezultati podpirajo model JDR (Job Demands-Resources) pri čemer pozitivni rezultati, kot je zadovoljstvo z delovnim mestom, napovedujejo motivacijski proces in želje po zaposlitvi. Na praktični ravni model JDR zagotavlja okvir za razumevanje motivirajočih delovnih mest, angažiranih in zadovoljnih zaposlenih. Model Job Demands-Resources (JDR) je teoretični okvir, ki poskuša združiti dve dokaj neodvisni raziskovanji: raziskovanje stresa in motivacijskega raziskovanja. Več raziskav je razkrilo, da zahteve po delu povzročajo visok delovni pritisk, čustvene potrebe in stres v vlogah, lahko privedejo do izčrpanosti, prenehanja zaposlitve, nizkega zadovoljstva z delom in slabšega zdravja, medtem ko sredstva za zaposlitev, kot je socialna podpora, povratne informacije o uspešnosti in samostojnost lahko spodbudijo motivacijski proces, kar vodi k učenju na delovnem mestu, zadovoljstvu z delom, delovnem angažmaju in organizacijski zavezanosti. Angažiranje zaposlenih se je izkazalo kot eden od načinov za organizacije za merjenje njihove naložbe v človeški kapital. Zavzetost je opredeljena kot motivacijski in pozitiven konstrukt, povezan z delom, za katerega je značilna živahnost, predanost in absorpcija. Za živahnost je značilna visoka raven energije, ki se kaže pri delu in predanost z visokimi stopnjami pomena za delo. Navdušenje in izzivi se nanašajo na delo, ki ga opravljajo, medtem ko se absorpcija nanaša na popolno zbranstvo in srečo v službi. Delovno angažiranje pomaga posameznikom, da se učinkovito spopadejo s stresnim delom. Sodelovanje zaposlenih vodi tako do individualnih kot tudi organizacijskih uspehov. Raziskava v članku je potrdila, da se angažiranost delavcev zmanjša s povečanjem stresa. Opazili so pozitivno in pomembno povezavo med delovnim udejstvovanjem in zadovoljstvom. Rezultat je skladen z drugimi raziskavami, ki so pokazale pozitiven odnos med angažiranostjo in zadovoljstvom z delovnim mestom ter negativni odnos med stresom in dvoumno vlogo. Model JDR zagotavlja okvir za razumevanje zaposlenih in angažiranje na delovnih mestih. Ta okvir se lahko koristno uporabi pri oblikovanju strategije, ki se ukvarja z zaposlenimi in je koristno za izboljšanje kakovosti storitev, hkrati pa povečuje dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu.</p>
Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 19(1), 31-53.	Raven: I, G, L, O / različne velikosti podjetij	<p>Članek se v največji meri posveča vplivu angažiranosti zaposlenih na ostale faktorje. V grobem lahko rečemo, da članek želi preveriti trditev ali lahko visoka stopnja angažiranosti izboljša organizacijsko uspešnost in dobro počutje posameznikov. Zagotovo je angažiranje postalo eden najpomembnejših konceptov na področju upravljanja v zadnjih letih. Številne študije prikazujejo, kako lahko višja raven angažiranosti privede do organizacijske donosnosti in konkurenčnosti. Veliko raziskav potrjuje, da angažiranost pozitivno vpliva na stanje duha in usmerjenost v delovne naloge, ki se kaže v energičnosti in predanosti zaposlenih. Angažiranost je izrazit in edinstven konstrukt, sestavljen iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent. Angažiranost je moč obravnavati tudi na nivoju skupine in ne samo na ravni posameznika. Spodbujanje angažiranosti zaposlenih posledično prinaša pozitivne rezultate, kot sta visoka stopnja dobrega počutja in uspešnosti. Posamezniki, ki doživljajo pozitivna čustva, izkoristijo širši razpon vedenjskih odzivov in je večja verjetnost, da bodo uspešni. Bolj pozitivne oblike vodenja povzročajo višjo stopnjo angažiranosti zaposlenih. Negativno vodenje z nasilnim nadzorom pa privede do nižje stopnje angažiranosti. Prav tako sodelovanje na individualni ravni privede do boljšega sodelovanja in angažiranosti skupine. Večina študij je pokazala pozitivno povezavo med angažiranostjo in različnimi rezultati uspešnosti, kot so uspešnost tima, zvestoba strank in kakovost oskrbe. Izkazalo se je, da je angažiranost delovne enote pozitivno povezano s klimo za storitve, kar je posledično vplivalo na uspešnost zaposlenih in zvestobo strank. Ugotovljena je povezava med angažiranostjo in splošnim zdravjem. Pri višji stopnji angažiranosti so pričakovani tudi boljši zdrava »se nadaljuje« nižji angažiranosti pričakovano slabše zdravstveno med nižjo stopnjo udejstvovanja in višjim stresom ter izgorelostjo. Odkrite so bile</p>

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
		povezave med angažiranostjo in življenjskim zadovoljstvom. Številne posamezne študije so pokazale pozitivno povezavo med angažiranostjo in delovno sposobnostjo, pozitivnim afektom in dnevnim okrevanjem. Rezultati študij so pokazali, da je bila angažiranost najbolj povezana z zadovoljstvom z delom in organizacijsko zavzetostjo. Obstaja korelacija med angažiranostjo in stresom / izgorelostjo .
Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> , 20(1), 39-46.	Raven: I, G, G / različno velika podjetja	Članek se bolj osredotoča na angažiranost posameznih delavcev in del. skupin, prav tako pa opozarja na drugo plat mogočih posledic, izgorelost . Delo je sestavljeno iz več nalog. Zaposleni se bodo med opravljanjem nekaterih nalog morda počutili bolj angažirane kot za druge. Še bolj je to odvisno od tega ali so za to omogočeni ustrezni pogoji: delovna obremenitev, nadzor, nagrade, skupnost, pravičnost in vrednote . Izgorelost se odraža kot nezmožnost (izčrpanost) in tudi nepripravljenost (umik) za opravljanje dela . Pomembna ugotovitev je, da je razmerje med zadovoljstvom in uspešnostjo močnejše, če se oba ocenjujeta na kolektivni ravni. Kolektivno delovno udejstvovanje je več kot vsota posameznega delovnega udejstvovanja. Pod določenimi pogoji lahko delovno udejstvovanje povzroči izgorevanje. Študije so pokazale, da lahko pomanjkanje vzajemnosti sčasoma vodi do izgorelosti. Kadar zaposleni vlagajo veliko truda in osebnih sredstev v svoje delo in ne dobijo ustreznih rezultatov (npr. cenjenost, možnost za učenje in razvoj, ...), lahko zato tudi izgorejo. V tem primeru je njihovo ravnovesje med dajanjem in prevzemanjem neuravnoteženo in lahko povzroči izgorelost .

4.1.3 Rezultati raziskav za ZDA

V tabeli 5 smo zapisali kratke povzetke ugotovitev raziskav za ZDA.

Tabela 5. Ključne ugotovitve literature menedžmenta delovnega stresa za ZDA

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
Quick, J., & Henderson, D. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. <i>International journal of environmental research and public health</i> , 13(5), 459.	Ravni: I, G, L, O / različno velika podjetja.	Delovni stres je neizogiben in včasih celo potreben element delovnega okolja, vendar pa ni zaželeno, da se izkazuje v organizacijskih disfunkcijah ali pa v medicinskih, psiholoških ali vedenjskih stiskah. V članku so na kratko pregledani vzroki, ki povzročajo tveganje za zdravje in so povezani z stresom na delovnem mestu. V nadaljevanju se članek osredotoča na uporabo preventivnega obvladovanja stresa , ki izhaja iz preventivne medicine in skrbi za javno zdravje, pri čemer se želi doseči pozitivne učinke stresa na posameznika in hkrati odpravljati s tem povezane stiske. V članku je poudarjeno, da sta na prvem mestu organizacijska zaščita in preprečevanje pojavov, ki vodijo v stres v delovnem okolju. Ukrepe je potrebno zaradi razlik posameznikov prilagajati za vsakega posebej. Zaradi tega se prehaja od preprečevanja stresa k izboljšanju dobrega počutja z vpeljavo pozitivne psihologije, ki širi teorijo o preventivnem obvladovanju stresa (TPSM – Theory of preventive stress management). Ukrepi, ki se nanašajo na organizacijsko zaščito , preventivo in dobro počutje posameznika dvigujejo splošno javno zdravje v delovnem okolju. Poleg tega imajo lahko pozitivne psihološke večšine za obvladovanje poklicnega stresa tudi pozitivne učinke v domačem okolju.
Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. <i>Stress and Health</i> , 31(4), 264-273.	Ravni: I, G, L, O / različno velika podjetja.	Članek razloži, kako se lahko ključne prakse, ki se nanašajo na psihološko zdravo delovno mesto, uporabijo za razvoj celovitega pristopa k obvladovanju stresa v sodobnih organizacijah. Konkretno opisuje načine, kako vključiti, prepoznati in uravnovežiti poklicno in zasebno življenje , zdravje in varnost, ter kako se lahko prakse za rast in razvoj uporabijo za pomoč pri zmanjševanju delovnega stresa in proaktivnem obvladovanju naporov . Avtorji ugotavljajo, da čeprav si številne organizacije prizadevajo za vzpostavitev pozitivnega okolja za delo in dobro počutje, imajo velike težave pri tem kje se lotiti problema. Trenutno številni pristopi obvladovanja stresa poudarjajo individualni pristop na ravni posameznika, ki se izvajajo skupaj z obstoječimi organizacijskimi praksami. Predlagajo da se preko širše perspektive omogoči boljše razumevanje procesa stresa , kar ima za posledico zmožnost uporabe širšega nabora sprememb organizacijskih procesov . Združitev znanja oziroma dobrih praks za ustvarjanje psihološko zdravih delovnih m »se nadaljuje« obvladovanje stresa ter okvir iskanja in zadovoljevanja lasti – personal resource allocation framework) predstavlja celovit okvir za pristop k

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
		obvladovanju stresa na delovnem mestu, ki ga je mogoče prilagoditi edinstvenim potrebam različnih organizacij, oddelkov znotraj organizacij in zaposlenim. S sprejetjem te širše perspektive se organizacije lahko bolj strateško lotevajo stresa zaposlenih, kar ima za posledico učinkovitejše obvladovanje stresa ter močan vpliv na rezultate povezane s stresom.
Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. <i>Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.</i> , 2(1), 583-603.	Ravni: I, G, L, O / različno velika podjetja.	Zdravje in dobro počutje zaposlenih sta pomembna tako za zaposlene, njihove družine kot tudi njihove organizacije. V članku je pregledana literatura o obvladovanju stresa na delovnem mestu ter ukrepih, ki večinoma temeljijo na tem, da se znižujejo zahteve delovnega mesta, ki povzročajo stres. V članku je obdelana tematika zdravja na delovnem mestu ter wellnes programi s perspektive primarnih, sekundarnih in terciarnih ukrepov , kot tudi okvirja, ki ga opredeljuje JD-R model (job demand-resources). Primarni ukrepi so proaktivni in preventivno usmerjeni, osredotočeni na preprečevanje neželjenih pojavov in kot taki uporabljeni v sistemskih pristopih v organizacijah, medtem ko se terciarni ukrepi osredotočajo na posameznike in skupine, ki se soočajo s stiskami in že potrebujejo pomoč pri okrevanju od simptomov povezanih s stresom. Sekundarni ukrepi so pogosto osredotočeni na odstranitev dejavnikov tveganja za nastanek stresa pri posameznikih ali skupini posameznikov. Ukrepi za obvladovanje stresa težijo k izboljševanju in se pogosto osredotočajo na obnavljanje virov oz. sredstev ali dobrin, ki jih je delovno okolje izčrpalo, kjer se promocija zdravja na delovnem mestu in wellness programi usmerjajo v preventivno delovanje, izboljšanje osebnih in delovnih virov za vse zaposlene. Zdi se, da obstaja trend vključevanja obvladovanja stresa kot sestavni del wellness programov na delovnem mestu. Čeprav so na ravni organizacije še vedno razmeroma redki je vse več dokazov, da so organizacijski ukrepi zlasti v kombinaciji s posegi na individualni ravni lahko zelo učinkoviti pri promociji pozitivnega in zdravega delovnega okolja.
Calderwood, C., & Ackerman, P. L. (2016). The Relative Salience of Daily and Enduring Influences on Off-Job Reactions to Work Stress. <i>Stress and Health</i> , 32(5), 587-596.	Ravni: I / Raziskava se nanaša na specifično skupino zaposlenih v zdravstvu.	Delovni stres je pomemben dejavnik zdravja in dobrega počutja zaposlenih. Delovna zdravstvena skupnost je zavedajoč se, da je lahko eden od dejavnikov teh odnosov prisotnost negativnega odziva na delo , za katero trdijo, da vključuje nenehne misli, usmerjene v delo (kognitivni odziv), stalno negativno razpoloženje, ki izvira iz dela (afektivni odziv) in spremembe vedenja izven delovnega časa, kot odziv na delovne dejavnike (vedenjski odziv). Veliko teorij delovnega stresa temelji na spoznanjih, da bodo zaposleni reagirali na vsakodnevne stresorje pri delu tudi izven delovnega časa in da ima ta negativni odziv (off-job reactivity; OJR) posledice na zdravje, dobro počutje in uspešnost zaposlenih. V vseh teh teorijah trdijo, da ima za rezultat OJR negativne fizične in psihološke posledice, ki preprečujejo, da bi si zaposleni odpohili od dela. Teorija afektivnih dogodkov (AET – affective events theory) predstavlja obetaven pristop k vodenju raziskave deležnikov dnevnih z delom povezanih stresorjev in značilnostih povezanih z OJR. Osnovno načelo tega modela je, da afektivni odzivi vplivajo na vedenje in odnos do dela. Pri obravnavi predhodnikov teh odzivov, kjer sta oba dejavnika iz okolja, kot npr. vsakodnevni delovni dogodki in dojemanje delovnega okolja, notranji oz. endogeni faktorji predstavljajo ključni vpliv na napoved afektivnih odzivov. V članku so avtorji raziskali relativne prispevke vsakodnevnih stresorjev pri delu, afektivne lastnosti in subjektivne zaznave stresa na negativne odzive izven delovnega časa. Razmerja med temi dejavniki so bila ocenjena v študiji bolnišničnih sester (n = 75), ki so z izpolnitvijo vprašalnikov dale podlago za samoocnitev vsakodnevnih stresnosti dela in reakcije izven delovnega časa za dobo štirih delovnih dni. Rezultati večih večnivojskih analiz so pokazali, da je model glavnih vplivov najbolje opisal podatke, ko je napovedoval kognitivni, afektivni in vedenjski odziv na vsakodnevne stresorje pri delu, ter afektivne lastnosti in subjektivne percepcije stresa povezane z delom. Niz večnivojskih prevladujočih analiz je pokazal, da je subjektivno zaznavanje stresa na delovnem mestu prevladovalo pri napovedovanju vedenjskih odzivov, medtem ko so imele pri napovedi afektivnih odzivov prevladujoč vpliv negativne lastnosti.
Hoert, J., Herd, A. M., & Hambrick, M. (2018). The role of leadership support for health promotion in employee wellness program participation, perceived job stress, and health	Ravni: I, L, O / različno velika podjetja.	Namen članka je raziskati odnos med podporo vodilnih za promocijo krepitve zdravja in stresom na delovnem mestu, uporaba wellness programov in zdravstvenih navad. Študija se je izvedla med zaposlenimi v štirih različnih organizacijah (banka, zasebna univerza, veleprodajni dobavitelj, ter javna univerza) na jugovzhodni obali Slovenije. Rezultati študije v različnih organizacijah kažejo, da zaposleni zaznavajo, da je organizacijska vodstvena podpora za promocijo zdravja tesno povezana z vključenostjo v promocijske zdravstvene programe in pozitivnimi zdravstvenimi navadami zaposlenih. Zaposleni, ki so poročali o višjih ravneh vodstvene

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
behaviors. <i>American Journal of Health Promotion</i> , 32(4), 1054-1061.		podpore za promocijo zdravja so poročali tudi o višji udeležbi v wellness programih, nižjih stopnjah stresa pri delu in višjih stopnjah pozitivnih zdravstvenih navad. Rezultati raziskovalne analize, ki preučujejo organizacijske razlike navajajo, da ima lahko pri manjših organizacijah in pri tistih organizacijah z manj razvitimi promocijskimi programi, vodstvena podpora za promocijo zdravja manjši vpliv na zdravstvene navade zaposlenih. Rezultati tudi nakazujejo, da bi bilo potrebno izvesti nadaljnje raziskave za ugotovitev mehanizmov s katerimi vodilni v organizacijah pri promociji zdravja vplivajo na angažiranost zaposlenih v teh programih, stres pri delu, zdravstvene navade, pa tudi produktivnost , ter druga pomembna vedenja in odnos pri delu.

4.1.4 Rezultati raziskav za Slovenijo

V tabeli 6 smo zapisali kratke povzetke ugotovitev raziskav za Slovenijo.

Tabela 6. Ključne ugotovitve literature menedžmenta delovnega stresa za Slovenijo

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
Kožuh, P., & Arzenšek, A. (2011). Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu. <i>Management</i> (18544223), 6(2).	Raven: I, G, L, O / različno velika podjetja	Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samopodobe , spoštovanja ali bojaznijo zaradi izgube socialne varnosti . Nagnjenost k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vneto, stalno napetostjo in nestrpnostjo ter pri ljudeh, ki delajo pod nenehnim pritiskom. Stres pri delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev , nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov . Managerji so ena izmed stresno najbolj izpostavljenih poklicnih skupin. V vrh najbolj ogroženih poklicnih skupin sodijo managerji, sledijo jim tehnični strokovnjaki, arhitekti, dijaki in študenti. Stres na delovnem mestu, ki traja dalj časa, privede do izčrpanja energije za delovanje in je tako eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti. Pomemben dejavnik stresa je delovni položaj, ki je povezan s prenasičenostjo z delom. Posebej izpostavljena so vodilna delovna mesta – managerji pogosto delajo dlje, veliko telefonirajo, sprejemajo številne obiske in prisostvujejo velikemu številu sestankov. Ukvarjajo se z organizacijskimi spremembami, s prestrukturiranjem, prevzemi podjetij in se, ne nazadnje, borijo z globalno gospodarsko krizo. V managerjevem delovnem okolju se pojavlja nejasnost vlog , kadar se manager znajde v primežu različnih pritiskov nadrejenih in podrejenih, sodelavcev in strank. Pri srednjem managementu je možnost za razvoj konfliktov večja, večja je tudi nagnjenost k stresu in z njim povezanimi posledicami. Managerji potrebujejo dosežke, slavo, prepoznavnost, in s tem se začne tekmovalni boj, ki je prav tako pogost vzrok stresa. Pri managerjih je velik problem konkurenca, rivalstvo, ki povečuje napetost. Slabi medsebojni odnosi so v delovnem okolju pomemben vir stresa. Organizacijska kultura in klima lahko vplivata na dobro ali slabo počutje zaposlenih in na učinkovitost delovanja organizacije. Organizacijski stres je zaradi obsežnosti lahko izrazitejši od stresa posameznih zaposlenih, saj izvira iz stresnega stanja velikega števila zaposlenih. Organizacijski stres je zato treba reševati dvoslojno, in sicer na ravni vsakega posameznega sodelavca in tudi na ravni celotne organizacije. V povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in drugimi managerji (na primer slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, pomanjkanje podpore drugih managerjev, slaba komunikacija, premalo povratnih informacij...). Takoj na drugem mestu so stresorji, vezani na delo managerja (na primer vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo, organizacija dela, uvajanje novih programov). Rezultati raziskave v Sloveniji: Izračuni aritmetičnih sredin glavnih sklopov spremenljivk kažejo, da na srednje managerje, udeležene v raziskavi, v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na delo managerja. Iz tega sklopa so bili z najvišjimi ocenami ocenjeni: občutek preobremenjenosti, posredovanje med glavnim vodstvom in delavci, ocenjevanje storilnosti, površnost podrejenih pri delu. Na drugem mestu so stresorji, vezani na odnose s sodelavci in vodstvom podjetja. V tem sklopu so bile kot najbolj stresogeno »se nadaljuje«
»nadaljevanje«		ocenjene postavke pomanjkanje medsebojnega sodelovanja oziroma spodbujanja sodelavcev, medosebni konflikti in kritike vodstva podjetja glede strokovnosti dela. Sledijo stresorji, vezani na organizacijsko kulturo in klimo. V tem sklopu so sodelujoči najbolj stresogeno ocenili: slog vodenja, organizacijo dela v podjetju, avtoriteto vrhnjega managementa ter slabo motiviranost zaposlenih za delo. V povprečju so najmanj stresogeno ocenili delovne razmere.

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
Dernovšek Hafner, N. (2012). Stres pri srednjem menedžmentu. <i>Delo in varnost</i> , 57(5), 17-19.	Raven: I, L / različno velika podjetja	<p>Vloga organizacije pri upravljanju stresa je v prepoznavanju simptomov stresa pri zaposlenih in načrtnem preprečevanju nastanka dejavnikov, ki lahko povzročijo stresna stanja zaposlenih. V okviru razvoja veščin za upravljanje stresa je zelo priporočljivo, da v organizaciji potekajo redna izobraževanja in usposabljanja zlasti vodilnih in vodstvenih sodelavcev, da bi le-ti znali prepoznati, zmanjšati in preprečevati oblike škodljivega stresa. Pozitivna organizacijska klima in občutek povezanosti med zaposlenimi se pozitivno povezuje z vrsto ukrepov za obvladovanje stresa, med katere prištevamo na primer brezplačen wellness, dostop do telovadnic, skrb za zdravo prehrano in organiziranje programov usposabljanja, ki pomagajo zaposlenim pri soočanju s stresom. Seveda pa se začne spoprijemanje s stresom najprej pri vsakem posamezniku. Redna športna dejavnost in hobiji, ki nas sproščajo, bistveno prispevajo k ohranjanju, krepitvi in varovanju zdravja ter povečujejo delovno storilnost. V raziskavi ugotavljajo, da je najpogostejši način obvladovanja stresa na ravni posameznika vzdrževanje psihične in fizične kondicije. Izpostavili so predvsem hobije na prostem, kot so golf, vrtnarjenje, lov in ribolov. Sodeč po rezultatih raziskave lahko sklenemo, da so organizacije enako odgovorne za ustvarjanje ugodnih medosebnih odnosov med zaposlenimi kot za samo vsebino delovnih nalog. Za izboljšanje delovne klime je smiselno povečati povezovanje znotraj kolektivov, podpirati vzajemno sodelovanje ter spodbujati vrhni management, da zaposlenim dopusti več avtonomije pri odločanju o njihovem delu. Vodilni managerji naj bi bili torej enako pozorni in usposobljeni za to, da znajo ustvarjati ugodno delovno vzdušje in povezanost vseh zaposlenih kot za optimalno delegiranje delovnih nalog.</p> <p>Stres na delovnem mestu lahko prizadene kogarkoli in kjerkoli. Pojavi se lahko v vsakem sektorju in organizacijah vseh velikosti. Vpliva na zdravje in varnost posameznikov, pa tudi na zdravje organizacij in nacionalnih gospodarstev. Psihološki simptomi stresa na delovnem mestu se kažejo kot razdražljivost, nezadovoljstvo z delom, zaskrbljenost, pomanjkanje energije in navdušenja, občutek ujetosti, spremembe v vedenju in drugo. Negativne posledice delovanja stresa na delovnem mestu so slabo zdravje in počutje zaposlenih, pojav duševnih in telesnih obolenj, zmanjšana produktivnost zaradi povečanega absentizma, prezentizma in fluktuacije, konflikti med menedžmentom in zaposlenimi ter težavno usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Delovne zahteve so psihološki stresorji, ki so prisotni v vsakem delovnem okolju, kot npr: 1. kako hitro in kako »trdo« je treba delati za realizacijo določene naloge, 2. ali je za izpolnitev nalog dovolj časa, 3. količina dela, ki ga je treba opraviti, 4. koliko dela je treba opraviti pod velikim časovnim pritiskom, 4. stopnja koncentracije, ki je zahtevana za izpolnitev določene naloge, 5. prisotnost konfliktnih zahtev, 6. kolikokrat pride do prekinitve ali upočasnitve dela, ker smo soodvisni od dela drugih. Pomembne odločitve v zvezi z delom so lahko: možnost načrtovanja dela, razporeditev in kontrola delovnega časa - fleksibilen delovni čas, načrtovanje odmorov, ureditev delovnega okolja, izbira sodelavcev. Pomembna naloga srednjega menedžmenta je tudi, da skrbi za dobre odnose med sodelavci, razrešuje konflikte in spodbuja timsko delo. Tako se pogosto znajde v t. i. »sendvič poziciji«: razpet med odgovornostjo za izvajanje odločitev nadrejenih na eni strani in skrbjo za dobro počutje in zastopanje interesov svojih zaposlenih na drugi strani. Psihološki pritiski, stres na delovnem mestu in možnosti za pojav s stresom povezanih bolezni se povečujejo, ko imamo pri delu opraviti z visokimi delovnimi zahtevami in nizko možnostjo odločanja. Odgovor na vprašanje, kako pri visokih psihičnih zahtevah na delovnem mestu zmanjšati utrujenost in preprečiti izčrpanost, je: z visoko stopnjo avtonomije oziroma možnostjo odločanja. Za večanje notranje motivacije za delo pa je pomembno, da je v delovnem okolju prisotna velika stopnja socialne podpore. Prioriteta menedžmenta bi morala biti, da znotraj organizacijske enote spodbuja potencial podpornega sistema med sodelavci in skrbi za podporni sistem v razmerju menedžment-delavec.</p>
Zaviršek Mikolič, S. (2013). Stres na delovnem mestu. <i>Delo in varnost</i> , 58(2), 32.	Raven: I / različno velika podjetja	<p>Stres je reakcija na dražljaj iz okolja, ki zmoti naše fizično in/ali psihično stanje. Stresni dogodek povzroči porast hormonov v telesu (adrenalin, kortizol), ki izzovejo določene reakcije. Ločimo med kratkotrajnim, ki je pozitiven, in dolgotrajnim stresom, ki lahko negativno deluje na naše zdravje. Znaki pozitivnega stresa so: visoka motiviranost in pozitivna vznemirljenost, ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost, odločnost, sposobnost jasnega in racionalnega razmišljanja. Kronični stres zaradi svoje dolgotrajnosti vpliva na naše zdravje in moti naše vsakodnevno delovanje ter lahko vodi v bolezen. Med dolgotrajne negativne posledice stresa lahko sodijo nepojasnen glavobol, nespečnost, težave s koncentracijo, razdražljivost, izguba želje po spolnosti, vrtoglavica, težave z želodcem, sindrom razdražljivega črevesja, povišan krvni pritisk, motnje hranjenja, bolečine v vratu in križu, kronična utrujenost, zmanjšana imunska odpornost. Ločimo 3</p>
»se nadaljuje«		
»nadaljevanje«		
<p>glavne skupine povzročiteljev stresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stresorji ozadja – hrup na delovnem mestu, vsiljen ritem dela, vsakodnevno hitenje na poti v službo, pomanjkanje materialnih dobrin, neustrezne stanovanjske razmere; • osebni stresorji – bolezen, smrt, izguba ali menjava delovnega mesta, konfliktne situacije na delovnem mestu in v zasebnem okolju, razveza, upokojitev; • stresorji okolja – potresi, poplave, cunamiji, letalske nesreče, požari, na katere ne moremo vplivati. Stres v delovnem okolju je najpogostejši in ga povzročajo prevelike zahteve in izpostavljenost dejavnikom stresa. Naj naštejem le nekaj od njih: 		

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
Podjed, K. (2014). Obvladovanje stresa med službenim časom. <i>Delo in varnost</i> , 59(5), 40-42.	Raven: I / različno velika podjetja	<p>nerazumevanje z nadrejenim, sodelavci ali podrejenimi, premalo časa, da bi dokončali delovne naloge, za opravljeno delo ne dobimo pričakovanega priznanja, nimamo možnosti pritožb, prevelika odgovornost, služba ni zanesljiva, predsodki glede vaših let, rase, spola, neugodne delovne razmere ... Posebne oblike stresa pa predstavlja poniževanje, nadlegovanje, grožnje in podobno. Kaj lahko naredimo sami? Najprej moramo prepoznati dejavnike stresa in naše reakcije na stres. Nato se v delovnem okolju čim bolj organizirajmo, da zmanjšamo stopnjo stresa. Naloge razvrstimo po pomembnosti in se najprej lotimo najtežjih opravil, zastavimo si jasne cilje, spremembe gledamo s pozitivnega stališča, težave sprejmimo kot izziv in ne grožnjo, zavračamo nerealne zahteve sodelavcev oziroma nadrejenih, privoščimo si redni dopust, sami se nagradimo za dobro opravljeno delo, razmišljamo pozitivno (osredotočite se na svoje prednosti in ne slabosti; v vsaki stvari skušajte najti nekaj dobrega) in znebimo se negativnega razmišljanja (ne obremenjujte se z dogodki, na katere ne morete vplivati, saj jih ne morete spremeniti). Vzemimo si čas zase (pojdemo na sprehod v naravo, preberimo zanimivo knjigo, poslušamo sproščajočo glasbo, telovadimo in se družimo s tistimi, ki nas imajo radi). Če ne zmoremo sami, poiščimo strokovno pomoč v lekarni ali pri zdravniku. V lekarni svetujemo poleg vseh omejenih vedenjskih tehnik tudi različna prehranska dopolnila ali zdravila brez recepta, ki vsebujejo baldrijan, pasijonko, hmelj, rožni koren, mlečne beljakovine in tudi čaje, kot npr. meliso in poprovo meto; lahko pa tudi antioksidante in matični mleček.</p>
Mikša, M. (2015). Vloga telesne aktivnosti pri obvladovanju stresa. <i>Delo+ varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom</i> , 60(1), 33-36.	Raven: I / različno velika podjetja	<p>Imamo zlati trojček upravljanja s stresom. Zlati trojček so naš um, naše telo in dih. Z njihovo pomočjo lahko dosegamo dva ključna cilja: trenutno sprostitev in dolgoročno notranjo umirjenost. Dih, telo in um so tesno povezani. Ko smo razburjeni, se nam temu skladno spremeni dihanje (rečemo »kar pihal je od jeze«), tudi naše telo, mišice, so napeti. Če pa na primer, nekaj časa izvajamo dihalne tehnike, se umirita tudi dih in telo. Niso vse tehnike primerne za uporabo med službenim časom. Meditacija je čudovita tehnika z globokimi učinki, a zanjo potrebujemo čas in mir. Med bolj znane pristope umirjanja s pomočjo uma spadajo pozitivne samopodrtitve, humor, kognitivno restrukturiranje, vizualizacija, metode »praznjenja glave« (npr. STOP tehnika), zmanjševanje ciljev oziroma pričakovanj, AAABC tehnika, da se s čim zamotimo... Ljudje, ki razmišljajo pozitivno, živijo dlje, imajo manjša tveganja za razvoj srčno žilnih bolezni, so bolj odporni na prehlad, redkeje zbolijo za depresijo, itd. Gibanje, zdrava prehrana in druženje s pozitivnimi ljudmi, pomembno prispevajo, da smo bolj pozitivni. Izvajamo tehnike za pozitivno razmišljanje. Dihalne tehnike so tako priljubljene zato, ker ljudje hitro začutijo pozitivne učinke, kot so bolj sproščeno telo, umiritev misli in sprostitve dihanja. Obstaja vrsta dihalnih tehnik. Ena najboljših tehnika upravljanja s stresom, ki jo lahko uporabljamo v službi, je abdominalno dihanje oz. dihanje s trebušno prepono. Vsi poznamo dobrodejnost sprostitve, ki jo občutimo po dolgotrajnem intenzivnem športnem ukvarjanju. Zleknemo se v naslonjač, in uživamo, saj je telo prijetno sproščeno, um prazen in dih umirjen. Tehnik, ki nam preko telesa pomagajo sprostiti se, je precej. Med njimi so različne športne aktivnosti, sprehodi, vrtnarjenje, joga, razgibanje, Shultz-ev avtogeni trening, masaže, pilates, čiščenje kleti, Alexander tehnika itd. V službi moramo biti bolj praktični. Koristno je že, da npr. vsakih 45 minut vstanemo od računalnika ali delovnega stroja, in si vzamemo kratek premor. Izkoristimo ga lahko za to, da se malce sprehodimo, pretegnemo, sprostimo oči, stresemo mišice in podobno. Po možnosti naredimo kako vajo za področje, kjer imamo morda že težave. Najboljši rezultat da kombinacija različnih tehnik. Izberimo take, ki so nam najbolj blizu. Različne tehnike dihanja, gibanja ali razmišljanja nam pomagajo do trenutne sprostitve. Ko preokvirjamo svoje misli, nam odleže, a pomembnejše je, da nam to lahko prinese dolgoročno notranjo umirjenost. Raziskave nesporno dokazujejo številne koristi tehnike sproščanja.</p> <p>Delovno okolje je pogosto izvor stresa, ki se lahko kaže v obliki simptomov duševnih motenj. S tega vidika predstavlja fizična aktivnost dober način borbe proti stresorjem na delovnem mestu in prispeva k bolj zdravemu delovnemu okolju. Najboljši način blokiranja reakcije na stres je redna telesna aktivnost. Delovno mesto z visokimi zahtevami in nizko možnostjo odločanja je povezano z intenzivnim doživljanjem napetosti. Možnost odločanja je nizka. Delavci na teh delovnih mestih so najbolj izpostavljeni boleznim, povezanim s stresom. Utrujenost, anksioznost, depresija in obolevnost so pogost pojav. Stres na delovnem mestu se lahko razlaga z modelom, kjer so na eni strani zahteve in na drugi strani posameznikove sposobnosti za obvladovanje le-teh. Med zahteve sodijo lastnosti dela: previsoka pričakovanja, nizka kontrola, slaba</p>
»nadaljevanje«		»se nadaljuje«
		<p>socialna podpora, nizka možnost odločanja, negotovost zaposlitve ter nesorazmerje delo-plača. Delo oziroma delovno okolje sta potencialna izvora stresa. Fizikalne značilnosti, kot so osvetljenost, hrup, vibracije, izpostavljenost določenim kemičnim in biološkim snovem lahko privedejo do zvišanja stresa. Organizacija dela in izmensko delo vplivata na ritem budnosti in spanja, stopnjo metabolizma, raven sladkorja v krvi, mentalno učinkovitost, delovno motivacijo ter družinsko in socialno življenje. Opredelitev stresa izhaja, da ima razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za izpolnjevanje le-teh ključno vlogo pri doživljanju stresa. Stres ima številne učinke na organizem. Vplivi zunanjih dejavnikov lahko povzročijo trajnejše bolezni in ne samo kratkotrajnega nelagodja. Stres ali reakcija na stres sta eden najpomembnejših</p>

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
Jeriček Klanšček, H., & Bajt, M. (2015). Stres, depresija, izgorelost: Kako se» spopasti z njimi «. <i>Delo in varnost</i> , 60(6), 27-33.	Raven: I / različno velika podjetja	<p>povzročiteljev obolenj srca in ožilja, ki so vodilni vzrok smrtnosti v razvitem svetu. Najboljši način blokiranja reakcije na stres je redna telesna aktivnost. Ko gre za stres, povzročen v delovnem okolju, se je kot najučinkovitejša intervencija pokazala kognitivno-bihavioralna terapija. Redna telesna aktivnost privede do zmanjšanja odsotnosti z dela. Redna telesna aktivnosti ima pozitiven vpliv na mentalno zdravje in emocionalno stanje. Učinki stresa se lahko zmanjšajo z redno telesno aktivnostjo.</p> <p>Ljudje se na doživljanje stresa odzivamo različno. Tipični znaki in simptomi, ki se pojavljajo pri večini, so npr. pospešeno bitje srca, hitro dihanje, povišan krvni tlak, napete mišice, mrzle dlani in stopala, povečana budnost, vznemirjen želodec, občutek strahu ali ogroženosti, nespečnost, občutek nemoči, tesnobe, žalosti, negativne misli, razbijanje srca, razdražljivost, umikanje v samoto – torej ne gre samo za telesne znake. Raziskave kažejo, da ljudje, ki doživljajo negativni stres, posledice stresa pogosto lajšajo z begom v tvegana vedenja, npr. uživajo več alkohola, tobaka, se nezdravo prehranjujejo, se manj gibajo. Ni vsak stres slab oziroma negativen. Za normalno življenje je nekaj stresa nujno potrebnega. Tako lahko npr. pod vplivom kratkotrajnega, blagega stresa delamo bolje, sploh če gre za stres ob obvladljivih izzivih. Tovrstni stres pomembno vpliva na razvoj posameznika (učenje, napredek, prilagajanje spreminjajočemu se okolju). Po drugi strani negativne, dlje časa trajajoče, premočne, preveč številčne ali preveč zgoščene stresne situacije onemogočajo produktivno, učinkovito delo ter imajo škodljiv vpliv na več področij posameznikovega delovanja. Znaki in simptomi izgorelosti se pri posamezniku podobno kot pri stresu kažejo na čustveni, telesni, vedenjski, motivacijski ravni ter na področju mišljenja. Čustveni znaki so npr. depresivno razpoloženje, jokavost, čustvena izčrpanost, povečana napetost, razdražljivost, občutki tesnobe, izguba smisla za humor. Miselni znaki so brezup, izguba upanja, občutki nemoči in krivde, nizko samospoštovanje, nezmožnost koncentracije, pozabljivost; telesni znaki pa se kažejo kot glavoboli, slabosti, omotičnosti, bolečine v mišicah, motnje spanja, kronična utrujenost. Vedenjski znaki izgorelosti so: hiperaktivnost, impulzivnost, povečano uživanje kofeina, tobaka, alkohola in prepovedanih substanc, opustitev športnih aktivnosti, kompulzivno pritoževanje, površnost pri delu, pogosti prepiri s sodelavci. Na delovnem mestu se izgorelost kaže kot zmanjšana učinkovitost, nizka delovna storilnost in minimalna produktivnost, fluktuacija, povečana bolniška odsotnost, absentizem, povečano število nesreč. Načini spoprijemanja s stresom, ki veljajo za bolj uspešne, so:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Prepoznavanje stresnih simptomov (pospešen utrip srca, potenje dlani, tresenje ...), prepoznavanje različnih vrst stresa (pozitivni, negativni), zavedanje, da ni življenja brez težav in da je tudi negativni stres lahko koristen.2. Sprememba okolja in njegovih zahtev: Menjava okolja (začasna – sprememba okolja, razbremenitev, stalna – menjava prebivališča, službe itn., ki nam povzroča stres). Umik iz okolja, ki nam povzroča stres, kadar rešitev ni mogoča.3. Sprememba sposobnosti spoprijemanja in podpora že pridobljenim sposobnostim spoprijemanja.4. Upoštevanje svojih zmožnosti, zavedati se, kaj lahko spremenimo in česa ne moremo (s stvarmi, ki jih ne moremo spremeniti, se ne obremenjujmo).5. Osredotočenje na varovalne dejavnike (opredeliti, kaj nas pri spodbuja oz. v čem smo dobri). <p>Pomembno je, da se naučimo različnih strategij spoprijemanja na različnih ravneh delovanja:</p> <ul style="list-style-type: none">• Telesna raven: sproščanje mišične napetosti z različnimi fizičnimi dejavnostmi, ki vplivajo direktno na stresne odzive: različne tehnike sproščanja, trebušno dihanje, telovadba, ples masažne tehnike, risanje, poslušanje glasbe, druge sproščujoče dejavnosti, zmerna fizična aktivnost.• Miselna raven: spreminjanje misli, stališč, prepričanj in samogovorov, ki se nanašajo na stresne dogodke: menjavanje negativnih misli z nevtralnimi/pozitivnimi (pri tem upoštevamo, da ima tudi pretirano pozitivno razmišljanje lahko svoje pasti), učenje dobrega počutja (izogibamo se perfekcionizmu), samopoučevanje – narekujemo si navodila za izvedbo naloge, učenje reševanja težav po korakih in praktičnih tehnik (oblikovanje stališč in strategije, kako se problema lotiti, razmišljanje po korakih, ki jih je treba izvršiti, da bi problem obvladali oz. prišli do rešitve), aktivno
»nadaljevanje«		<p style="text-align: right;">»se nadaljuje«</p> <p>spoprijemanje (aktivno pristopimo k problemu in ga poskušamo odstraniti ali vplivati nanj, tako da preprečimo njegove posledice – vključuje spodbudo k neposredni akciji, povečanje napora in poskuse spoprijemanja v stopnjah), humor.</p> <p>Raven čustev in vedenja: samokontrola vedenja (izražanje občutkov vljudno in odločno, ne agresivno ali pasivno), asertivnost (odločno zastopanje svojih interesov, zahtevati, kar nam pripada), trening socialnih veščin (sporazumevanje v različnih okoljih, z različnimi ljudmi, v različnih okoliščinah, dogovori/kompromisi/prilagajanje), izgrajevanje mreže prijateljev (socialna opora), načrtovanje in boljša organizacija delovnega in prostega časa (npr. skrb za mirno delovno okolje, delo po etapah oz. prioritetah, zagotoviti si čas brez motenj, kadar imamo bolj zahtevne miselne naloge, uvedemo »uradne ure« za pogovore po telefonu in odgovore po elektronski pošti).</p>

Literatura (naslov, avtor, letnica)	Raven IGLO / velikost podjetja	Ključne ugotovitve
Rožman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P. (2019). Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees. <i>Organizacija</i> , 52(1).	Raven: I, G, L, O / različno velika podjetja	Starostno raznoliki zaposleni se soočajo z različnimi vrstami poklicnega stresa in različnimi simptomi izgorelosti pri opravljanju svojega dela. Vloge starosti pri oblikovanju delovnih mest in samega dela na delovnem mestu ne smemo zanemariti. V članku so raziskane starostne razlike poklicnega stresa in simptomi izgorelosti zaposlenih ter analiza vpliva poklicnega stresa, simptomov izgorelosti in starosti na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Prispevek temelji na raziskavi, ki vključuje anketo zaposlenih v dveh starostnih skupinah (mlajši od 50 let in starejši zaposleni med 50 in 65 let). Rezultati kažejo, da obstajajo statistično pomembne razlike pri poklicnem stresu in simptomih izgorelosti na delovnem mestu med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi. V povprečju so mlajši zaposleni zaznali višje ravni poklicnega stresa in izgorelosti v primerjavi s starejšo skupino. Rezultati tudi kažejo, da imajo poklicni stres, vedenjski in čustveni simptomi izgorelosti, kot tudi starost pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih . Demografija svetovne delovne sile se spreminja (staranje prebivalstva), kar prinaša nova raziskovalna vprašanja. Vse pomembnejše postaja vprašanje kako zagotoviti. Da bi ljudje ostali zadovoljni pri svojem delu v različnih življenjskih fazah. Kvaliteta dela ima zelo velik vpliv na zaposlene, ker veliko časa preživimo na delu.

4.2 Skupni rezultati

V nadaljevanju smo za posamezne ravni združili zaključke ugotovitev za EU (Tabela 7), ZDA (Tabela 8) in Slovenijo (Tabela 9).

Tabela 7. Ključne ugotovitve glede na ravni v EU

I - Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	G - Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	L - Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	O - Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
<p>Vzroki za nastanek stresa: Glavni viri stresa pri delu izhajajo iz: zahtev, nadzora, podpore, odnosov, vloge in sprememb. Na delavce negativno zelo vpliva tudi pomanjkanje spoštovanja in pravičnosti (zlasti od nadrejenih). Obstaja korelacija med angažiranostjo in stresom -> manjša angažiranost pomeni večji stres in možnost za izgorelost.</p> <p>Obvladovanje stresa: Najpogostejše metode upravljanja stresa so: kognitivni trening vedenjskih veščin, meditacija, sprostitvev, globoko dihanje, telesna vadba, wellness programi, vodenje dnevnika, upravljanje časa in postavljanje ciljev. V veliko podjetjih je vpeljan tudi model JDR (Job Demands-Resources), programi angažiranja zaposlenih. Ugotovljena je namreč povezava med</p>	<p>Obvladovanje stresa: Spodbujanje angažiranosti zaposlenih prinaša pozitivne rezultate, kot sta visoka stopnja dobrega počutja in uspešnosti. Sodelovanje na individualni ravni privede do boljšega sodelovanja in angažiranosti skupine. Sodelovanje, medsebojna podpora sodelavcev in dobri odnosi med zaposlenimi vodijo tako do individualnih uspehov. Kolektivno delovno udejstvovanje je več kot vsota posameznega delovnega udejstvovanja. Pomembna je tudi agilnost</p>	<p>Vzroki za nastanek stresa: Negativno vodenje, nepovezanost z zaposlenimi in nasilni nadzor negativno vpliva na angažiranje zaposlenih in posledično na večji stres zaposlenih.</p> <p>Obvladovanje stresa: Bolj pozitivne oblike vodenja povzročajo višjo stopnjo angažiranosti zaposlenih in manjši stres. Način upravljanja z ljudmi močno vpliva na njihovo počutje: spoštljiv in odgovoren (upravljanje čustev in integriteta), upravljanje in</p>	<p>Obvladovanje stresa: Koristi pristopa »Workwell model«. Sodelovanje v organizacijskih wellness programih povezano z zmanjšanjem odsotnosti in večjim zadovoljstvom z delovnim mestom. Vse več organizacij išče zaposlene, ki prevzemajo pobudo in se kreativno odzivajo na izzive dela, kajti angažiranost postane tako na individualni kot na organizacijski ravni. Zaposleni so posledično bolj zadovoljni s svojim delom, predani in učinkoviti pri delu.</p>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

angažiranostjo in splošnim zdravjem. Delovno angažiranje pomaga posameznikom, da se učinkovito spopadejo s stresnim delom. Številne posamezne študije so pokazale pozitivno povezavo med angažiranostjo in delovno sposobnostjo, pozitivnim afektom, zadovoljstvom z delom in dnevnim okrevanjem. Za motivacijo je pomembno nagrajevanje delavcev za opravljeno delo. Pomembno je zadovoljstvo delavca z	skupin, za katere so značilne: samoorganizacija, iteracija, osredotočenost na stranke, izmenjava znanja, sodelovanje in medsebojno zaupanje.	komuniciranje obstoječega in prihodnjega dela, upravljanje posameznika znotraj ekipe, obvladovanje težkih situacij.
--	--	---

I - Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	G - Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	L - Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	O - Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
<p>delovnim mestom, poklicne priložnosti in varnost zaposlitve. Jasno opredeljena informacija o pričakovanjih, povezanih z vlogo. Dvoumna pričakovanja o vlogah (subjektivna) so povezana z večjo napetostjo in manjšim zadovoljstvom z delovnim mestom, kot jasna pričakovanja glede vlog. Prav tako so pomembni dobri odnosi s sodelavci in vodstvom ter dobra komunikacija z vodjo in razvoj strategije za preprečevanje neuskkljenosti. Upoštevanje individualnih lastnosti (spretnosti, identiteta naloge, pomen naloge, avtonomija, povratne informacije) za njihovo motivacijo in uspešnost. Za zmanjšanje stresa je pomembna tudi telesna aktivnost in urejena oz. zdrava prehrana ter na splošno zdrav življenjski slog.</p> <p>Znamenja in posledice: Povečana stopnja duševnih (depresija, tesnoba, motnje spanja) in telesnih težav (visok krvni tlak, bolečine v želodcu, znojenje, izčrpanost), ki se kaže kot nezmožnost in tudi nepripravljenost za opravljanje dela, nizko zadovoljstvo z delom. Vse skupaj vodi v še slabše zdravstveno stanje, izgorelost. Posledica je odsotnost z dela in celo prenehanje zaposlitve. Zelo pogost je primer samomorov in motnje v družini. Po raziskavah je kar v 46 % primerih za odsotnost z dela vzrok stres, kar predstavlja daleč največji delež.</p>			

Tabela 8. Ključne ugotovitve glede na ravni v ZDA

I - Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	G - Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	L - Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	O - Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
<p>Vzroki za nastanek stresa: Širok nabor različnih poklicnih in delovnih stresorjev kot so: kariere zahteve, socialna varnost, delovna obremenitev, delovni pogoji (hrup, temperatura, svetloba), oblika delovnega</p>	<p>Vzroki za nastanek stresa: Konflikt vlog pri timskem delu, delovna obremenitev, dvoumnost nalog</p> <p>Obvladovanje stresa:</p>	<p>Obvladovanje stresa: Organizacijski voditelji dodeljujejo proračun, politiko in vplivajo na osredotočenost organizacije s svojo vizijo,</p>	<p>Obvladovanje stresa: Združitev znanj oziroma dobrih praks za ustvarjanje psihološko zdravih delovnih mest, ravni intervencij za obvladovanje stresa ter okvir</p>

I - Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	G - Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	L - Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	O - Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
<p>mesta, medsebojni odnosi, socialna gostota, način vodenja, skupinski pritiski. Pomembni so tudi odnosi delo-družina, ki predstavljajo tudi eno od glavnih tveganj za nastanek stresa na delovnem mestu. Reagiranje na vsakodnevne stresorje pri delu kot tudi izven delovnega časa povzroči negativni odziv (off-job reactivity; OJR) in ima posledice na zdravje, dobro počutje in uspešnost zaposlenih.</p> <p>Obvladovanje stresa: Preventivno obvladovanje stresa se izvaja s tremi sklopi ukrepov: primarni, sekundarni, terciarni. Primarni se osredotočajo na preprečevanje nastanka stresa z upravljanjem osebnih zaznav stresa posameznika, izboljšanju osebnega delovnega mesta oziroma okolja, ter vzdrževanjem ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Med glavne tehnike se uvrščata ustrezni pozitivni medsebojni odnosi in dobra socialna podpora. Sekundarni ukrepi so usmerjeni v odzivanje in pomoč posamezniku pri uravnavanju negativne energije povzročene s stresom, uravnavanjem čustev in telesne pripravljenosti. Terciarni ukrepi so usmerjeni v terapije in svetovanje za vzpostavitev zdravja in normalnega delovanja posameznikom, ki jim je bilo to ravnovesje ob stresnih dejavnikih porušeno.</p> <p>Znamenja in posledice: Ob premočni oz. predolgi izpostavljenosti stresnim dejavnikom se lahko začnejo pojavljati stiske oz. nezdrave posledice v 3 oblikah: -zdravstvene stiske (nastanek srčno-žilnih obolenj, nastanek rakavih obolenj, miškatorne tegobe in s tem povezane bolečine in omejitve), ki lahko vodijo v dolge odsotnosti z dela.</p> <p>»nadaljevanje« :snoba, depresivnost, kot čustvena izčrpanost, cinizem in pomanjkanje osebnih dosežkov)</p> <p>- vedenjske stiske (zloraba alkohola, tobaka in drog, ki vodijo v nastanek agresije, nasilja in industrijskih nesreč)</p> <p>Vse pojavne oblike skupaj negativno vplivajo na delovno prisotnost, produktivnost, delovne nesreče in s tem povezane poškodbe in celo smrti na del. mestu, kot tudi na rast stroškov zdravstva.</p>	<p>Vpeljava pozitivne psihologije, socialna podpora, strpnost, državljske vrline (civic virtue). Vpeljava pozitivnih psiholoških ukrepov (PPI – positive psychology interventions) na primarni, sekundarni in terciarni ravni na individualni kot organizacijski ravni (podporna socialna omrežja, podpora nadrejenih, podpora sodelavcev, avtonomija pri delu, vzgojno izobraževalni programi).</p>	<p>nalogami, strateškim planiranjem in cilji, ter določajo obseg in podporo wellness programom. Strateško in organizacijsko voditelji služijo kot obraz organizacije in igrajo veliko vlogo pri oblikovanju celotne kulture organizacije, vključno s tem, kako ta kultura poudarja dobro počutje v organizaciji. Promocija zdravja vodilnih kadrov v organizaciji in višja raven vodstvene podpore za promocijo zdravja, je neposredno povezana z višjo udeležbo zaposlenih v wellness programih, nižjih stopnjah stresa pri delu in višjih stopnjah pozitivnih zdravstvenih navad. Rezultati raziskovalne analize, ki preučujejo organizacijske razlike nakazujejo, da ima lahko pri manjših organizacijah in pri tistih organizacijah z manj razvitimi promocijskimi programi, vodstvena podpora za promocijo zdravja manjši vpliv na zdravstvene navade zaposlenih.</p>	<p>iskanja in zadovoljevanja lastnih virov (PRA framework – personal resource allocation framework) kot celovit okvir za pristop k obvladovanju stresa na delovnem mestu, ki ga je mogoče prilagoditi edinstvenim potrebam različnih organizacij, oddelkov znotraj organizacij in zaposlenim. S sprejetjem te širše perspektive se organizacije lahko bolj strateško lotevajo stresa zaposlenih, kar ima za posledico učinkovitejše obvladovanje stresa ter močan vpliv na rezultate povezane s stresom. Organizacijski ukrepi težijo k temu, da spadajo v primarno skupino ukrepov, ter ciljajo na dolgoročne uspehe.</p>

Tabela 9. Ključne ugotovitve glede na ravni v Sloveniji

<p>I - Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)</p>	<p>G - Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)</p>	<p>L - Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)</p>	<p>O - Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)</p>
<p>Vzroki za nastanek stresa: Stres na delovnem mestu se lahko razlaga z modelom, kjer so na eni strani visoke zahteve in na drugi strani posameznikove sposobnosti za obvladovanje le-teh. Opredelitev stresa izhaja, da ima razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za izpolnjevanje le-teh ključno vlogo pri doživljanju stresa. Ločimo 3 glavne skupine povzročiteljev stresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stresorji ozadja – izpostavljenost določenim kemičnim in biološkim snovem, osvetljenost, vibracije in hrup na delovnem mestu, vsiljen ritem dela, vsakodnevno hitenje na poti v službo; • osebni stresorji – izguba ali menjava delovnega mesta, konfliktna situacije na delovnem mestu, upokojitve; • stresorji okolja – na katere ne moremo vplivati. <p>Stres v delovnem okolju je najpogostejši in ga povzročajo preobremenitev, prevelike zahteve oz. previsoka pričakovanja in nizka možnost odločanja, socialna podpora, negotovost in avljenost dejavnikom stresa, kot so: nerazumevanje z nadrejenim, sodelavci ali podrejenimi, premalo časa, da bi dokončali delovne naloge, za opravljeno delo ne dobimo pričakovanega priznanja oz. nesorazmerje delo-plača, nimamo možnosti pritožb, prevelika odgovornost, služba ni zanesljiva, neugodne delovne razmere. Posebne oblike stresa pa predstavljajo poniževanje, nadlegovanje, grožnje in podobno.</p> <p>Obvladovanje stresa: Najprej moramo prepoznati dejavnike stresa in naše reakcije na stres. Nato se v delovnem okolju čim bolj organizirajmo, da zmanjšamo stopnjo stresa. Naloge razvrstimo po pomembnosti in se najprej lotimo najtežjih opravil, zastavimo si jasne cilje, spremembe gledamo s pozitivnega stališča, težave sprejmimo kot izziv in ne grožnjo, zavračamo nerealne zahteve sodelavcev oziroma nadrejenih, privoščimo si redni dopust, sami se nagradimo za dobro opravljeno delo, razmišljamo pozitivno (osredotočite se na svoje prednosti in ne slabosti; v vsaki stvari skušajte najti nekaj dobrega) in znebimo se negativnega razmišljanja (ne obremenjujte se z dogodki, na katere ne morete vplivati, saj jih ne morete spremeniti). Pomembne odločitve v zvezi z delom so lahko tudi: možnost načrtovanja dela, razporeditev in kontrola delovnega časa - fleksibilen delovni čas, načrtovanje odmorov, ureditev delovnega okolja, izbira sodelavcev. Pomembna je tudi naloga srednjega menedžmenta, da skrbi za dobre odnose med sodelavci, razrešuje konflikte in spodbuja timsko delo. Načini spoprijemanja s stresom, ki veljajo za bolj uspešne, so: 1. Prepoznavanje stresnih simptomov; 2. Sprememba okolja in njegovih zahtev; 3. Sprememba sposobnosti spoprijemanja in podpora; 4. Upoštevanje svojih zmožnosti; 5. Osredotočenje na varovalne dejavnike.</p> <p>Obstajajo različne strategije spoprijemanja na različnih ravneh delovanja:</p> <p>1. Telesna raven: V raziskavi ugotavljajo, da je najpogostejši način obvladovanja stresa na ravni posameznika vzdrževanje psihične in fizične kondicije. Redna športna dejavnost in hobiji, ki nas sproščajo, bistveno prispevajo k ohranjanju, krepitvi in varovanju zdravja ter povečujejo delovno storilnost. Izpostavili so predvsem hobije na prostem, kot so golf, vrtnarjenje, lov in ribolov. Ostale metode: sprehod, sproščanje mišične napetosti z različnimi fizičnimi dejavnostmi, ki vplivajo direktno na stresne odzive: različne tehnike sproščanja, trebušno dihanje, telovadba, ples masažne tehnike, risanje, poslušanje</p>	<p>Obvladovanje stresa: Za izboljšanje delovne klime je smiselno povečati povezovanje znotraj kolektivov, podpirati vzajemno sodelovanje ter spodbujati vrhni management, da zaposlenim dopusti več avtonomije pri odločanju o njihovem delu. Vodilni managerji naj bi bili torej enako pozorni in usposobljeni za to, da znajo ustvarjati ugodno delovno vzdušje in povezanost vseh zaposlenih kot za optimalno delegiranje delovnih nalog.</p>	<p>Vzroki za nastanek stresa: V vrh najbolj ogroženih poklicnih skupin, zaradi stresa, sodijo managerji – managerji pogosto delajo dlje, veliko telefonirajo, sprejemajo številne obiske in prisostvujejo velikemu številu sestankov. Ukvarjajo se z organizacijskimi spremembami, s prestrukturiranjem, prevzemi podjetij in se, ne nazadnje, borijo z globalno gospodarsko krizo. V managerjevem delovnem okolju se pojavlja nejasnost vlog, kadar se manager znajde v primežu različnih pritiskov nadrejenih in podrejenih, sodelavcev in strank. Pri managerjih je velik problem konkurenca, rivalstvo, ki povečuje napetost. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samopodobe, spoštovanja ali bojznijo zaradi izgube socialne varnosti. Stres pri delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov. Pomemben vir stresa so tudi slabi medsebojni odnosi v delovnem okolju. Nagnjenost k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vneto, stalno napetostjo in nestrpnostjo ter pri ljudeh, ki delajo pod nenehnim pritiskom. Raziskava v Sloveniji prikazuje, da v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in drugimi managerji (na primer slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci,</p>	<p>Vzroki za nastanek stresa: Organizacijski stres je zaradi obsežnosti lahko izrazitejši od stresa posameznih zaposlenih, saj izvira iz stresnega stanja velikega števila zaposlenih. Raziskava v Sloveniji je pokazala, da najbolj stresogeno vplivajo: slog vodenja, organizacijo dela v podjetju, avtoriteto vrhnjega managementa ter slabo motiviranost zaposlenih za delo.</p> <p>Obvladovanje stresa: Primerno je, da se delovna organizacija v primeru prisotnega stresa na delovnem mestu osredotoči na zdravje, učenje in produktivnost. Ti trije dejavniki so tesno povezani; med njimi je treba doseči harmonijo, da se lahko medsebojno krepijo. Organizacijska kultura in klima lahko vplivata na dobro ali slabo počutje zaposlenih in na učinkovitost delovanja organizacije. Organizacijski stres je potrebno reševati dvoslojno, in sicer na ravni vsakega posameznega sodelavca in tudi na ravni celotne organizacije. V okviru razvoja večšin za upravljanje stresa je zelo priporočljivo, da v organizaciji potekajo redna izobraževanja in usposabljanja zlasti vodilnih in vodstvenih sodelavcev, da bi le-ti znali prepoznati, zmanjšati in preprečevati oblike škodljivega stresa. Pozitivna</p>

I - Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	G - Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	L - Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	O - Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
<p>glasbe, vrtnarjenje, joga, razgibavanje, Shultz-ev avtogeni trening, masaže, pilates, čiščenje kleti, Alexander tehnika, druge sproščujoče dejavnosti.</p> <p>2.Raven misli: Med bolj znane pristope umirjanja s pomočjo uma spadajo pozitivne samopotrditve oz. tehnike za pozitivno razmišljanje, meditacija, humor, kognitivno restrukturiranje, vizualizacija, metode »praznjenja glave« (npr. STOP tehnika), zmanjševanje ciljev oziroma pričakovanj, AAABC tehnika, da se s čim zamotimo, spreminjanje misli, stališč, prepričanj in samogovorov, ki se nanašajo na stresne dogodke: menjavanje negativnih misli z nevtralnimi/pozitivnimi (pri tem upoštevamo, da ima tudi pretirano pozitivno razmišljanje lahko svoje pasti), učenje dobrega počutja (izogibamo se perfekcionizmu), samopoučevanje – narekujemo si navodila za izvedbo naloge, učenje reševanja težav po korakih in praktičnih tehnik (oblikovanje stališč in strategije, kako se problema lotiti, razmišljanje po korakih, ki jih je treba izvršiti, da bi problem obvladali oz. prišli do rešitve), aktivno spoprijemanje (aktivno pristopimo k problemu in ga poskušamo odstraniti ali vplivati nanj, tako da preprečimo njegove posledice – vključuje spodbudo k neposredni akciji, povečanje navora in poskuse spoprijemanja v stopnjah), humor.</p> <p>3.Raven čustev in vedenja: samokontrola vedenja (izražanje občutkov vljudno in odločno, ne agresivno ali pasivno), asertivnost (odločno zastopanje svojih interesov, zahtevati, kar nam pripada), trening socialnih veščin (sporazumevanje v različnih okoljih, z različnimi ljudmi, v različnih okoliščinah,dogovori/kompromisi/prilagajanje), izgrajevanje mreže prijateljev (socialna opora), načrtovanje in boljša organizacija delovnega in prostega časa (npr. skrb za mirno delovno okolje, delo po etapah oz. prioritetah, zagotoviti si čas brez motenj, »nadaljevanje« htevne miselne naloge, uvedemo »uraane ure« za pogovore po telefonu in odgovore po elektronski pošti).</p> <p>Poznamo tudi: 4.Prehranska dopolnila ali zdravila brez recepta, ki vsebujejo baldrijan, pasijonko, hmelj, rožni koren, mlečne beljakovine in tudi čaje, kot npr. meliso in poprovo meto; lahko pa tudi antioksidante in matični mleček.</p> <p>5.Sproščanje na delovnem mestu: Ena najboljših dihalnih tehnik upravljanja s stresom, ki jo lahko uporabljamo v službi, je abdominalno dihanje oz. dihanje s trebušno prepono. itd. V službi moramo biti bolj praktični. Koristno je že, da npr. vsakih 45 minut vstanemo od računalnika ali delovnega stroja, in si vzamemo kratek premor. Izkoristimo ga lahko za to, da se malce sprehodimo, pretegnemo, sprostimo oči, stresemo mišice in podobno. Ko gre za stres, povzročen v delovnem okolju, se je kot najučinkovitejša intervencija pokazala kognitivno-bihavioralna terapija.</p> <p>6.Ostali načini sproščanja: preberimo zanimivo knjigo, poslušajmo sproščajočo glasbo, druženje s pozitivnimi ljudmi in s tistimi, ki nas imajo radi, zdrava prehrana.</p> <p>Če ne zmoremo sami, poiščimo strokovno pomoč v lekarni ali pri zdravniku.</p>		<p>pomanjkanje podpore drugih managerjev, slaba komunikacija, premalo povratnih informacij...). Takoj na drugem mestu so stresorji, vezani na delo managerja (na primer vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo, organizacija dela, uvajanje novih programov).</p>	<p>organizacijska klima in občutek povezanosti med zaposlenimi se pozitivno povezuje z vrsto ukrepov za obvladovanje stresa, med katere prištevamo na primer brezplačen wellness, dostop do telovadnic, skrb za zdravo prehrano in organiziranje programov usposabljanja, ki pomagajo zaposlenim pri soočanju s stresom.</p>

»se nadaljuje«

I - Individualna raven (osebne lastnosti, vedenje...)	G - Skupinska raven (družbena podpora, medosebni odnosi med zaposlenimi, timsko delo, značilnosti, učinkovitost...)	L - Raven vodja (značilnosti vodenja in družbene interakcije, stil vodenja...)	O - Organizacijska raven (avtonomija, kompenzacije, družbena podpora, letni razgovori, ocenjevanje...)
--	--	---	---

Znamenja in posledice: Tipični znaki in simptomi, ki se pojavljajo pri večini, so npr. pospešeno bitje srca, hitro dihanje, povišan krvni tlak, napete mišice, mrzle dlani in stopala, povečana budnost, vznemirjen želodec, občutek strahu ali ogroženosti, nespečnost, občutek nemoči, tesnobe, žalosti, jokavost, negativne misli, razbijanje srca, razdražljivost, umikanje v samoto, utrujenost, anksioznost, depresija čustvena izčrpanost, povečana napetost, razdražljivost, brezup, izguba upanja, občutki nemoči in krivde, nizko samospoštovanje, nezmožnost koncentracije, pozabljivost; telesni znaki pa se kažejo kot glavoboli, slabosti, omotičnosti, bolečine v mišicah, motnje spanja, kronična utrujenost, izguba smisla za humor in obolevnost. Psihološki simptomi stresa na delovnem mestu se kažejo kot razdražljivost, nezadovoljstvo z delom, zaskrbljenost, pomanjkanje energije in navdušenja, občutek ujetosti, spremembe v vedenju in drugo. Negativne posledice delovanja stresa na delovnem mestu so slabo zdravje in počutje zaposlenih, pojav duševnih in telesnih obolenj, zmanjšana produktivnost zaradi povečanega absentizma, prezentizma in fluktuacije, konflikti med menedžmentom in zaposlenimi ter težavno usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Med dolgotrajne negativne posledice stresa lahko sodijo nepojasnen glavobol, nespečnost, težave s koncentracijo, razdražljivost, izguba želje po spolnosti, vrtoglavica, težave z želodcem, sindrom razdražljivega črevesja, povišan krvni pritisk, motnje hranjenja, bolečine v vratu in križu, kronična utrujenost, zmanjšana imunska odpornost. Stres ali reakcija na stres sta eden najpomembnejših povzročiteljev obolenj srca in ožilja, ki so vodilni vzrok smrtnosti v razvitem svetu. Raziskave kažejo, da ljudje, ki doživljajo negativni stres, posledice stresa pogosto lajšajo z begom v tvegana vedenja, npr. uživajo več alkohola, tobaka, se »nadaljevanje« ujejo, se manj gibajo. Negativne, premočne, preveč številčne ali preveč zgoščene stresne situacije onemogočajo produktivno, učinkovito delo ter imajo škodljiv vpliv na več področij posameznikovega delovanja. Vedenjski znaki izgorelosti so: hiperaktivnost, impulzivnost, povečano uživanje kofeina, tobaka, alkohola in prepovedanih substanc, opustitev športnih aktivnosti, kompulzivno, pritoževanje, površnost pri delu, pogosti prepiri s sodelavci. Na delovnem mestu se izgorelost kaže kot zmanjšana učinkovitost, nizka delovna storilnost in minimalna produktivnost, fluktuacija, povečana bolniška odsotnost, absentizem, povečano število nesreč.

»se nadaljuje«

5 Razprava

5.1 Kratek opis rezultatov za EU

Vzroki za nastanek stresa: Glavni viri stresa pri delu izhajajo iz: zahtev (npr. visoka delovna obremenitev), nadzora (npr. nasilni nadzor nadrejenega), podpore (npr. majhne mera spodbude s strani vodstva), odnosov (npr. konfliktni odnosi s sodelavci), vloge (npr. nerazumevanje svoje vloge v organizaciji) in sprememb (npr. način sporočanja sprememb v organizaciji). Na

zaposlene prav tako negativno vpliva pomanjkanje spoštovanja in pravičnosti (zlasti od nadrejenih). Obstaja tudi korelacija med angažiranostjo in stresom. Če je angažiranost manjša je tudi večja verjetnost za večji stres in posledično pojava izgorelosti. Na večji stres zaposlenih prav tako vpliva negativno vodenje, nepovezanost zaposlenega z vodjo in nasilni nadzor vodstva.

Obvladovanje stresa: Najpogostejše metode upravljanja stresa so: kognitivni trening vedenjskih veščin, meditacija, sprostitve, globoko dihanje, telesna vadba, vodenje dnevnika, upravljanje časa in postavljanje ciljev na individualni ravni ter wellness programi in koristi pristopi »Workwell model«, model JDR (Job Demands-Resources) in programi angažiranja zaposlenih na organizacijski ravni. Ugotovljena je povezava med angažiranostjo in splošnim zdravjem. Delovno angažiranje pomaga posameznikom, da se učinkovito spopadejo s stresnim delom. Številne posamezne študije so pokazale pozitivno povezavo med angažiranostjo in delovno sposobnostjo, pozitivnim afektom, zadovoljstvom z delom in dnevnim okrevanjem. Spodbujanje angažiranosti zaposlenih prinaša pozitivne rezultate, kot sta visoka stopnja dobrega počutja in uspešnosti. Vse več organizacij išče zaposlene, ki prevzemajo pobudo in se kreativno odzivajo na izzive dela, kajti angažiranost postane tako na individualni kot na organizacijski ravni. Pomembna je tudi: motivacija, nagrajevanje delavcev za opravljeno delo, zadovoljstvo delavca z delovnim mestom, poklicne priložnosti, varnost zaposlitve, dobri odnosi (in podpora) s sodelavci in vodstvom ter dobra komunikacija z vodjo in razvoj strategije za preprečevanje neuskklajenosti, jasno opredeljena informacija o pričakovanjih, povezanih z vlogo. Dvoumna pričakovanja o vlogah (subjektivna) so povezana z večjo napetostjo in manjšim zadovoljstvom z delovnim mestom, kot jasna pričakovanja glede vlog. Upoštevanje individualnih lastnosti (spretnosti, identiteta naloge, pomen naloge, avtonomija, povratne informacije) za njihovo motivacijo in uspešnost. Bolj pozitivne oblike vodenja povzročajo višjo stopnjo angažiranosti zaposlenih in manjši stres. Način upravljanja z ljudmi močno vpliva na njihovo počutje: spoštljiv in odgovoren (upravljanje čustev in integriteta), upravljanje in komuniciranje obstoječega in prihodnjega dela, upravljanje posameznika znotraj ekipe, obvladovanje težkih situacij. Pomembna je tudi agilnost skupin, za katere so značilne: samoorganizacija, iteracija, osredotočenost na stranke, izmenjava znanja, sodelovanje in medsebojno zaupanje. Za zmanjšanje stresa je pomembna tudi telesna aktivnost in urejena oz. zdrava prehrana ter na splošno zdrav življenjski slog.

Znamenja in posledice: Znamenja in posledice stresa se kažejo v povečani stopnji duševnih (depresija, tesnoba, motnje spanja) in telesnih težav (visok krvni tlak, bolečine v želodcu, znojenje, izčrpanost), ki se kaže kot nezmožnost in tudi nepripravljenost za opravljanje dela, nizko zadovoljstvo z delom. Vse skupaj vodi v še slabše zdravstveno stanje, izgorelost. Posledica je odsotnost z dela in celo prenehanje zaposlitve. Po raziskavah je kar v 46 % primerih za odsotnost z dela vzrok stres, kar predstavlja daleč največji delež. Zelo pogosto so celo primeri samomorov in motenj v družini.

5.2 Kratak opis rezultatov za ZDA

Vzroki za nastanek stresa: Vzroki za nastanek delovnega stresa je širok nabor različnih poklicnih in delovnih stresorjev kot so: karierne zahteve, socialna varnost, delovna obremenitev, delovni pogoji (hrup, temperatura, svetloba), oblika delovnega mesta, medsebojni odnosi, socialna gostota, način vodenja, skupinski pritiski. Pomembni so tudi odnosi delodružina, ki predstavljajo tudi eno od glavnih tveganj za nastanek stresa na delovnem mestu. Reagirane na vsakodnevnne stresorje pri delu kot tudi izven delovnega časa povzroči negativni odziv (off-job reactivity; OJR) in ima posledice na zdravje, dobro počutje in uspešnost zaposlenih.

Obvladovanje stresa: Preventivno obvladovanje stresa se izvaja s tremi sklopi ukrepov: primarni, sekundarni in terciarni. Primarni se osredotočajo na preprečevanje nastanka stresa z upravljanjem osebnih zaznav stresa posameznika, izboljšanju osebnega delovnega mesta oziroma okolja, ter vzdrževanjem ravnovesja med delom in zasebnim življenjem. Med glavne tehnike se uvrščata ustrezni pozitivni medsebojni odnosi in dobra socialna podpora. Sekundarni ukrepi so usmerjeni v odzivanje in pomoč posamezniku pri uravnavanju negativne energije povzročene s stresom, uravnavanjem čustev in telesne pripravljenosti. Terciarni ukrepi so usmerjeni v terapije in svetovanje za vzpostavitev zdravja in normalnega delovanja posameznikom, ki jim je bilo to ravnovesje ob stresnih dejavnikih porušeno. Vpeljava pozitivnih psiholoških ukrepov (PPI – positive psychology interventions) na primarni, sekundarni in terciarni ravni na individualni kot organizacijski ravni (podporna socialna omrežja, podpora nadrejenih, podpora sodelavcev, avtonomija pri delu, vzgojno izobraževalni programi). Promocija zdravja vodilnih kadrov v organizaciji in višja raven vodstvene podpore za promocijo zdravja, je neposredno povezana z višjo udeležbo zaposlenih v wellness programih, nižjih stopnjah stresa pri delu in višjih stopnjah pozitivnih zdravstvenih navad. Rezultati raziskovalne analize, ki preučujejo organizacijske razlike nakazujejo, da ima lahko pri manjših organizacijah in pri tistih organizacijah z manj razvitimi promocijskimi programi, vodstvena podpora za promocijo zdravja manjši vpliv na zdravstvene navade zaposlenih.

Znamenja in posledice: Ob premočni oziroma predolgi izpostavljenosti stresnim dejavnikom se lahko začnejo pojavljati stiske oz. nezdrave posledice v treh oblikah:

- zdravstvene stiske (nastanek srčno-žilnih obolenj, nastanek rakavih obolenj, muskulturne tegobe in s tem povezane bolečine in omejitve), ki lahko vodijo v dolge odsotnosti z dela.
- psihološke stiske (tesnoba, depresivnost, izgorelost, ki se kaže kot čustvena izčrpanost, cinizem in pomanjkanje osebnih dosežkov)
- vedenjske stiske (zloraba alkohola, tobaka in drog, ki vodijo v nastanek agresije, nasilja in industrijskih nesreč)

Vse pojavne oblike skupaj negativno vplivajo na delovno prisotnost, produktivnost, delovne nesreče in s tem povezane poškodbe in celo smrti na delovnem mestu, kot tudi na rast stroškov zdravstva.

5.3 Kratak opis rezultatov za Slovenijo

Vzroki za nastanek stresa: Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samopodobe, spoštovanja ali bojaznijo zaradi izgube socialne varnosti. Nagnjenost

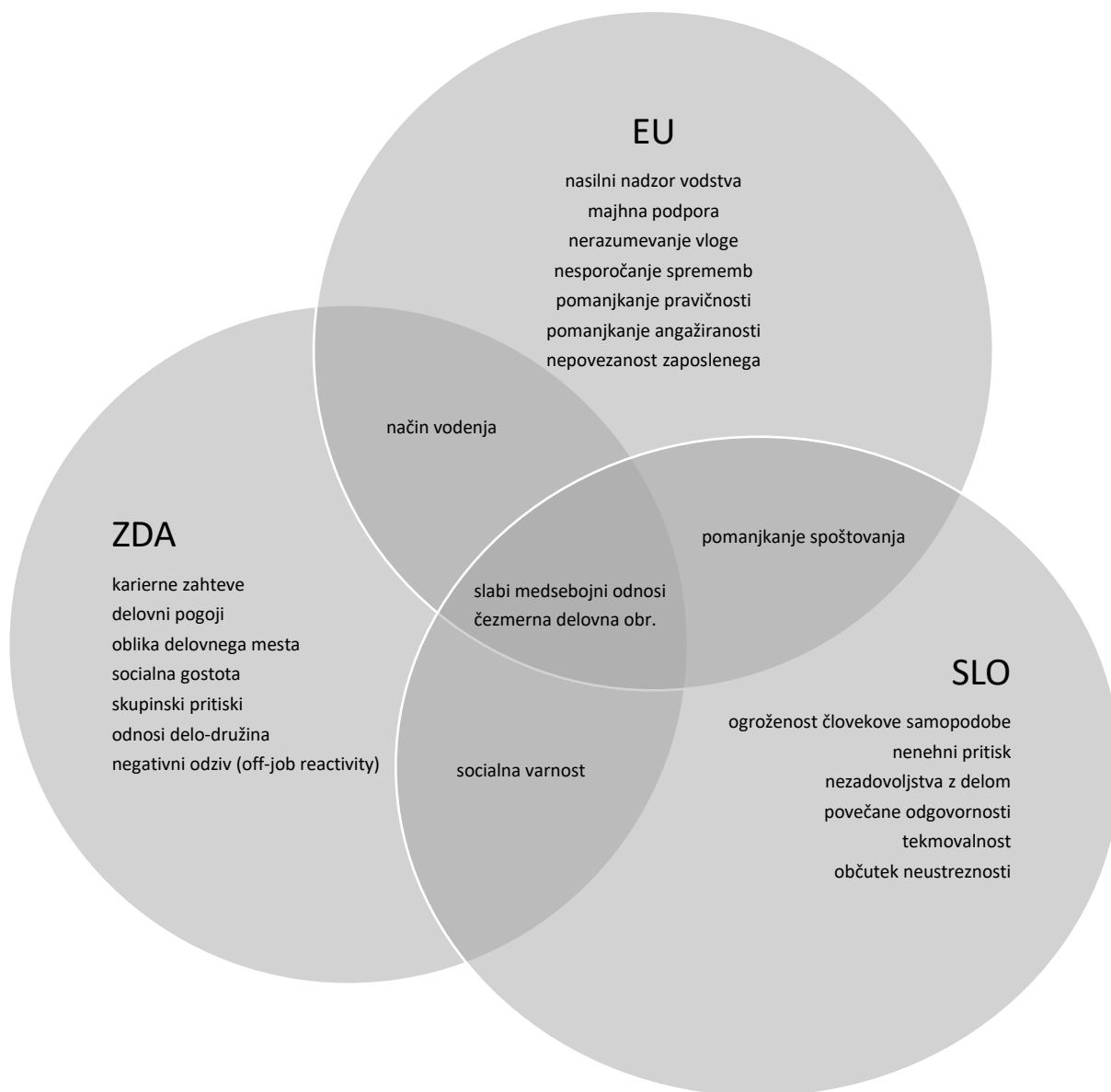
k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vneto, stalno napetostjo in nestrpnostjo ter pri ljudeh, ki delajo pod nenehnim pritiskom. Stres pri delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov. V eni od raziskav je bilo tudi ugotovljeno, da različne starostne skupine različno dojemajo stres. Povzročitelje stresa delimo v tri skupine (stresorji ozadja, osebni stresorji in stresorji okolja).

Obvladovanje stresa: Na ravni posameznika je za obvladovanje stresa največkrat priporočena redna telesna aktivnost, zdrava prehrana, razne tehnike sproščanja (npr. meditacija). Vloga organizacije pri upravljanju stresa je v prepoznavanju simptomov stresa pri zaposlenih in načrtnem preprečevanju nastanka dejavnikov, ki lahko povzročijo stresna stanja zaposlenih. V okviru razvoja veščin za upravljanje stresa je zelo priporočljivo, da v organizaciji potekajo redna izobraževanja in usposabljanja zlasti vodilnih in vodstvenih sodelavcev, da bi le-ti znali prepoznati, zmanjšati in preprečevati oblike škodljivega stresa. Pozitivna organizacijska klima in občutek povezanosti med zaposlenimi se pozitivno povezuje z vrsto ukrepov za obvladovanje stresa, med katere prištevamo na primer brezplačen wellness, dostop do telovadnic, skrb za zdravo prehrano in organiziranje programov usposabljanja, ki pomagajo zaposlenim pri soočanju s stresom. Zaradi staranja prebivalstva se pojavljajo nova raziskovalna vprašanja kako zagotoviti, da bi ljudje ostali zadovoljni pri svojem delu v različnih življenjskih fazah. Pri visokih psihičnih zahtevah na delovnem mestu se zmanjša utrujenost in prepreči izčrpanost tako da, zaposlenim omogočimo **visoko stopnjo avtonomije** oziroma možnost odločanja. Za večanje **notranje motivacije** za delo pa je pomembno, da je v delovnem okolju prisotna velika stopnja **socialne podpore**. Prioriteta menedžmenta bi morala biti, da znotraj organizacijske enote spodbuja potencial podpornega sistema med sodelavci in skrbi za podporni sistem v razmerju menedžment-delavec.

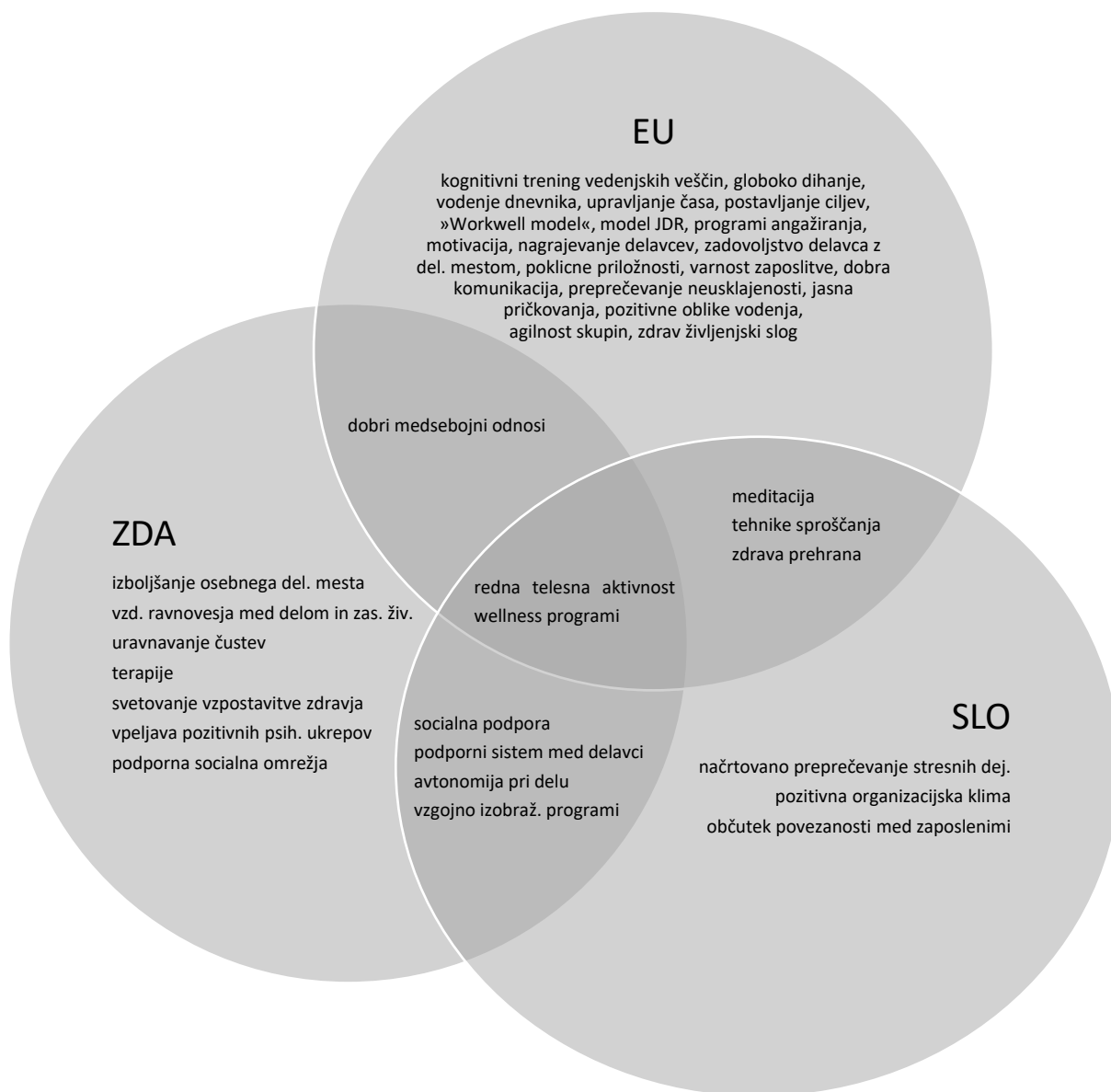
Znamenja in posledice: Psihološki simptomi stresa na delovnem mestu se kažejo kot razdražljivost, nezadovoljstvo z delom, zaskrbljenost, pomanjkanje energije in navdušenja, občutek ujetosti, spremembe v vedenju in drugo. Negativne posledice delovanja stresa na delovnem mestu so slabo zdravje in počutje zaposlenih, pojav duševnih in telesnih obolenj, zmanjšana produktivnost zaradi povečanega absentizma, prezentizma in fluktuacije, konflikti med menedžmentom in zaposlenimi ter težavno usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Izgorelost se kaže kot zmanjšana učinkovitost, nizka delovna storilnost in minimalna produktivnost, fluktuacija, povečana bolniška odsotnost, absentizem in povečano število delovnih nesreč.

5.4 Pregled skupnih značilnosti

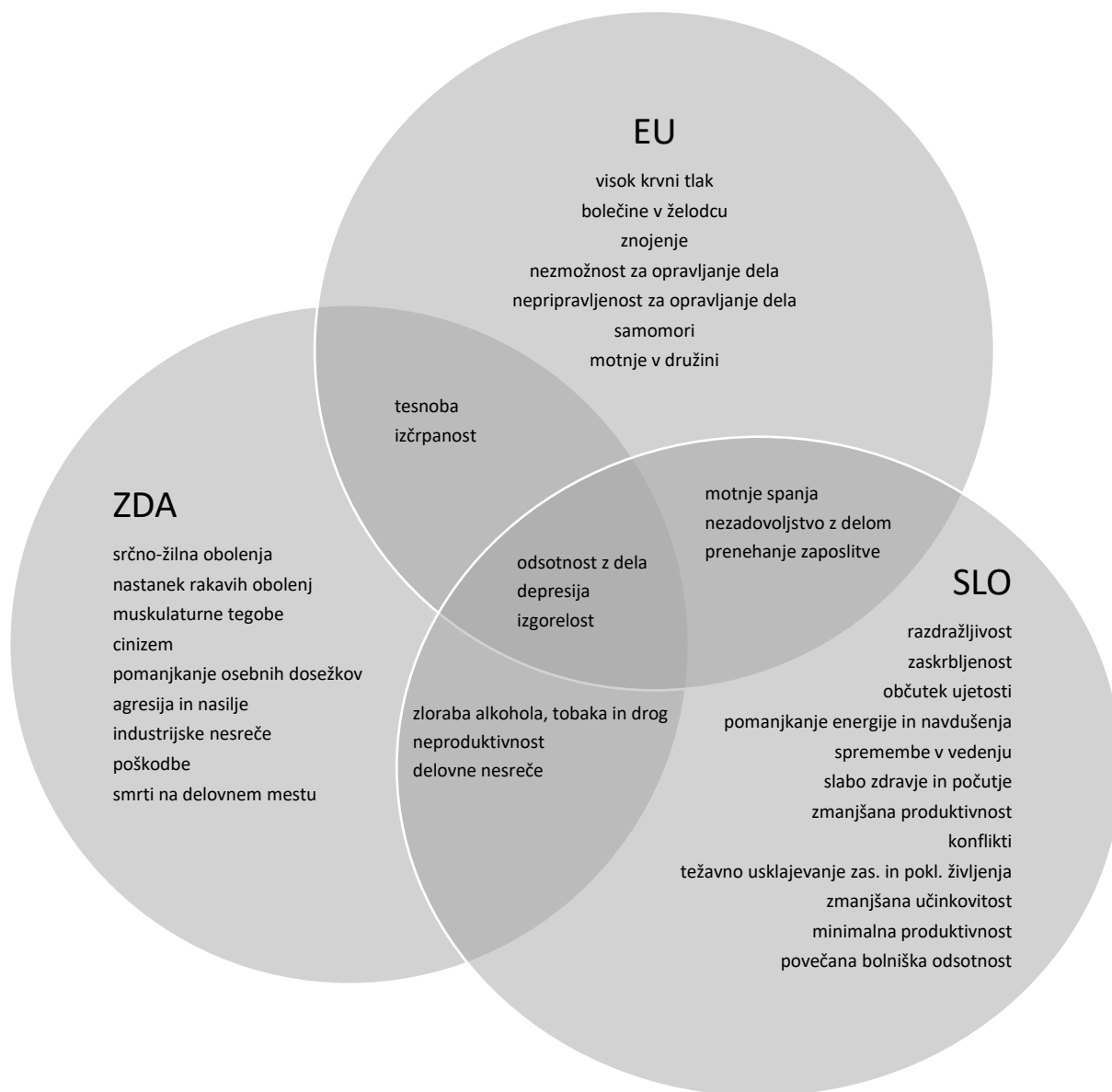
Na podlagi pridobljenih najpomembnejših zaključkov raziskav posameznih regij, EU, ZDA in Slovenije, je v nadaljevanju predstavljen grafični pregled skupnih značilnosti. Na slikah 1 do 3 so v obliki Vennovih diagramov prikazane skupne značilnosti navedenih regija za vzroke nastanka stresa, obvladovanje stresa ter znamenja in posledice stresa.



Slika 1. Vennov diagram vzrokov nastanka stresa za regije EU, ZDA in Slovenije



Slika 2. Vennov diagram obvladovanja stresa za regije EU, ZDA in Slovenije



Slika 3. Vennov diagram znamenj in posledic stresa za regije EU, ZDA in Slovenije

6 Zaključek

Rezultate izvedene primerjave člankov ZDA, EU in Slovenije na temo vzrokov za nastanek stresa, obvladovanje stresa in posledice stresa lahko strnemo skozi prizmo predhodne predstavitve rezultatov z Vennovimi diagrami in zaključimo, da sta najpogostejša vzroka za nastanek stresa prekomerna delovna obremenjenost in slabi medsebojni odnosi v organizaciji, velik vpliv na nastanek stresa pa ima tudi način vodenja, pomanjkanje medsebojnega spoštovanja in občutek socialne varnosti.

Pri obvladovanju stresa so vsem trem raziskovanim regijam najbolj skupni primarni proaktivni ukrepi kot so na individualni ravni redna telesna aktivnost in zdrav življenjski slog, na stopnji menedžmenta omogočanje visoke stopnje avtonomije pri delu ter socialna podpora, na ravni organizacije pa oblikovanje psiholoških in fizično ustreznih delovnih mest, izvajanje

izobraževalnih in wellness programov ter nenazadnje vzpodbujanje dobrih odnosov v organizaciji.

Neuspešnost primarnih in sekundarnih ukrepov tako na individualni ravni kot ravni menedžmenta in organizacije vodi v terciarne ukrepe, ki pa so usmerjeni že na blaženje posledic prekomernega delovanja stresa na posameznika ali skupino, ki se kažejo v izgorelosti in povečani bolniški odsotnosti z dela, tesnobi, izčrpanosti, nezadovoljstvu z delom ter vodijo v neproduktivnost, povečano število delovnih nesreč in nenazadnje v zlorabo alkohola, tobaka in prepovedanih drog.

Raziskava daje neposredno primerjavo vzrokov, posledic in ukrepov pri nastanku stresa na delovnem mestu treh raziskovanih regij, ki ponujajo premih obstoječih paradigem ter podlago za oblikovanje in dopolnitev obstoječih pristopov pri obvladovanju delovnega stresa.

Rezultati raziskave vodilnemu menedžmentu in srednjemu menedžmentu nakazujejo aktivnosti menedžmenta delovnega stresa v raziskovanih regijah ter ponujajo vpogled v aktivnosti, pristope in metode, ki dosegajo dobre rezultate.

Primerjava menedžmenta delovnega stresa je bila izvedena v treh regijah (ZDA, EU in Slovenija). Za širši in celovitejši vpogled na problematiko stresa, bi bilo priporočljivo raziskavo razširiti še na območje Azije (Kitajska, Južna Koreja, Japonska).

Reference

1. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
2. Bhui, K. S., Dinos, S., Stansfeld, S. A., & White, P. D. (2012). A synthesis of the evidence for managing stress at work: a review of the reviews reporting on anxiety, depression, and absenteeism. *Journal of environmental and public health*, 2012.
3. Bilban, M. (2009). *Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov*. Pridobljeno 31. januarja 2020, na <http://www.drustvo-med-sester-lj.si>
4. Brečko, D. (2018). *Adma*. Pridobljeno 31. januarja 2020, na <https://www.adma.si>
5. Bukovec, B., Ovsenik, M., & Markič, M. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Fakulteta za uporabne družbene študije.
6. Calderwood, C., & Ackerman, P. L. (2016). The Relative Salience of Daily and Enduring Influences on Off-Job Reactions to Work Stress. *Stress and Health*, 32(5), 587-596.
7. Dernovšek Hafner, N. (2012). Stres pri srednjem menedžmentu. *Delo in varnost*, 57(5), 17-19.
8. Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. *Stress and Health*, 31(4), 264-273.
9. Hoert, J., Herd, A. M., & Hambrick, M. (2018). The role of leadership support for health promotion in employee wellness program participation, perceived job stress, and health behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 32(4), 1054-1061.

10. Jeriček Klanšček, H., & Bajt, M. (2015). Stres, depresija, izgorelost: Kako se» spopasti z njimi «. *Delo in varnost*, 60(6), 27-33.
11. Kerčmar, J. (2017). *Spletna revija za znanstvenike, strokovnjake in nevroznanstvene navdušence*. Pridobljeno 31. januarja 2020, na <https://www.sinapsa.org/eSinapsa>
12. Kožuh, P., & Arzenšek, A. (2011). Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu. *Management (18544223)*, 6(2).
13. Kvas, A., Sima, D. & Kaučič, B. M.. *Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov*. Pridobljeno 31. januarja 2020, na https://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/publication__attachments/preprecimo_da_nas_strese_stres_na_delovnem_mestu_0.pdf
14. Limm, H., Gündel, H., Heinmüller, M., Marten-Mittag, B., Nater, U. M., Siegrist, J., & Angerer, P. (2011). Stress management interventions in the workplace improve stress reactivity: a randomised controlled trial. *Occupational and environmental medicine*, 68(2), 126-133.
15. Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century, *International Journal of Environmental research and public health*.
16. Mikša, M. (2015). Vloga telesne aktivnosti pri obvladovanju stresa. *Delo+ varnost: revija za varstvo pri delu in varstvo pred požarom*, 60(1), 33-36.
17. Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014), Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal, *Europe's journal of psychology*.
18. Quick, J., & Henderson, D. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459.
19. Podjed, K. (2014). Obvladovanje stresa med službenim časom. *Delo in varnost*, 59(5), 40-42.
20. Rožman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P. (2019). Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees. *Organizacija*, 52(1). Retrieved from <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/view/930>
21. Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
22. Sutherland, V., & Cooper, C. (2000). *Strategic stress management: An organizational approach*. Springer.
23. Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2(1), 583-603.
24. Zaviršek Mikolič, S. (2013). Stres na delovnem mestu. *Delo in varnost*, 58(2), 32.

Simon E. Pantar je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko s področja zagotavljanja kakovosti. Zaposlen je na delovnem mestu vodje projektov. Vodi projekte v matični družbi in odvisnem podjetju v Ruski federaciji, kjer je bil pred tem zaposlen kot vodja tehnične službe. V odvisnem podjetju je odgovarjal za tehnično področje in uredil postopke na ostalih povezanih področjih. Pred tem je delal na delovnem mestu tehnologa v službi za meroslovje, kjer je uvedel mnoge postopke kalibracij na področju mase in sodeloval v mednarodnih interkomparacijah. Bil je mentor študentom in novozaposlenim ter izvajal izobraževanja sodelavcev na področju tehtanja. Za uspehe na področju inovacij, razvoja kalibracijskih metod ter mentorstva je v letu 2007 prejel nagrado občine Novo mesto na raziskovalnem področju. Prejel je tudi nagrado v sklopu projekta naj-sodelavec.

Bojan Gorenc je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko v Ljubljani na področju močnostne elektrotehnike. Zaposlen je v lastnem podjetju na delovnem mestu direktorja, opravlja pa tudi naloge pooblaščenega inženirja. Pri vodenju podjetja si je na projektnem delu pridobil organizacijske, komunikacijske in vodstvene kompetence na različnih področjih, ki so potrebne za stabilno poslovanje podjetja; Na projektnem delu, planiranju, organiziranju materialnih in človeških virov, določanju in razporeditvi ciljev ter iskanje in oblikovanje najbolj ekonomičnih načinov za doseganje namena povezanega z določeno situacijo oziroma projektom. V dvajsetih letih delovanja v različnih podjetjih, je na področju projektnega dela kot odgovorni projektant sodeloval in ključno vplival na izdelavo pri preko 700 načrtih s področja elektrotehnike.

Abstract: **Causes, Symptoms, Consequences and Occupational Stress Management**

Research Question (RQ): What are the most common causes for occupational stress? What are the most common stress symptoms? What are the most common stress consequences? How can we manage stress?

Purpose: The purpose is to study articles regarding causes, symptoms, consequences and occupational stress management separately for EU, USA and Slovenia, to review and summarize researches for different levels: individual, group, leadership and organizational level. The article should give a brief result presentation with overview on common features of these regions. The goal of this article is to identify and present differences regarding causes, symptoms, consequences and occupational stress management in EU, USA and Slovenia.

Method: The research used an integrative review of scientific and professional literature in the field of occupational stress management. We searched articles through different bases (Google Scholar, dLIB) using relevant keywords. Articles used in this research work were not older than ten years with impact factor higher than 1.5 (EU and USA articles). Article published in indexed journal was the only condition to use Slovenian article in this research. Review included 19 articles. The data were processed by thematic qualitative analysis.

Results: Most common causes of stress are high-strained jobs and poor relations among employees in organization, which is often manifested in employee burnout, low productivity, increasing sick leave, work accidents, alcohol, tobacco and drug abuse. Most common stress management activities are proactive primary interventions that include regular physical activity and healthy lifestyle, high level of work autonomy, various educational and wellness programs, social support and promoting healthy work relationships among employees in organization.

Organization: Results of this study imply management activities, approaches and methods that deliver good results regarding stress management to highest and middle management.

Society: By taking proactive activities to manage occupational stress in organizations we counteract the negative effects of overexposure to occupational stress, thereby positively affecting job wellbeing, increase work effectivity and prevent the emergence of stress-related diseases, that evidently reduce productivity and enlarge healthcare costs.

Originality: This study provides direct comparison of the causes, consequences and interventions for occupational stress management in three researched regions, offering a shift of existing paradigms and the basis for designing and complementing existing approaches to occupational stress management.

Limitations/Future Research: Comparison of work stress management was carried out in three regions (USE, EU and Slovenia). For a broader and more comprehensive view of stress management it would be recommended to extend research to Asia (China, South Korea and Japan).

Keywords: stress, occupational stress, management, preventive stress management, burnout, stress consequences, healthy lifestyle, wellbeing.

