

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Melita Božič

**Stres v tržno-komunikacijski agenciji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Melita Božič

Mentorica: doc. dr. Tanja Kamin

**Stres v tržno-komunikacijski agenciji**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

*Zahvala*

*Iskreno se zahvaljujem mentorici doc. dr. Tanji Kamin,  
za ves trud, koristne napotke in spodbudne besede.  
Končna podoba naloge je nastala z njeno pomočjo.*

*Posebna zahvala tudi vsem mojim najbližjim in najdražjim  
za razumevanje in podporo  
ter predvsem izjemno potrpežljivost na poti do sem.*

## **Stres v tržno-komunikacijski agenciji**

Stres je v sodobni družbi pojav, s katerim se srečujemo skoraj vsakodnevno. Nanj smo se navadili in ga sprejeli do te mere, da njegove prisotnosti velikokrat niti ne opazimo več. Prisoten je na vseh področjih posameznikovega življenja, tudi na delovnem mestu, in v tem primeru niso izjema niti tržno-komunikacijske agencije, ki jih obravnava diplomska naloga. Kljub pogostemu mnenju, da je delo v agencijah zgolj zanimivo, kreativno in sproščeno, temu v praksi velikokrat ni tako. Velja, da je delo v agencijah, tudi v Sloveniji, dostikrat vse prej kot kreativno. Zaposleni se vsakodnevno srečujejo z napetostmi, lovljenjem prekratkih rokov za oddajo projektov ter pritiski s strani naročnikov. Vse to in še več predstavlja vire, ki zaposlenim v agencijah vsakodnevno povzročajo stres. Poleg dejavnikov stresa v tržno-komunikacijskih agencijah se naloga osredotoča tudi na posledice stresa, ki jih opažajo zaposleni in strategije spoprijemanja z njim.

**Ključne besede:** stres, tržno-komunikacijska agencija, dejavniki stresa, simptomi stresa, strategije spoprijemanja s stresom.

## **Stress in marketing-communication agencies**

Stress as a modern phenomenon has become a part of our everyday routine. So much that we got used to it and accepted its presence. As a consequence, we are often unaware of the stressful situations around us. However, stress today is present at almost all areas of our lives, also at work environments. When talking about stress, marketing-communication agencies as a central focus of this thesis, are no exception. Marketing-communication work today is often considered as creative, interesting and relaxed. In practice, however, this is far from the reality. Slovenian agencies are also faced with tense atmosphere, too short deadlines and client's pressures, all this being the sources of the stress. Beside the stress factors the thesis also explores the consequences of the stress and the methods of reducing stress at the work environments.

**Key words:** stress, marketing-communication agencies, stress factors, stress symptoms, stress reduction strategies and methods.

## KAZALO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2</b> | <b>STRES .....</b>   | <b>10</b> |
| 2.1      | Opredelitev stresa .....                                     | 11        |
| 2.1.1    | Splošni adaptacijski sindrom .....                           | 12        |
| 2.2      | Vrste stresa .....   | 14        |
| 2.2.1    | Pozitivni in negativni stres .....                           | 14        |
| 2.3      | Dejavniki stresa - stresorji .....                           | 17        |
| 2.3.1    | Okoljski stresorji .....                                     | 18        |
| 2.3.2    | Individualni stresorji .....                                 | 18        |
| 2.3.3    | Organizacijski stresorji .....                               | 19        |
| <b>3</b> | <b>STRES NA DELOVNEM MESTU .....</b>                         | <b>20</b> |
| 3.1      | Dejavniki stresa na delovnem mestu .....                     | 22        |
| 3.1.1    | Značilnosti dela .....                                       | 22        |
| 3.1.2    | Vloga v organizaciji .....                                   | 24        |
| 3.1.3    | Odnosi na delovnem mestu .....                               | 24        |
| 3.1.4    | Razvoj kariere .....   | 25        |
| 3.1.5    | Organizacijska struktura in kultura .....                    | 25        |
| <b>4</b> | <b>SIMPTOMI STRESA .....</b>                                 | <b>26</b> |
| 4.1      | Simptomi in posledice stresa na individualnem nivoju .....   | 27        |
| 4.1.1    | telesni simptomi .....                                       | 27        |
| 4.1.2    | Psihični simptomi .....                                      | 28        |
| 4.1.3    | Vedenjski simptomi .....                                     | 29        |
| 4.2      | Simptomi in posledice stresa na organizacijskem nivoju ..... | 29        |
| 4.3      | Zmanjšanje učinkovitosti pri delu .....                      | 30        |
| 4.4      | Izgorevanje na delovnem mestu .....                          | 31        |
| <b>5</b> | <b>MERJENJE STRESA .....</b>                                 | <b>33</b> |
| 5.1      | Merjenje stresa pri posameznikih .....                       | 33        |
| 5.2      | Merjenje stresa v podjetjih .....                            | 34        |
| <b>6</b> | <b>SPOPRIJEMANJE S STRESOM .....</b>                         | <b>35</b> |
| <b>7</b> | <b>TRŽNO-KOMUNIKACIJSKA AGENCIJA .....</b>                   | <b>37</b> |
| 7.1      | Tržno-komunikacijska agencija in njena definicija .....      | 38        |
| 7.2      | Storitve tržno-komunikacijskih agencij .....                 | 40        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 7.3       | Organizacija in struktura TK agencij.....  | 41        |
| 7.3.1     | Vodenje projektov .....  | 42        |
| 7.3.2     | Kreativni oddelek .....  | 44        |
| 7.3.3     | Medijski oddelek .....   | 46        |
| 7.3.4     | Oddelek raziskovanja in načrtovanja.....   | 46        |
| <b>8</b>  | <b>DELO V 'RESNIČNI AGENCIJI'.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>9</b>  | <b>PRISOTNOST STRESA V TK AGENCIJI.....</b>  | <b>51</b> |
| 9.1       | Predmet raziskovanja.....  | 52        |
| 9.2       | Cilji.....   | 52        |
| 9.3       | Raziskovalna vprašanja .....   | 53        |
| 9.4       | Metoda.....  | 53        |
| 9.5       | Vzorec.....  | 54        |
| <b>10</b> | <b>REZULTATI IN DISKUSIJA.....</b>   | <b>58</b> |
| 10.1      | Mnenje zaposlenih o njihovem delu in delovnem mestu .....                                | 58        |
| 10.2      | Dejavniki stresa, ki vplivajo na zaposlene v TK agencijah.....                           | 65        |
| 10.3      | Izpostavljenost stresu glede na delovno mesto v TK agencijah .....                       | 68        |
| 10.4      | Simptomi stresa, ki se pojavljajo pri zaposlenih V TK agencijah.....                     | 71        |
| 10.5      | Spoprijemanje s stresom pri zaposlenih v TK agencijah.....                               | 73        |
| <b>11</b> | <b>SKLEP .....</b>   | <b>75</b> |
| <b>12</b> | <b>LITERATURA .....</b>  | <b>77</b> |
|           | <b>PRILOGE.....</b>  | <b>82</b> |
|           | <b>Priloga A: Holmesova lestvica stresnih dogodkov.....</b>                              | <b>82</b> |
|           | <b>Priloga B: Lestvica stresa glede na vrsto poklica .....</b>                           | <b>83</b> |
|           | <b>Priloga C: Dejavniki stresa na delovnem mestu.....</b>                                | <b>84</b> |
|           | <b>Priloga Č: Agencije polnega servisa z opisanimi storitvami, ki jih ponujajo .....</b> | <b>85</b> |
|           | <b>Priloga D: Slovenske oglaševalske agencije po čistih prihodkih.....</b>               | <b>90</b> |
|           | <b>Priloga E: Spol vzorca.....</b>   | <b>90</b> |
|           | <b>Priloga F: Starostna struktura vzorca.....</b>  | <b>90</b> |
|           | <b>Priloga G: Izobrazbena struktura vzorca .....</b>                                     | <b>91</b> |
|           | <b>Priloga H: Mesečni dohodek.....</b>   | <b>91</b> |
|           | <b>Priloga I: Tip gospodinjstva .....</b>  | <b>91</b> |
|           | <b>Priloga J: Opis delovnega mesta .....</b>   | <b>92</b> |
|           | <b>Priloga K: Število ur na delovnem mestu.....</b>                                      | <b>93</b> |
|           | <b>Priloga L: Delo od doma .....</b>   | <b>94</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Priloga M: Koeficient povezanosti med delovnim mestom in samooceno stresnosti</b> | <b>94</b> |
| <b>Priloga N: Koeficient povezanosti med delovnim mestom in obremenitvami</b> .....  | <b>95</b> |
| <b>Priloga O: Psihični simptomi prisotni med zaposlenimi v TK agenciji</b> .....     | <b>95</b> |
| <b>Priloga P: Fizični simptomi prisotni med zaposlenimi v TK agenciji</b> .....      | <b>95</b> |
| <b>Priloga R: Vedenjski simptomi prisotni med zaposlenimi v TK agenciji</b> .....    | <b>96</b> |
| <b>Priloga S: Čustveno orientirane strategije spopadanja s stresom</b> .....         | <b>96</b> |
| <b>Priloga Š: Problemsko orientirane strategije spopadanja s stresom</b> .....       | <b>96</b> |
| <b>Priloga T: Nezdrave strategije spoprijemanja s stresom</b> .....                  | <b>97</b> |
| <b>Priloga U: Anketni vprašalnik</b> .....   | <b>98</b> |

## **KAZALO TABEL**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 9.1: Spol.....  | 55 |
| Tabela 9.2: Starost .....  | 55 |
| Tabela 9.3: Izobrazba .....  | 56 |
| Tabela 9.4: Osebni mesečni dohodek .....                             | 56 |
| Tabela 9.5: Oblika gospodinjstva v katerem živite .....              | 57 |
| Tabela 10.1: Delovno mesto v agenciji .....                          | 59 |
| Tabela 10.2: Opis delovnega mesta .....                              | 63 |
| Tabela 10.3: Ali menite, da je vaše delo sresno?.....                | 64 |
| Tabela 10.4: Dojemanje stresnosti v odnosu z obremenitvijo dela..... | 64 |
| Tabela 10.5: Stresogeni dejavniki v TK agencijah.....                | 67 |
| Tabela 10.6: Povezanost stresnosti in delovnega mesta .....          | 69 |
| Tabela 10.7: Povezanost med delovnim mestom in obremenitvijo.....    | 70 |
| Tabela 10.8: Simptomi stresa v TK agencijah.....                     | 71 |
| Tabela 10.9: Strategije spoprijemanja s stresom .....                | 74 |

## **KAZALO SLIK**

|   |    |
|---|----|
| Slika 2.1: Pozitivni in negativni stres .....                         | 15 |
| Slika 4.1: Simptomi stresa .....                                      | 27 |
| Slika 4.2: Nixonova krivulja učinkovitega delovanja posameznika.....  | 30 |
| Slika 7.1: Oglaševalski trikotnik .....                               | 37 |
| Slika 7.2: Tradicionalna (funkcijska) agencijska struktura .....      | 42 |
| Slika 7.3: Prikaz funkcij v TK agenciji .....                         | 47 |
| Slika 9.1: Dejavniki, ki vplivajo na stresnost pri posameznikih ..... | 52 |

# 1 UVOD

*»Če je vaša ljubljena oseba napeta, živčna, depresivna, razdražljiva, nespečna, nedejavna v postelji...to ni zato, ker je pianist(ka) v bordelu, temveč zato, ker dela v oglaševanju« (Delo 2003).*

Tržno-komunikacijske agencije so si v splošni javnosti, še posebej med študenti, uspele ustvariti široko idealizirano predstavo o tem, kako »super« je delati v agenciji. Mnenje je namreč, da je delo v agenciji kreativno, v vseh pogledih sproščeno in nadvse zanimivo. S takšnim pozicioniranjem so si na zemljevidu delovnih mest izborile posebno pozicijo, ki jim daje prednost v zaposlovanju najboljših kadrov (Zupančič 2005). Nič drugače od večine nisem razmišljala niti sama, ko sem polna pričakovanj iskala delo v agenciji. Že po kratkem času 'na drugi strani' ideala in zgolj površnih razgovorih z zaposlenimi v agencijah ugotoviš, da je splošna predstava o delu v agenciji popolnoma napačna. In kakšna je realnost?

Pri delu, ki je dostikrat vse prej kot kreativno, se srečujemo s prekratimi roki za oddajo projektov, vodenjem večjega števila projektov hkrati, zahtevnimi naročniki in njihovim nepoznavanjem osnov tržnega komuniciranja ter konstantnimi pritiski po nižanju cen storitev. Napetost, lovljenje rokov, ukvarjanje s številnimi projekti so realnost agencijskega dela. Vselej prisotno je reševanje konfliktov v odnosu do naročnika ter v odnosu do podrejenih na eni strani in vodstva na drugi. Poleg tega je treba omeniti še ostajanje v pisarni do poznih ur, ki prinese ogromno število (neplačanih) nadur in manj prostega časa. Zveni vse kaj drugega, kot idealizirana predstava, ki jo mediji ponujajo širši javnosti. In ko na agencijo pogledamo s te perspektive, niti ni presenetljivo, da je prva oznaka dela v agenciji s strani nekoga, ki je tam zaposlen, da je to delo stresno.

Ker je stres v agencijah tako pogosto prisoten in ker ne gre zgolj za menatalno ali emocionalno stanje, ampak se kaže tudi na fizičnem nivoju, je treba biti nanj še posebej pozoren. Kljub temu pa agencije dejavniku stresa ne namenjajo posebne pozornosti. V času, ko sem iskala idejo za svojo diplomsko nalogo, sem že nekaj časa delala v eni izmed slovenskih agencij. Potek agencijskega dela z vsemi prednostmi in slabostmi mi ni bil več tuj in morda so se mi prav zato postavljala vedno nova vprašanja, zakaj je stres v agencijah prisoten v tolikšni meri in zakaj nihče glede tega nič ne ukrene. Rezultat mojih razmišljanj je pričujoča naloga, katere namen je opozoriti na problem prisotnosti stresa v agencijah in agencije spodbuditi, da mu posvetijo več pozornosti.



Prvi del naloge je namenjen opredelitvi pojma stresa. V njem bom osvetlila različne vidike stresa, dejavnike, ki ga povzročajo ter simptome, ki se pojavljajo kot posledica izpostavljenosti stresnim situacijam. Posebej se bom osredotočila predvsem na stres na delovnem mestu, saj v zadnjih treh desetletjih v vseh sektorjih zaposlovanja narašča prepričanje, da stres na delovnem mestu pušča neželene posledice - tako na zdravju posameznikov kot tudi na zdravju organizacije. Tržno-komunikacijske agencije niso nobena izjema.

V drugem delu naloge se bom osredotočila na tržno-komunikacijske agencije, njihove storitve, organizacijo in strukturo. Da bi razumeli, zakaj se vprašanje stresnosti v agencijah sploh pojavlja, moramo najprej razumeti njihovo naravo in potek dela. Le tako bomo namreč lahko pojasnili, zakaj je pomembno, da raziščemo stresnost v agencijah.

Zadnji del naloge temelji na raziskavi problema stresa v TK agencijah. Namen raziskave je ugotoviti kakšna je narava stresa v agencijah, v kakšni meri stres vpliva na zaposlene v agencijah in kateri so agensi, ki ga povzročajo. Odgovoriti bom poskušala tudi na vprašanje, če stres izhaja iz same narave dela v agencijah in gre res za preobremenjenost ali v mnogih primerih zgolj za izkoriščanje besede in njenega pomena za opravičevanje stanja.

## 2 STRES

V sodobnem svetu vse pogosteje in vse več poslušamo o stresu. Pravijo celo, da je stres vzrok za dobro polovico sodobne patologije. Pa se kdaj ustavimo in vprašamo, zakaj je stres nenadoma postal ena najbolj perečih težav sodobnega sveta? Res je, da so zahteve današnjega časa čedalje bolj obremenilne, hkrati pa se soočamo še s številnimi spremembami, ki s seboj prinesejo tudi stresnost. Pa vedar stres ni nekaj novega, saj so ga doživljali in se z njim soočali že naši predniki. Kaj se je torej spremenilo? Odgovor je preprost: današnje oblike stresa so bistveno drugačne in se razlikujejo od tistih v preteklosti. Človekovo življenje se je skozi čas spreminjalo in postajalo vse bolj kompleksno in zahtevno. Družbeni odnosi so se spremenili, ustroj človekovega telesa pa se ni utegnil prilagoditi naglici, s katero so se odvijale družbene spremembe (Looker in Gregson 1993, 29). Jedro problema je torej v tem, da smo še vedno v povsem enaki koži kot naši predniki, ki jim je stresna reakcija omogočala, da so obvladali predvsem fizično nevarnost, medtem ko se je izvor stresa bistveno spremenil (Looker in Gregson 1993, 29). Nekoč je stres pomagal ljudem pri preživetju, danes poleg tega uničuje tudi naše zdravje. Pogosto je pojmovan celo kot najpogostejša bolezen moderne dobe. Kakšna ironija torej, da je sistem, ki se je razvil zato, da bi nas varoval lahko posredno naš najnevarnejši morilec (Looker in Gregson 1993, 29).

Stres je sestavni del našega odnosa z nenehno spreminjajočim se okoljem, kateremu se je potrebno prilagajati, in zadeva vsa področja posameznikovega življenja. Ekonomski trendi, hiter tempo življenja, vedno večje zahteve trga, tehnologija in filozofija vodstva k povečanju storilnosti so pokazatelj, da se stres pojavlja na vseh področjih življenja posameznika, tudi in predvsem na delovnem mestu. V sodobnem besednjaku se je beseda stres uporabila tako kot hitra prehrana, rahle medosebne vezi in programska oprema. Vsi jo priložnostno uporabljamo za opis široke palete neprijetnosti in bolečin zaradi hitrega ritma delovnega in zasebnega življenja. 'On/ona je pod hudim stresom' rečemo, ko želimo opravičiti razburljivost ali pozabljenost svojega sodelavca/sodelavke ali pa rečemo 'to je visoko stresen posel', ko želimo pripisati nenavadno vrsto prestiža svojemu poklicu (Cartwright in Cooper v Černigoj Sadar 2002, 81). Vendar je stres kljub vsemu, kar je bilo o njem zapisanega in povedanega, težko natančno opredeliti, saj nobena od definicij ne zajema vseh njegovih razsežnosti.

## 2.1 *Oprelitev stresa*

Temeljni fiziološki mehanizmi stresa so se sicer ohranili že iz daljne zgodovine, ko so se naši predniki borili za preživetje, vzroki zanj pa se z razvojem civilizacije vztrajno spreminjajo. Stres je nekoč predstavljal spopad med živalmi, boj za prostor, hrano, obstoj, danes pa je posledica sodobne družbe, ki jo označuje hiter življenjski ritem, bombandiranje z informacijami, pomanjkanje časa, visoke zahteve, globalna tekmovalnost in podobno (Starc 2007, 145). Stres je bila koristna reakcija dokler je človek živel v okolju, v katerem so nanj prežale telesne nevarnosti in je povzročal 'zunanje rane', današnji kronični stres pa pušča človeku notranje, skrite, celične in subcelične poškodbe ter funkcionalne motnje in strukturne spremembe na možganih (Starc 2007, 145). Problem sodobnega časa je predvsem v tem, da je zelo malo stresnih situacij, ki dovoljujejo nadaljnjo telesno akcijo. Večina stresnih situacij je namreč psiholoških in ne fizičnih, kot nekoč. Ker odziva na stresno reakcijo ne moremo sproščeno izraziti v telesni reakciji, je ta potencialno škodljiva zdravju. In če se takšne stresne situacije ponavljajo dan za dnem, postanejo naši telesni sistemi obremenjeni, kar lahko na koncu pripelje do motenj v delovanju (Evans in Russel 1992, 114).

Beseda *stres*, kot takšna, izvira iz latinske besede *stringere*, kar pomeni tesno zvezati. Pomen besede pa se je skozi zgodovino spreminjal. V 14. stoletju je na primer beseda 'stres' označevala stisko, težavo ali nezaželenost. V angleščini je bila prvič uporabljena v 17. stoletju, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke ali težave. Skozi 18. in 19. stoletje se je pomen besede stres spremenil, uporabljali so jo za pojmovanje sile, pritiska, velikega napora, ki je vplival na posameznika ali njegove notranje organe in mentalno stanje (Cartwright in Cooper 1997, 3). Ta definicija je hkrati pomenila, da zunanja sila zbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost, tako, da se upira moči te sile (Spielberger v Meško in ostali 2008, 89). Stres kot del diskurza o zdravju in bolezni tako poznamo že najmanj šeststo let (Černigoj Sadar 2002, 83), vendar mu stroka zaradi njegove subjektivne narave dolgo časa ni namenjala posebne pozornosti. Prevladuje namreč mnenje, da stres zelo težko objektiviziramo, saj ne obstaja objektivno merilo za to, kateri stresor<sup>1</sup> bo pri določenem človeku izzval stres. Podobno je tudi s fiziološkimi učinki. Stres občutimo zaradi njegovih posledic, ne moremo pa

---

<sup>1</sup> Pojavi, ki telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost (Musek 1993).

pokazati, kje v telesu se nahaja. V strokovni literaturi tako zasledimo različne opredelitve stresa.

*Cannon* je v tridesetih letih 20. stoletja potrdil tezo o vplivu zunanjih dejavnikov, ki ne povzročajo samo kratkotrajnega nelagodja, ampak trajnejše bolezni. Ugotovil je, da imajo tako živali kot ljudje naravno težnjo, da se upirajo zunanjim vplivom. Odziv organizma na stres je poimenoval »Boj-beg refleks«. Ko se v naravnem okolju znajdemo v kritični in zastrašujoči situaciji, sta najbolj primerna odgovora boj ali beg. Telo se v nevarnosti pripravi na beg ali spopad in spodbudi vse svoje moči, da bi se lahko silovito odzvalo. Ta refleks je evolucijsko najstarejši in omogoča preživetje (*Cannon v Černigoj Sadar 2002, 83*).

Na osnovi *Cannonovih* ugotovitev je leta 1949 izraz stres v medicino uvedel kanadski endokrinolog *Hans Selye*. Stres je označil kot »program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, stereotipni in nespecifični odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnovesje« (*Božič 2003, 17*). Človek se na spremembe odziva ter se jim, zaradi vzdrževanja svojega notranjega okolja v povezavi z zunanjim okoljem, poskuša prilagoditi. To povezavo poznamo pod pojmom *homeostaza*. Če telo preveč odstopa od homeostaze, je človeški organizem v nevarnosti, to nevarnost pa je *Selye* obravnaval kot stresno reakcijo (*Černigoj Sadar 2002, 83*). Na podlagi ugotovitev je izdelal tristopenjski model, s katerim je pojasnil odzivanje človeka na zastrašujočo situacijo. Poimenoval ga je *splošni adaptacijski sindrom*<sup>2</sup> (*Černigoj Sadar 2002, 83*).

### 2.1.1 Splošni adaptacijski sindrom

Splošni adaptacijski sindrom je odziv na nevarnost, ki je v naravi kot najprimernejši odgovor vselej zahtevala boj ali beg. Če se želimo na nevarnost 'učinkovito' odzvati, se mora naše telo pripraviti. Pri tem se aktivira individualni obrambni mehanizem. Ne glede na vrsto ogrožujočega dejavnika, se organizem nanj vedno odzove enako. Telo se pripravi na aktivnosti, zato se v njem začnejo odvijati alarmne reakcije. Adrenalin povzroča vzbujenje telesa in podre njegovo ravnovesje<sup>3</sup>. Organizem se odzove na psihični ravni (povečana pozornost, strah ali groza, priprava na boj ali beg), na

---

<sup>2</sup> General adaptation syndrome

<sup>3</sup> Telo doživlja povečano aktivnost avtonomnega živčevja s povečanjem koncentracije hormonov v krvi.

vedenjski ravni (drgetanje, trepetanje in potenje) ter na fiziološki ravni (poveča se srčni utrip, zenice se dilatirajo, prebava pojenja, mišice so napete). To je stopnja *alarma*. In če je boj ali beg uspešen, se v telesu spet vzpostavi homeostaza (Černigoj Sadar 2002, 83-84).

V primeru, da boj ali beg nista bila uspešna telo ostane v stanju vzburjenosti. To stopnjo je Selye poimenoval *obramba*. Zanj je značilen močan fiziološki napor za upiranje ali prilagoditev stresorju. Odpor lahko traja dalj časa, odvisno od intenzivnosti stresorja in sposobnosti telesa za prilagoditev. Tu lahko pride do prilagoditve telesa na zastrašujočo situacijo, ki jo telo obvladuje. Toda viri, ki jih telo potrebuje za normalno funkcioniranje, so bili prizadeti. Na tej stopnji se pojavijo zatajevanje čustev, čustvena osamitev in ožanje interesov (Černigoj Sadar 2002, 83-84).

In če zastraševalna situacija še vedno ni odpravljena, pride do faze *izčrpanosti* oziroma *izgorelosti*, v kateri se naše telo ni več sposobno spoprijeti z zahtevami, saj se energetske zaloge iztrošijo in mehanizmi spoprijemanja s stresom opešajo. Imunska sposobnost organizma pade, nastopijo motnje telesnih funkcij, pojavijo se tkivne okvare in razvijejo razne bolezni. V tem primeru lahko pride do poškodbe organov ali celo smrti (Černigoj Sadar 2002, 83-84).

Avtorji, ki se ukvarjajo z raziskovanjem stresa, le-tega še najpogosteje opredeljujejo kot telesno in psihološko obremenjenost organizma, ki nastane kot prilagoditveni odgovor na dražljaje v okolju in se izraža v različnih simptomih kot so glavobol, telesna in psihična utrujenost, pomanjkanje energije, anksioznost, zaskrbljenost, živčnost, napetost, razdražljivost, težave s koncentracijo, zmanjšana produktivnost in kakovost dela. Definirajo ga kot »telesni in duševni odziv organizma na vsak stresogeni dejavnik (obremenitev), pri čemer je odziv biološki in zajame celo telo, ne samo dušo« (Starc 2007, 23). Stres je torej način, s katerim se organizem odzove na spremembe. Obremenitve na katere se telo odziva imenujemo dražljaji (stresorji) in ker organizem nanje ni pripravljen povzročajo zmedenost, nejevoljo in vzburjenost.

Stres lahko posplošeno opredelimo kot univerzalen fenomen, ki ga opredeljuje množica definicij, v vseh pa je možno najti dva temeljna poudarka:

- Stres v večini primerov povzroča nekdo ali nekaj zunaj človekovega organizma
- Posledice stresa so notranje, psihološke ali fizične narave, ki so navadno opisane kot napetost ali napor (Selič 1999, 53–54).

Kako se posameznik sooči z obremenjenostjo, se ji prilagodi in jo obvlada, je odvisno od njegove fizične in psihične pripravljenosti. Lahko mu pomeni oviro, zahtevo ali izziv (Božič 2003, 17).

## 2.2 Vrste stresa

Stres se nanaša na okoliščine, ki predstavljajo fizične ali psihične zahteve in v posamezniku vzbudijo čustvene odzive. Je notranji odgovor posameznika na vsak zunanji dogodek ali situacijo, ki vpliva nanj. Drobni stresi so lahko prijetni in spodbudni, lahko pa so neprijetni. Dojemanje in učinkovanje stresorjev je namreč odvisno od značilnosti posameznika in nekaterih značilnosti stresorjev, kot so pomembnost stresorja za posameznika, njegovo trajanje, moč in pogostost. Stres je predvsem individualna izkušnja, saj je od vsakega posameznika in njegovih osebnostnih lastnosti odvisno, s katerim (negativnim ali pozitivnim) vidikom stresa se srečuje.

### 2.2.1 Pozitivni in negativni stres

Za večino ljudi stres pomeni nekaj slabega, grenka izkušnja, ki jih je pretresla zaradi pretirane ali premajhne obremenjenosti, dolgočasnosti, izgube ljubljene osebe ali vztrajanja v položaju, ki ga nismo sposobni nadzorovati (Looker in Gregson 1993, 30). V takšnem primeru govorimo o negativnem ali škodljivem stresu. **Negativni stres** (distress) predstavljajo psihični in emocionalni pritiski in šoki, ki povzročajo obolenja. Schmidt (2003, 11) negativni stres imenuje tudi umetni stres, saj je »izum človeka in stranski proizvod urejene družbe, ki nam vsiljuje vedno višje zahteve«. Distress nastane predvsem zaradi preobremenjenosti in občutka, da nismo sposobni obvladati vseh zahtev iz okolja. Ta občutek lahko nastane kot posledica omejitev iz okolja, kot so smrt bližnjega, izguba službe, nezvestoba partnerja in podobno. Lahko pa nastane kot posledica privzdignjenih, namišljenih omejitev, ki nastajajo zaradi moralnih in etičnih vrednot družbe<sup>4</sup> (Schmidt v Kovač 2009, 17). »Negativni stres otežuje delovanje razuma, trezen vpogled in ustvarjalnost« (Božič 2003, 32). Stres nas lahko izčrpa, nam vzame pomembno fizično in psihično energijo ter povzroča vzkipljivost in razdražljivost. Prinese nam negativna čustva, strah in posledično pritisk. Občutimo ga kot neprijetne občutke okrog srca, glavobole, bolečine v želodcu, pritisk v prsih,

---

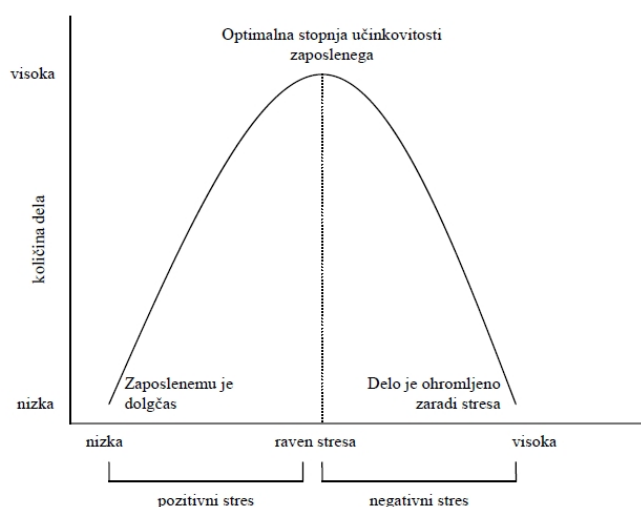
<sup>4</sup> Za vsako privzdignjeno, namišljeno omejitvijo se skriva sugerirana omejitev, ki so nam jih vsajali avtoritativni starši, vzgojitelji ali družba, in na podlagi tega ubijajo vero v nas same (Schmidt 2003, 12).

napetost v mišicah, omotičnost, znojenje. Postanemo razdražljivi, zaskrbljeni, nemirni, utrujeni, žalostni, ne moremo se zbrati, motena je sposobnost za poslušanje, izgubljammo potrpljenje (Božič 2003, 32).

Nekateri pa obremenilne situacije dojemajo kot izziv, zato opisujejo stres kot vznemirljivo, spodbudno ali navdušujoče občutje. V tem primeru govorimo o pozitivnem ali prijaznem stresu (Černigoj Sadar 2002, 85). Drobni pozitivni stresi so lahko pomembna sestavina našega dobrega počutja in kakovosti našega življenja. Schmidt (2003, 10) opredeljuje **pozitivni stres** (eustres) kot prijetno stran stresa, ki nam daje motivacijo, energijo, izziv, ustvarjalnost in visoka pričakovanja. Doživljamo ga, ko verjamemo, da naša usposobljenost presega neko zahtevo, ko delamo z veseljem in navdušenjem. Takrat nas prevzema občutek, da bomo dani izziv zlahka premagali (Schmidt 2003, 10). Določena stopnja stimulacije in vzpodbude je za optimalno delovanje posameznika potrebna. V takšnem stanju se počutimo sposobne obvladati zahteve, zaupamo vase in smo prepričani, da smo kos vsem oviram (Looker in Gregson 1993, 30).

George in Jones pojasnjujeta, da je vsak stres na začetku nekaj pozitivnega, saj motivira posameznika za nadaljnje čim bolj intenzivno delo ter vzpodbuja njegove kognitivne in emocionalne moči. Ko doseže optimalno točko učinkovitosti, se pozitivni stres prevesi v negativnega. Ravno pravšnje raven obremenitev predstavlja *konstruktivni stres*, kjer je stopnja učinkovitosti optimalna (glej Slika 2.1).

**Slika 2.1: Pozitivni in negativni stres**



Vir: George in Jones (1996, 258).

Newhouse (2000, 16–21) stres deli, glede na izvor stresa (stresorje) na **eksogeni**, **endogeni** ter **fiziološki** in **psihični** stres. *Eksogeni* stres je stres, ki deluje od zunaj. Povzročajo ga dejavniki povezani s službo, delovnim časom, potjo na delo in domov. Teh dejavnikov ne moremo preprečiti, zato jih moramo sprejeti in kar najbolj omejiti nevšečnosti, ki jih prinašajo. *Endogeni* stres na drugi strani predstavljajo stresne situacije, ki jih ustvarjamo sami. Deluje od znotraj, zato ga lahko preprečimo. *Fiziološki* stres povzročajo hrup, vzbujenost živčnega sistema zaradi uživanja poživil (kofein, nikotin itd.), pomanjkanje kisika. *Psihični* stres pa povzroči prekinitev čustvene zveze ali dobitek na lotu. Znaki takšnega stresa so motnje koncentracije, hitra razdražljivost in depresivno razpoloženje.

Kezele (1995, 34) govori o **kumulativnem** stresu, ki je posledica pritiska, ki se pojavlja prepogosto, traja predolgo in je neprizanesljiv. Kadar stresne obremenitve ne popuščajo, telo slabi in se težje upira nadaljnjim obremenitvam, kar vodi v izčrpanost. V teh okoliščinah je posameznik nezmožen obvladati količino stresa, ki jo je doživel, zato postaja neobčutljiv in težje zaznava učinke stresa.

Černigoj Sadar (2002, 83–87) piše o **visoko rizičnem**, **korporativnem**, **individualnem** in **kolektivnem** stresu. Zaradi velikih in hitrih sprememb v podjetju prihaja do negotovosti na trgu dela in konfliktov, zaradi različnih kultur in načinov vodenja. Vse to s sabo prinaša *visoko rizični stres*. *Korporativni stres* se pojavlja zaradi povečanja delovnih obremenitev, zmanjšanja števila zaposlenih ter nenehnega zmanjševanja stroškov. Stres načeloma pojmuje kot individualno izkušnjo, kot nekaj kar zadeva vsakega posameznika, lahko pa je tudi kolektivna izkušnja. Kolektivni stres v podjetju prizadene večino zaposlenih in se odraža kot značilnost podjetja, specifične dela ali neugodnega zunanjega okolja.

Potencialni viri stresa, v sodobnem okolju, so lahko tudi komunikacijski mediji. Sem sodijo predvsem e-pošta, video konference, interaktivni pozivniki, sodobni 'pametni' mobilni telefoni, ročni računalniki in interaktivni družbeni portali (facebook, twitter ipd.). Ti mediji povzročajo tako imenovani **stres moderne tehnologije**. Hitre spremembe v moderni tehnologiji v zasebno in delovno okolje prinašajo dramatične spremembe. Ker vsi tem spremembam ne morejo slediti enako hitro in pri obveščenosti zaostajajo, so pod hudim pritiskom. Po drugi strani so prav prednosti moderne tehnologije, ki nam omogočajo lažje delo, vir stresa, saj smo zaradi njih nenehno v stanju pripravljenosti.



Starc (2007, 67) opredeljuje še **mentalni stres**, in sicer kot »stanja, okoliščine, ki jih oseba oceni kot problem, izziv, zahtevo, na kar se je potrebno odzvati«. Mentalni stres za posameznika predstavljajo izpiti, javni nastopi, zagovori, gledanje tekem, policija na cesti, skrb zaradi pomanjkanja časa, denarja, materialnih dobrin, skrb za bližnjega, odgovornost za druge in celo adrenalinski športi.

### 2.3 Dejavniki stresa - stresorji

Pojavom, ki telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost in so izvori stresa, pravimo stresorji (Musek 1993). Stresorji so dogodki ali okoliščine, ki človeku pomenijo oviro, zahtevo, obremenitev ali izziv in ga vodijo v različne stresne situacije. Poudariti je potrebno, da se ljudje pri zaznavanju stresorjev in odzivanju nanje medsebojno razlikujemo, saj stres in dejavniki stresa niso za vse ljudi enaki in enako težko ali lahko rešljivi. Pri stresni reakciji namreč sodelujejo tri pomembne komponente: *stresni dejavniki* (stresorji), *posameznik s svojim pogledom na stresni dejavnik* in *posameznikov lasten odziv na stresni dejavnik*. Stresno reakcijo telesa navznoter označujejo biološke reakcije, ki se kažejo tudi navzven (Starc 2007, 68). Dojemanje in učinkovanje stresorjev je odvisno tako od značilnosti stresorjev, kot so pomembnost stresorja za posameznika, njegovo trajanje, moč in pogostost, kot tudi od značilnosti posameznika (Looker in Gregson 1993, 90). Določajo jih posameznikova osebnost, njegove izkušnje, energetska opremljenost, okoliščine v katerih se pojavi, ter okolje, v katerem oseba živi. Pomembni so še življenjska naravnost posameznika in trdnost ter kakovost mreže medosebnih odnosov, ki ga obdajajo (Možina in drugi v Meško in drugi 2008, 90).

Vsi stresorji sicer niso škodljivi ali obremenjujoči, vendar so takšni stresorji psihološko pomembnejši, ker povzročajo duševne ali vedenjske učinke. Zato so tudi bolj izpostavljeni in se jim posveča več pozornosti in prav zato jim bomo namenili tudi največ pozornosti v nadaljevanju naloge.

Mnogokrat sicer prevladuje mnenje, da stres nastaja samo v naših glavah, kar je včasih celo zelo res, vendar so nekatere okoliščine neodvisne od naše presoje in predstavljajo objektivne vzroke stresa. Mednje uvrščamo predvsem stresne okoliščine, ki nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti doma in na delovnem mestu. Gre za vsakdanje napore in vznemirjenja, med katere spadajo delo, časovni pritiski, finančne skrbi in starševske

dolžnosti. Vsi ti naporji so značilni za človekovo življenje in so pomemben izvor stresa (glej Prilogo A)<sup>5</sup> in vsem tem naporom se bomo posvetili v nadaljevanju.

Povzročitelji stresa so torej različni. Glede na to od kod izvirajo (iz dela, okolja ali pa iz osebnostnih značilnosti posameznika), pa jih lahko razdelimo v tri skupine, in sicer na okoljske, organizacijske in individualne stresorje.

### *2.3.1 Okoljski stresorji*

Med *okoljske stresorje* (stresorji, ki izhajajo iz okolja) sodijo tehnične, socialne, politične in ekonomske spremembe ter demografske sile. To so zunanji stresorji, na katere ne moremo vplivati, lahko se le uspešno prilagajamo novim spremembam, ki jih povzročijo. Če se posameznik ni sposoben prilagajati spremembam, nastopijo težave, ki lahko povzročajo stres. Učinkovit način za spoprijemanje s stresorji, ki izhajajo iz okolja, je zmanjševanje stopnje negotovosti, ki jih spremembe prinašajo. Stopnjo negotovosti pa lahko zmanjšamo prav s prilagajanjem novim spremembam (Sutherland in Cooper 2000).

### *2.3.2 Individualni stresorji*

*Individualni stresorji* so izvori stresa, na katere vplivajo posameznikove osebnostne lastnosti. Stres namreč vsebuje močno subjektivno komponento, kar pomeni, da lahko nekaj, kar nekemu predstavlja normalno situacijo, pri drugem povzroči stres. Odziv na stresne situacije je tako odvisen od vsakega posameznika. Vsak posameznik lahko enake (delovne) situacije z vidika stresogenosti vrednoti drugače. Odnos do stresa se razlikuje zaradi individualnih razlik v fazi ocenitve, fazi obvladanja in fazi čustvenega odziva na stres (Cox 2000, 49–52). Dojemanje in interpretacija položaja, v katerem smo se znašli, je odvisna od našega odnosa do okolja, naših nazorov, prepričanj in pričakovanj.

---

<sup>5</sup> Leta 1967 je skupina psihologov (Holmes, Rahe in Rahe) izdelala lestvico stresnih situacij. Stresne situacije so razvrstili od 0 – 100 glede na stres, ki ga določena situacija »proizvaja«. Holmesova lestvica stresnih dogodkov se nanaša na dogodke v zadnjem letu posameznikovega življenja. Število točk blizu 100 pomeni izrazito stresno obremenjenost in nevarnost poslabšanja posameznikovega zdravstvenega stanja. Lestvica ne upošteva individualnosti in dovzetnosti posameznika na stres. Med najbolj stresne dogodke tako sodijo: smrt zakonca, razveza, ločeno zakonsko življenje, zaporna kazen, smrt ožjega družinskega člana. Na repu lestvice so božič in manjše zlorabe zakona (Statt 1994, 90).

### *2.3.3 Organizacijski stresorji*

*Organizacijski stresorji* (stresorji, ki izhajajo iz dela) vključujejo organizacijske značilnosti in pogoje, zahteve dela in značilnosti vlog. Obremenitve na delovnem mestu so lahko ekološke, fiziološke (položaj telesa pri delu, telesne dejavnosti, teža dinamičnega mišičnega dela, senzorne in toplotne obremenitve), psihološke (intelektualne, psihosenzorne, psihomotorne in emocionalne obremenitve), lahko pa izhajajo tudi iz načina dela in psihosocialnih zahtev (tempo dela, ponavljajoče se delovne operacije, skupinsko delo, izmensko delo, komunikacija z nadrejenimi in podrejenimi, delo s strankami). Vir stresa je lahko delo samo, lahko pa so viri stresa delovne obremenitve, dolgotrajni delavnik, izmensko delo, fizično delovno okolje. Osnovni izvori stresa v organizaciji so tudi dvoumnost vloge, konfliktnost vloge in stopnja odgovornosti za druge (Černigoj Sadar 2002, 93–94). Stres na delovnem mestu prav tako izhaja iz odnosov na delovnem mestu, iz kariernega razvoja, organizacijske strukture, klime in kulture ter povezave med delom in družino.

### 3 STRES NA DELOVNEM MESTU

Delo je zelo pomemben del življenja vsakega človeka. Ponuja številne možnosti socialnih interakcij in osebnostnega napredka (rasti). Močno vpliva na samopodobo in na občutek lastne vrednosti ter je izziv za samoizpopolnjevanje (Selič 1999). Na delovnem mestu pa se vse pogosteje srečujemo tudi s stresnimi situacijami. Po podatkih raziskav Eurostata v državah EU zaradi najrazličnejših oblik in posledic stresa trpi kar 65 do 70 odstotkov prebivalstva, največkrat pa je stres povezan prav z delom oz. razmerami na delovnem mestu ter posledično brezposelnostjo in denarno stisko. Zaradi delovnega stresa po mnenju Svetovne banke in EU v državah članicah EU vsako leto izgubijo na milijone delovnih ur in več sto milijonov evrov narodnega dohodka (Mazl 2003). V zadnjih treh desetletjih v vseh sektorjih zaposlovanja in družbi na splošno narašča prepričanje, da stres na delovnem mestu pušča neželene posledice tako na zdravju posameznikov kot tudi na zdravju organizacije. In ker so si tržno-komunikacijske agencije, ki se jim bomo posvetili v nadaljevanju, na zemljevidu delovnih mest, izborile prav posebno pozicijo, je prav, da na tem mestu usmerimo nekaj pozornosti tudi na delovni stres.

O stresu na delovnem mestu govorimo takrat, ko zahteve dela obremenijo ali presežejo osebne prilagoditvene vire (Lazarus in Folkman v Černigoj Sadar 2002, 86). Povedano drugače, stres se na delovnem mestu pojavi, ko zahteve delovnega okolja ali poklica presegajo sposobnost zaposlenih, da jih izpolnijo ali obvladajo. Je neskladje med zahtevami delovnega mesta, sposobnostmi, zmogljivostmi in znanjem zaposlenega, kot tudi vsemi vlogami, ki jih posameznik v življenju igra. Stres na delovnem mestu postaja vse večji problem, saj nenehna izpostavljenost vodi v zdravstvene težave, povzroča motnje v storilnosti, kreativnosti in konkurenčnosti. Potrebno pa je poudariti, da je stres na delovnem mestu pogosto povezan tudi s stresnimi dogodki v zasebnem življenju.

Delovna mesta so se v devetdesetih letih, kot posledica globalne ekonomije, tehnologije, prerazporeditve moči in novosti v podjetjih spremenila. Delo, kot samo se je spremenilo in povečalo ter zahtevalo vse večje spretnosti in veščine v obliki emocionalnega dela<sup>6</sup>, ki pa od posameznika zahteva precej sposobnosti in truda. Zaradi

---

<sup>6</sup> Emocionalno delo je delo s strankami, zahtevna oblika sporazumevanja med storitvenim delavcem ter prejemnikom storitve. Pri tej obliki sporazumevanja so vpletena čustva, katera so osnovnega pomena za uspešno opravljeno storitev.

uvajanja novih tehnologij in vse večje konkurenčnosti na trgu dela, se pojavljajo nove oblike dela, ki zahtevajo izobraženega posameznika. In takšnega posameznika zaposlujejo tudi tržno-komunikacijske agencije, na katere se bomo osredotočali kasneje v nalogi. Storitve, ki jih ponuja tržno-komunikacijska agencija, na splošno niso nič drugega kot zadovoljevanje človekovih potreb. Ker pa so človekove potrebe vse večje in vse bolj zahtevne, je tudi zadovoljevanje le-teh vse bolj zahtevno, vendar ključno vodilo za uspeh. To vodi v vedno bolj stresne situacije. Napetost, lovljenje rokov, ukvarjanje z več projekti naenkrat itd. je realnost današnjega časa. Spremembe v svetovni ekonomiji in razvoj družbe narekujejo drugačen tempo dela, tako v agencijah kot tudi v drugih organizacijah, in predvsem drugačno organiziranost. Hitreje kot prihaja do sprememb in manj kot smo nanje pripravljeni, dovzetnejši smo za stres (Sutherland in Cooper 2002, 7–12). Stres namreč nastaja tudi iz mešanice pritiskov delovnega okolja in odzivov posameznika na te pritiske (Mesner-Andolšek 2002, 16). Kot posledica tega so se, na področju odkrivanja stresa na delovnem mestu, začele izvajati različne kolektivne prakse, kot so seminarji, delavnice in tečaji, ki so jih financirali delodajalci. Nekateri teoretiki so stres celo »redefinirali v smislu, da je retorika stresa eden od načinov nemega nadzora nad čustvi, da stres vzdržujejo na zasebni ravni« (Mesner-Andolšek 2002, 16).

Pomembna determinanta pri pojavu stresa na delovnem mestu je tudi sam poklic, ki ga posameznik opravlja. Nekateri poklici so že po naravi bolj stresni kot drugi, podobno so tudi delovna mesta v podjetjih različno stresna (Pettinger 2002, 15). Vsako delovno mesto znotraj organizacijske hierarhije podjetja ima svoj stresni dejavnik. V prilogi B so prikazani poklici glede na stopnjo stresnosti, kjer je na prvem mestu delo rudarja, na zadnjem pa knjižničarja. Poklic oglaševalca in tržnika, katera sta lahko zaposlena v tržno-komunikacijski agenciji se pojavljata v prvi polovici lestvice stresnih poklicev (oglaševalec na 7. mestu in tržnik na 20. mestu).

Stopnja stresa, ki smo ji izpostavljeni na delovnem mestu, je kot že omenjeno odvisna tudi od videnja posameznika, njegovega prepričanja in pristopa k problemu na delovnem mestu. Določeni posamezniki so zmožni kljubovati močnemu stresu, ne da bi se pojavile negativne posledice, medtem, ko na druge vpliva že zmerna stopnja stresa. Pomembna determinanta, ki določa kako oseba razmišlja, čuti in se obnaša je torej njegova osebnost. Raziskovalci so oblikovali 2 glavni skupini osebnosti; tip A in tip B. Posamezniki, ki imajo več potez osebnosti tipa A so tekmovalni, vihravi, agresivni,

nepotrpežljivi, oblastni, stremijo k popolnosti, so nemirni, točni in iščejo pozornost. Osebnosti tipa B kažejo netekmovalnost, mirnost, potrpežljivost, odmaknjenost, sproščenost, zadovoljstvo, ljubijo rutino, oklevanje in so zadovoljni, če delo opravljajo neopaženo. Osebnosti tipa B posledično bolje prenašajo stres (Heller in Hindle 2001, 816). Večina ljudi pa ima poteze obeh tipov. Vsaka od obeh tipov osebnosti v določeni stresni situaciji reagira drugače, podjetja pa bi, pri zaposlovanju morala biti pozorna tudi na to kateremu tipu osebnosti dodeljujejo določena delovna mesta in delovne naloge (George in Jones 1996, 254).

### ***3.1 Dejavniki stresa na delovnem mestu***

Vsako delo ima svoje potencialne izvore stresa. Stres na delovnem mestu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov (Možina 1998). Pomembni izvori stresa so ne glede na panogo: časovni pritiski, nezmožnost vplivanja na obseg dela, nezmožnost razporejanja svojega dela, neupoštevanje delavčevega mnenja (Molan 2005). Nagnjenost k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vnemo, stalno napetostjo in nestrpnostjo ter ljudeh, ki delajo pod nenehnim pritiskom (Možina 1998). Stres na delovnem mestu pa se največkrat pojavlja zaradi neustrezne politike informiranja, metod vodenja, pomanjkanja kompetenc, pomanjkanja zaupanja, metod dela, oblikovanja delovnega mesta, normiranosti dela in hierarhičnega redu (Lanz 1998).

Stres na delovnem mestu ima torej več razsežnosti in predstavlja čustveni, vedenjski in telesni odziv posameznika na posamezne lastnosti dela, ki ga opravlja. Černigoj Sadar (2002, 93–97) piše o petih skupinah dejavnikov, ki vplivajo na količino stresa v delovnem okolju. Podobno delitev stresa uporabljajo tudi drugi avtorji na področju raziskovanja pojava stresa na delovnem mestu. Poleg tega pri obravnavanju stresa ne smemo zanemariti dejavnikov, ki delujejo iz okolja (glej Prilogo C).

#### ***3.1.1 Značilnosti dela***

Na naše razpoloženje in mentalno stanje, ne glede na to, ali se jih zavedamo ali ne vplivajo hrup, svetloba, vonjave, tresljaji ter kemične spojine. Hrup, na primer povzroča znižano produktivnost in večjo pojavnost delovnih nesreč. Najbolj moteč je hrup pogovora, saj v tem primeru prihaja do zmanjšane pozornosti zaposlenih, kar se odraža

v slabšem izpolnjevanju delovnih nalog in nižji kontroli nad njimi. Tudi slaba osvetlitev, neprimerna temperatura in zračenje vplivajo na počutje zaposlenih, saj lahko povzročijo negativno nastrojenost do okolice. Vsi ti dejavniki znižujejo toleranco do ostalih stresorjev in vodijo do zmanjšanja delovne motivacije (Černigoj Sadar 2002, 93).

Izvor stresa so lahko tudi neustrezno oblikovana delovna mesta, ki ne omogočajo ustrezne komunikacije in pretoka informacij. To se dogaja predvsem v primerih, ko zaposleni opravljajo delo, ki ni cenjeno, pri katerem ne morejo razviti svojih sposobnosti in znanj, ki je preveč enolično in se ponavlja oziroma ponuja malo možnosti za učenje.

Prav tako je potencialni izvor stresa nadurno delo in delo v izmenah (posebno delo v treh izmenah). Izmensko delo vpliva na stopnjo metabolizma, nivo sladkorja v krvi, mentalno učinkovitost, delovno motivacijo in socialno življenje ter pri zaposlenih povzroča utrujenost, zaspanost in slabšo motivacijo, saj človeško telo deluje v nasprotju z naravnim ritmom. Podobno lahko v stres vodi delovna obremenjenost zaradi dolgotrajnega delavnika, ki se pojavlja dalj časa<sup>7</sup>. Večini sodobnih organizacij je skupno, da poskušajo opraviti čim več dela s čim manj zaposlenimi. Posledično delo postaja vedno bolj intenzivno, zahteva vse več časa in je vedno bolj zapleteno, zaposleni pa so preobremenjeni. Pri preobremenjenosti z delom ločimo dve vrsti preobremenitev. *Kvantitativna preobremenitev* pomeni, da imamo preveč ali premalo dela, ki ga moramo izpolniti v določenem časovnem obdobju. *Kvalitativna preobremenitev* pa pomeni, da je delo prezahtevno in delavec ne obvlada delovnih nalog ali pa ne dobi priložnosti, da bi uporabil svoja znanja in potenciale (Černigoj Sadar 2002, 93). Posledica je padec samozavesti, slaba delovna motivacija in nezadovoljstvo.

Izvor stresa predstavljajo še službena potovanja, saj ljudje, ki veliko potujejo preživljajo manj časa s sodelavci in družino, kar vpliva na sociale odnose ter nova tehnologija, ker zahteva neprestano prilagajanje in preobremenjenost z delom.

---

<sup>7</sup> Študije o dolgotrajnem delavniku so ugotovile povezanost med podaljšanim delavnikom in smrtjo zaradi boleznih srca in ožilja. Breslow in Buell sta ugotovila, da so osebe stare pod 45 let, ki so delale več kot 48 ur na teden, imele dvakrat večjo možnost, da umrejo zaradi boleznih srca in ožilja v primerjavi z osebami, ki so delale največ 40 ur na teden.

### *3.1.2 Vloga v organizaciji*

Vloga v organizaciji izhaja iz elementov, ki so značilni za organizacijo. Vloge so le redko jasno opredeljene, zato se predvsem na delovnem mestu lahko izvori stresa kažejo kot posledica konfliktnosti vloge, dvoumnosti vloge in stopnje odgovornosti za druge ter nezadostnosti vlog. Dvoumnost vloge izhaja iz nejasne opredelitve ciljev dela, nejasnih pričakovanjih sodelavcev ter obsega in odgovornosti svojega dela. V primeru nasprotujočih si zahtev na delovnem mestu prihaja do konfliktnosti vloge, kar pomeni, da moramo delati stvari, ki jih ne želimo delati oziroma menimo, da ne spadajo v opis naših delovnih nalog. Večja kot je konfliktnost vlog, ki jih doživlja posameznik, nižje je delovno zadovoljstvo in večja je napetost, ki jo doživlja pri delu. Nezadostnost vloge, ki vodi k stresu se pojavlja, ko posameznik pri delu ne izkorišča svojih individualnih sposobnosti in znanj (Cox 2000, 70). Prav tako potencialni izvor stresa predstavlja odgovornost za druge, povezane z vlogo v organizaciji. Odgovornost za druge ločimo na odgovornost za stvari (denar, oprema, stavbe ipd.) in odgovornost za ljudi (Černigoj Sadar 2002, 94), oboje pa prinaša mnoge dodatne napetosti in skrbi ter lahko zavira obvladovanje stresa in odločanje (Selič 1999, 121).

### *3.1.3 Odnosi na delovnem mestu*

Odnosi na delovnem mestu so lahko različni; korektni, socialni, emocionalno integrirani ali profesionalni (Starc 2007, 273). Medsebojni odnosi so ključnega pomena za dobro počutje in učinkovito, produktivno delovanje v organizaciji ter so pogoj za medsebojno sodelovanje in dobro opravljeno delo. Razvrstimo jih lahko v tri skupine: odnosi z nadrejenimi, s podrejenimi in s sodelavci. V primeru odnosa med zaposlenim in nadrejenim so raziskave pokazale kritične točke pri vzajemnem zaupanju in spoštovanju. Pri odnosih s podrejenimi se je kot težava izkazala nesposobnost ravnanja z ljudmi, saj nekateri predpostavljeni enostavno ne želijo izgubljati časa z medosebnimi odnosi (Carwright in Cooper 1997). Na odnose med sodelavci negativno vplivajo predvsem kompetitivnost, osebni konflikti ter osebe, ki so tehnično in storilnostno naravnane. Delovno okolje v katerem so vse tri vrste odnosov usklajene je zdravo delovno okolje (Sutherland in Copper 2000, 97). Precej stresa pa lahko povzročijo tudi odnosi s strankami. Delo z njimi zahteva namreč individualen pristop, izredno obvladovanje lastnih čustev in izkazovanje čustev, kot jih pričakuje organizacija (Černigoj Sadar 2002, 94).



### *3.1.4 Razvoj kariere*

Stres na delovnem mestu odraža vzpone in padce v karieri zaposlenih. Ljudje sprejemajo delo glede na določena pričakovanja (glede plače, napredovanja, avtonomije, varnosti zaposlitve itd.). V primeru, da njihova pričakovanja niso izpolnjena izgubijo občutek pripadnosti in samospoštovanja. Ko zaposleni ne vedo več kam gredo in kaj naj naredijo, mala nelagodja, ki so se v začetku pojavljala le občasno, postajajo vedno večja, bolj vsakdanja in neprijetna. Marshall je pri karieri opredelil dve glavni področji izvora stresa: negotovost glede nadaljnje zaposlitev in statusno neujemanje (Černigoj Sadar 2002, 94).

### *3.1.5 Organizacijska struktura in kultura*

Izvor stresa je lahko tudi sama organizacija v kateri posameznik dela. Organizacijska kultura je sistem vrednot, prepričanj, predpostavk, pomenov in pričakovanj, ki so skupna članom določene skupine. Predstavlja merilo za ustrezno obnašanje in reševanje težav. Ustrezna organizacijska kultura omogoča prilagajanje zunanjim pogojem in notranjo integracijo ter na tak način uravnava ciljno delovanje. Za nekatere že to, da so del organizacije predstavlja grožnjo njihovi svobodi in avtonomiji, učenje in sprejemanje osnovnih predpostavk organizacijske kulture ob vstopu v organizacijo pa za novince, predstavlja še dodatno stresno preizkušnjo. Cox in soavtorji (2000, 69) ugotavljajo, da zaposleni vrednotijo organizacijsko kulturo s treh vidikov: kako organizacija rešuje težave, kako deli naloge ter kako omogoča rast in razvoj. V primeru, ko so možnosti za sodelovanje majhne in so komunikacije nepregledne ali pa ne obstajajo, tudi ni zadovoljstva z delom, posledično pa se povečajo nivoji stresa. Znotraj organizacijske kulture do stresa vodijo še pomanjkanje komunikacije in posvetovanj, zanikanje potencialnih težav, medsebojna obtoževanja ob napakah in neuspehih ter pričakovanja, da bodo zaposleni delali nadure in med prostim časom (Stranks 2005). Sutherland in Cooper (2000, 104) tem petim skupinam dejavnikov stresa dodajata še povezanost doma in službe.

Delo je danes res eden izmed največjih povzročiteljev stresa, vendar ga ni možno preučevati samo z vidika dela. Upoštevati je potrebno tudi povezanost dela z domom in

družbenim življenjem<sup>8</sup>. Zadovoljstvo v službi in zasebnem življenju je namreč velikokrat pogojeno z odnosi in konflikti v domačem okolju.

## 4 SIMPTOMI STRESA

Nihče od nas ni povsem odporen na stres, saj stres nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati (Looker in Gregson 1993). Odziv na stres ob krajših, obvladljivih izzivih (stresorjih) omogoča ohranjanje integritete organizma (preživetje) in pomembno prispeva k njegovemu razvoju – tako se učimo in prilagajamo izzivom nenehno spreminjajočega se okolja. Vendar pa enaki mehanizmi, ki nam ob soočenju z nevarnostjo omogočajo preživetje, ob kronični izpostavljenosti neobvladljivim stresorjem povzročijo bolezenska stanja. Pri dolgotrajni izpostavljenosti stresu pride pri posamezniku do čezmerne odziva, ki se izraža na fizični, vedenjski ali psihični ravni. Takšni odzivi lahko privedejo do škodljivih posledic v obliki bolezni, čustvenih težav in slabše opravljenega dela (Greenberg in Baron 2000). Poleg tega pa lahko kronični stres z značilno podaljšanim in premočnim stresnim odzivom nanj poslabša ali sproži zdravstveno težavo, h kateri smo sicer nagnjeni, pa se dotlej še ni razvila, npr. astmo, alergije, glavobole, sladkorno bolezen (Rakovec-Felser 2002). Znamenja, ki nas opozarjajo, da stresnim dejavnikom nismo več kos, moramo zato čim prej prepoznati in jih poskusiti premagati. Simptomi obremenitve so sicer številni in različni, toda če ji opazimo dovolj zgodaj so lahko opozorilo, da smo presegli svoj osebni prag stresa (Evans v Kovač 2009, 29).

Glavni simptomi sodobne družbe, ki povzročajo stres so:

- Informacijska prezasičenost
- Pričakovanje, da si vedno in povsod dosegljiv (24/7)
- Fizično neugodje zaradi sodobnih tehnologij (sedenje za računalnikom in posledično nepravilna drža, sevanje in posledično bolečine, glavoboli, strah kaj boš zamudil, ko nisi priključen)
- Nadzorovanje aktivnosti zaposlenih s pomočjo napredne tehnologije (Firth v Zupančič 2005, 68).

---

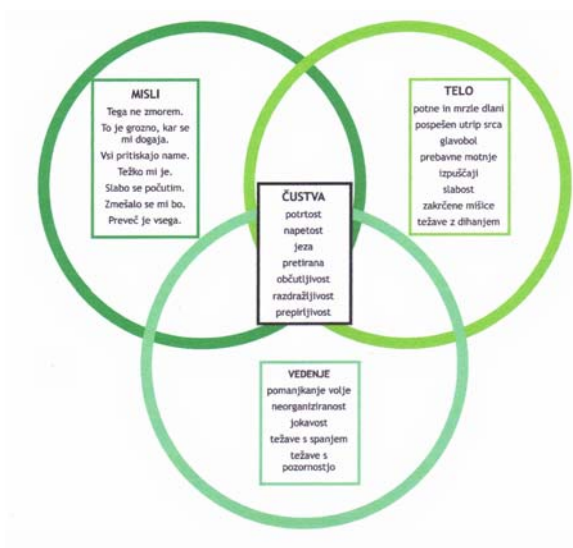
<sup>8</sup> Družina, življenjske krize, finančne težave, nasprotujoča si osebna in organizacijska prepričanja, družinske in družbene zahteve so viri potencialnih stresorjev, ki imajo izvor predvsem v domačem in družinskem življenju.

Simptome stresa pa lahko ugotavljamo tako na individualnem kot tudi na organizacijskem nivoju.

#### 4.1 Simptomi in posledice stresa na individualnem nivoju

Posameznik se je, kot že zapisano, prisiljen prilagajati stresni situaciji, saj ga lahko dolgotrajno delovanje stresa potisne v bolezen. Reakcija posameznika na stres je odvisna od intenzivnosti, trajanja delovanja stresorjev in odzivnosti nanje. Povzročajo jo spol, starost ter genetski, socialni in kognitivni dejavniki posameznika. Če so stresne reakcije zelo intenzivne ali pa se pojavljajo pogosto, se na nivoju posameznika kažejo v *fizičnih* posledicah posameznika, spremembi *vedenja* in *psihičnih* lastnosti. Slika 4.1 prikazuje sklope simptomov stresa in njihovo prepletanje. Prepletajo se simptomi na miselnem in čustvenem nivoju, telesni simptomi in simptomi, ki se kažejo s spremenjenim vedenjem. Na sliki so sklopi prikazani kot trije prepleteni krogi, ki vplivajo drug na drugega. Oseba pa je ujeta v krog simptomov (Dernovšek 2006, 10).

Slika 4.1: Simptomi stresa



Vir: Dernovšek (2006,10).

##### 4.1.1 telesni simptomi

Znaki *fizičnega* stresa se kažejo v obliki telesnih simptomov in so opredeljeni kot telesni odziv na delovanje stresorja. Stresni mehanizem se začne v možganih kot posledica številnih signalov, ki jih telo zaznava kot nevarnost. Ob stresni reakciji se v telesu izločijo stresni hormoni, ki omogočijo, da se posameznik pravilno odzove na

stres (Ihan 2004, 46). Pomemben je predvsem hormon kortizol, saj se lahko brez njega razvije napačen imunski odziv. Dolgotrajno delovanje stresnih dejavnikov prizadene imunski sistem tako, da ta ne opravlja več svoje osnovne vloge. Pogosti kronični stresi lahko pripeljejo do zavrtega stresnega odzivanja, ki se lahko kaže v depresivni reakciji ali v zavrtem hormonskem odzivanju na stresorje, kar povečuje možnosti za nastanek kroničnih vnetnih bolezni.

Ihan (2004, 51) opiše fizične znake škodljivega stresa kot:

*zmanjšana imunska odpornost, pospešeno bitje srca, zasoplost, cmok v grlu, suha usta, želodčni krči, glavoboli, napetost v mišicah, škripanje z zobmi, stiskanje pesti, povešena ramena, nemir, hiperaktivnost, grizenje nohtov, prestopanje, tresoče dlani, mrzle dlani in stopala, bolečine v vratu in križu, utrujenost, težave s spanjem, bolezni prebavnega trakta, povišan krvni pritisk, pospešeno potenje, oslavljen vid, večja nevarnost za bolezni srca in ožilja, povečanje stresnih hormonov (adrenalin, noradrenalin), obolenja dihal, večje število telesnih poškodb in nesreč, telesna izčrpanost, povečano uživanje alkohola in izguba želje po spolnosti.*

#### 4.1.2 Psihični simptomi

O psihičnem stresu govorimo, ko določena posameznikova psihosocialna potreba že dalj časa ni zadovoljena. Lahko gre za duševno stanje, ki je posledica zunanjih ovir ali pa za notranje blokade oziroma zavrtost pri posamezniku. Na določene situacije nismo navajeni in niso v skladu z našimi prepričanji in osebnostjo, zato nas lahko pripeljejo do neprijetnega počutja. Psihična znamenja škodljivega stresa Ihan (2004, 54) opisuje kot: napetost, zaskrbljenost, zmedenost, razdražljivost, razočaranje, jezo, nezadovoljstvo, čustveno preobčutljivost, potlačitev čustev, občutek nemoči, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, tesnoba, zdolgočasenost, agresivnost, zlovoljnost, pomanjkanje pozornosti in varnosti, depresijo, pomanjkanje samospoštovanja, pomanjkanje zanimanja, nezanimanje za ljudi, puščanje nedokončanih nalog, nesposobnost jasnega mišljenja, pomanjkanje ustvarjalnosti težavno lotevanje novih stvari, pretirana kritičnost, neučinkovitost in neuspešnost.

Luban-Plozza in Pozzi (1994, 13) med psihične posledice stresa prištevata še različne vrste apatij, anksioznost, razdražljivost ter duševno utrujenost in težave s koncentracijo.

Prav te čustvene spremembe so tiste, katerih pojav največkrat pripisujemo preveliki izpostavljenosti stresnim dogodkom.

#### *4.1.3 Vedenjski simptomi*

Vedenjske napetosti so razumljene kot sprememba v obnašanju in reagiranju posameznika. Ihan (2004, 44) omenja, da je vedenjski odziv najpomembnejši in potencialno najbolj učinkovit za uspešno prilagoditev na okoliščine in s tem na odpravo vzroka stresa. Vedenjske prilagoditve so lahko zelo različne. V določenih primerih se posameznik odloči za odzivanje in konstruktivno razreši stresno situacijo, pogosto pa ne reagira pravilno ter s tem pogloblja stresne situacije in si posledično škoduje. Kot primere napačnega odzivanja na stresne situacije navaja nenehno zadolževanje, pridobivanje samozavesti z alkoholom ter nevrotične vzorce pri zadovoljevanju različnih potreb. Luban-Plozzi in Pozzi (1994, 13) kot vedenjske znake dolgotrajnega stresa dodajata odlašanje z delom, izogibanje delu, izostajanje z dela, zmanjšano delovno storitev, pretiravanje v hrani, izogibanje hrani, tvegano vedenje, agresija, vandalizem, povečano uživanje alkoholnih pijač in ostalih drog, namerno zaviranje in motenje dela, družinskih in prijateljskih odnosov, težave z zakonom, hazardiranje, težave z urejenostjo ter kot skrajnost tudi samomor ali poskus samomora.

»Vsa ta dogajanja lahko vodijo do trajnih telesnih in mentalnih bolezni. Pri tem ne gre toliko za to, da stres (na delovnem mestu) lahko vzbudi začetke specifične bolezni kot za neopazno in postopno izgubljanje zdravja« (Černigoj Sadar 2002, 85).

#### **4.2 Simptomi in posledice stresa na organizacijskem nivoju**

Delovni stres s katerim se soočamo pri delu pa ne prizadene le posameznikov v podjetju ampak tudi celotno podjetje. Znaki stresa pri organizaciji se kažejo v prisotnosti na delovnem mestu, izvedbi delovnih nalog in v obliki stroškov organizacije.

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2004) navaja simptome stresa na nivoju podjetja, ki imajo vpliv na *sodelovanje* (izostajanje z dela, fluktacija zaposlenih, zamujanje, disciplinske težave, trpinčenje, agresivno komuniciranje, konflikti med vodstvom in zaposlenimi, izolacija), *uspešnost* (zmanjšana storilnost oziroma kakovost izdelka ali storitve, nezgode, slabo odločanje, napake) in *stroške organizacije* (povečani stroški za nadomestila, povečani stroški zdravstvenega varstva, napotitve na

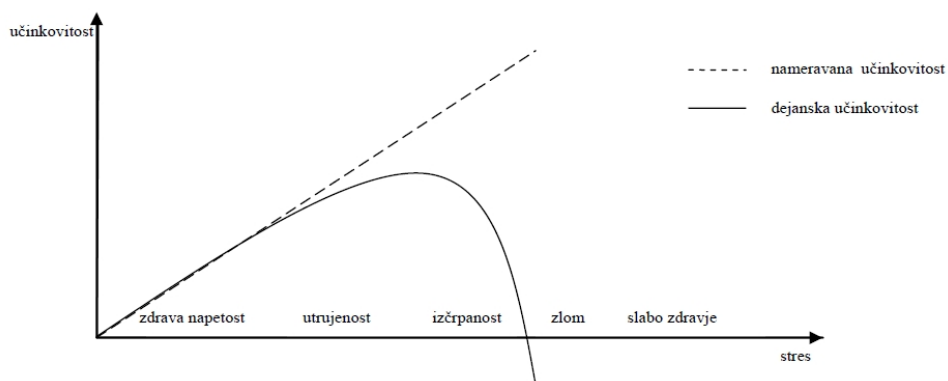
zdravstvene storitve) ter kažejo na možnost prisotnosti stresa v podjetju. Vsi ti simptomi niso v prid niti podjetju niti dobremu poslovanju podjetja.

### 4.3 Zmanjšanje učinkovitosti pri delu

Zaposleni morajo opraviti vedno več dela v vedno krajšem času. Prav zaradi tega je velikokrat preutrujen, da bi bil kos novim nalogam, ki so pred njim, kar je lahko vir stresa.

Evans in Russel (1992, 119–120) opisujeta razliko med »zdravo« utrujenostjo in izčrpanostjo. Nixon (v Evans in Russell 1992) pa predpostavi, da do »zdrave« utrujenosti prihaja zaradi preveč dela in premalo počitka. To neravnotežje lahko človek popravi že, če se dobro spočije ter si ponovno nabere moči za delo in življenje. Pogosto pa se zgodi, da je posameznik preveč utrujen, da bi bil kos novim nalogam. Če se takšna utrujenost in nihanja ponavljajo, se nam zgodi, da smo utrujeni, pred nami pa je še veliko nedokončanega dela in nalog. Prepričani smo, da bomo kos zahtevam, ki jih bomo z ritmom »dveh noči« razrešili. Naša predvidevanja držijo in tako lahko resnično povečamo svojo učinkovitost, vendar le če še nismo šli preko vrha krivulje, ko je učinkovitost največja. Problem se pojavi, če je naša učinkovitost že dosegla vrhunec zaradi ponavljajočih se nihanj in bo zaradi stresa in vzburjenosti pričela padati. Takrat se znajdemo v začaranem krogu izčrpanosti, postajamo vedno bolj utrujeni, otopeli, nesposobni in nezmožni opraviti delo kvalitetno, kljub temu, da si tega želimo. Tako pride sčasoma do zloma (Evans in Russel 1992, 119–120). Nixon je razvil pot učinkovitosti posameznikovega delovanja, katero posameznik prehodi od zdrave in običajne utrujenosti, do izčrpanosti in nemoči. Prikazana je na Sliki 4.2.

**Slika 4.2: Nixonova krivulja učinkovitega delovanja posameznika**



Vir: Evans in Russell (1989, 120).

Stres se na začetku delovanja izraža kot zdrava napetost in utrujenost. Zaposleni v tem obdobju delovanja stresorjev še lahko vzpostavijo ravnovesje, zato učinkovitost in delovna storilnost kljub stresu naraščata. Učinkovitost posameznika narašča do optimalne točke, v kateri je zaposleni najbolj učinkovit. Če je zaposleni stresnim dejavnikom izpostavljen dalj časa in se z njimi ne spopada dovolj učinkovito, prične njegova aktivnost, zaradi stresa in vznurjenosti, padati.

#### **4.4 Izgorevanje na delovnem mestu**

Izgorevanje na delovnem mestu<sup>9</sup> je posledica izpostavljenosti dolgotrajnemu stresu. Je skrajno stanje psihofizične in čustvene utrujenosti. Do izgorelosti pride, ko je posameznik postavljen pred zahteve, ki presegajo njegove sposobnosti, energijo ali moč oziroma, ko se osebna pričakovanja ne ujemajo z realnostjo na delovnem mestu. Pri tem gre za motnjo v komunikaciji med posameznikom in okolico, ko se posameznik na izzive okolja odziva hormonsko in ne razumsko. Pogosto prevladuje mnenje, da je izgorelost kronični stres oziroma neuspešno odzivanje nanj, ki nastopi predvsem v delovnem okolju. Če bi bilo temu res tako in bi bil to edini vzrok za izgorelost bi v enako obremenjenih okoliščinah izgorela večina ljudi (Pšeničny 2005). Pa temu ni tako. Dejavniki, ki vplivajo na nastanek stresne reakcije, so podobni dejavnikom, ki povzročijo izgorelost. Kadar je posameznikova reakcija na delovanje stresorjev nepravilna ali neuspešna in je posameznik dalj časa izpostavljen stresnim dejavnikom, njegova učinkovitost pa posledično občutno pade, posameznik preide v fazo izgorelosti. Takrat zaradi dolgotrajnega neravnotežja odpovedo prilagoditveni procesi na stresno reakcijo (Traven 2005, 96–97). Bistvena razlika med stresom in izgorelostjo je v tem, da se izgorelost pojavi le takrat, ko se negativni stres nadaljuje daljše obdobje. Izgorelost izkusijo le redki, in sicer so to ponavadi posamezniki, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero in imajo (pre)visoke cilje in pričakovanja (Černigoj Sadar 2002, 84).

Maslachova<sup>10</sup> (2002) pojmuje izgorelost kot specifičen sindrom, ki je posledica podaljšanje izpostavljenosti delovnemu stresu in je značilen predvsem za poklice, ki jih označuje obsežno delo z ljudmi. Do pojava izgorelosti običajno pride v primeru, ko so

---

<sup>9</sup> Pojav stresnega izgorevanja je že dolgo znan, čeprav ne pod sodobnim pojmom »burnout«, ki ga je prvi opisal Bradley leta 1969. Poimenoval ga je kot poseben stres, ki izhaja iz dela.

<sup>10</sup> Christina Maslach je vodilna raziskovalka poklicne izgorelosti v svetu.

posamezniki na delovnem mestu odgovorni za druge ljudi in občutijo, da jim ne pomagajo dovolj.

Proces izgorevanja je odvisen tudi od lastnosti posameznika in njegovega odzivanja na stres, od delovnega okolja (slaba komunikacija med zaposlenimi, slabo opredeljeno delovno mesto, nejasna organiziranost, slabi delovni pogoji, neustrezno nagrajevanje) ter družbenega okolja. Na inštitutu za razvoj človeških virov pa ugotavljajo, da je izgorelost pogosto tudi posledica vzgoje, saj lahko starši otroku mnogokrat vcepijo pravilo, da mora vedno zagotoviti potrebe (predvsem nadrejenih) v službi. Izgorelost tako opredeljujejo kot bolezen posameznika, ki od sebe zahteva več, kot sam pričakuje od drugih ter se dolgo in vztrajno bori, da to doseže.

Izgorevanje poteka v več fazah, ki si sledijo od *stanja izčrpanosti* (navdušenje in velika predanost delu) preko *stanja ujetosti* (stagnacija, ko se posameznik prične zavedati pomanjkljivosti dela) do *stanja adrenalne izgorelosti*, ko posameznik opazi, da ne more izpolniti vseh pričakovanj, izgubi motivacijo ter postane čustveno, telesno in duševno izčrpan (Inštitut za razvoj človeških virov 2006).

Mednarodni urad za delo (ILO) ugotavlja, da postajata stres in izgorelost poglavitni bolezni sodobnega časa, ki najbolj izrazito ogrožata delovna mesta. Podatki kažejo, da se pri več kot polovici zaposlenih kažejo posamezni simptomi stresa in izgorelosti; vsak deseti delavec pa kaže znake popolne izgorelosti. Izgorevajo torej tisti, ki na svojih delovnih mestih niso zmogli (uspeli) potrditi lastne zavzetosti in ustvarjalnosti, ter so ostali v delovni sredini neopaženi, anonimni in brezosebni, z občutkom nepotrebnosti in odvečnosti.



## 5 MERJENJE STRESA

Kot že ugotovljeno, v strokovni literaturi zasledimo različne opredelitve stresa, saj se strokovnjaki ne morejo poenotiti glede definicije. Tako so avtorji v preteklosti stres opisovali kot dogodek ali odziv: stres izzove ali situacija, ki vpliva na organizem ali pa odziv organizma na določeno situacijo. Sodobne definicije pa poudarjajo pomembnost razumevanja stresa, kot procesa. V kolikor nas zanimajo psihobiološke spremembe, ki se dogajajo med stresom in način vpliva teh sprememb na duševno zdravje, potem za ugotovitev na koga stres vpliva in na koga ne, zgolj merjenje stresorjev ni dovolj (Avison in Gotlib 1994, 293–294).

Stres lahko merimo tako, da izmerimo reakcije na štirih različnih nivojih, ki merijo različne komponente odziva na stres oz. simptome stresa:

*Psihološki nivo:* na psihološkem nivoju izvajamo meritve odzivov oz. sprememb, ki se jih zavedamo. Te meritve so največkrat uporabljene za ugotavljanje zaznanih ravni stresa.

*Vedenjski nivo:* gre za ocenitev vedenjskih odzivov na stres. Spremembe v obnašanju in reagiranju posameznika so lahko posledice vpliva stresa in jih kot takšne lahko razumemo kot kazalce stresa.

*Fiziološki in biokemijski nivo:* v tem primeru gre za meritve fizioloških odzivov, ki vključujejo nenasilne meritve, kot so merjenje krvnega pritiska, srčnega utripa in podobno.

Prav tako za merjenje stresa obstaja vrsta kvantitativnih elementov, ki se razlikujejo glede na to kje merimo stres, pri osebah, v podjetju ali v družbi kot celoti (Heller in Hidle 2000, 774–775).

### 5.1 Merjenje stresa pri posameznikih

Pri posameznikih je stres zelo težko izmeriti, saj povzroča izgubo nadzora in sposobnosti, da bi delovali naravno in vsakdanje. Ker se vsak posameznik na stres odziva drugače, se tudi osebni stres pri vsakem posamezniku kaže drugače, prav zato ne moremo govoriti o povprečni statistiki, ki bi kazala na osebni stres. Kljub temu pa obstaja nekaj determinant, ki se ponavljajo. Stres se pri nekaterih posameznikih odraža v obliki napadov panike, glavobolov, želodčnih težav, spet pri drugih kot nespečnost ali izguba zaupanja vase. Na odziv na stresne dejavnike vpliva tudi spol, moški se na stres

namreč odzovejo drugače kot ženske. Ženske se umaknejo in postanejo depresivne, medtem ko moški postanejo agresivni, razdražljivi ali celo odvisniki. Elementi, ki jih je pri posameznikih moč meriti, so naslednji: nespečnost, spremembe v prehranjevalnem vzorcu, kožni izpuščaji, glavoboli ali drugi telesni simptomi neznanega izvora, opazno povečanje porabe sredstev, kot so cigarete, alkohol in droge.

## **5.2 Merjenje stresa v podjetjih**

Organizacijski stres vpliva na splošno moralo podjetja in se odraža v kadrovskih in finančnih težavah. Najbolj razširjeno merilo za prepoznavanje stresa v nekem podjetju je odsotnost z dela, vendar tudi to ne daje zagotovila, da je podjetje z največjim odstotkom absentizma tudi najbolj pod stresom<sup>11</sup>. Številna podjetja trpijo tudi zaradi prisotnosti izčrpanih in nezadovoljnih delavcev, ki niso nič bolj koristni kot tisti, ki so odsotni z dela. Elementi, ki jih je mogoče meriti v podjetjih so: nepričakovane spremembe v stopnji odsotnosti z dela, kakovost proizvodnje v podjetju s poudarkom na očitnem nazadovanju, število nezgod na delu, število zdravstvenih težav, ki so povezane z delom.

---

<sup>11</sup> Pri nekaterih panogah je odsotnost z dela pogojena z naravo dela oz. delovnih okoliščin in je posledično večja zaradi poškodb pri delu.

## 6 SPOPRIJEMANJE S STRESOM

Spoprijemanje s stresom je proces, ki vključuje kognitivne in vedenjske poskuse obvladati, zmanjšati, oziroma vzdržati notranje in/ali zunanje zahteve, ki so nastale kot rezultat stresne situacije. Možnosti spoprijemanja s stresom po navadi pričnemo iskati, ko so stiske zaradi stresa velike in velikokrat nevzdržne. Takrat začnemo sami ali s tujo pomočjo iskati poti za lajšanje stiske ter spreminjati vedenje in ravnanje, da bi se težavam izognili, jih omilili ali vsaj prikrili.

Različni avtorji sicer navajajo različne strategije za spoprijemanje s stresom in vsaka od teh strategij naj bi imela prednosti pri odpravljanju stresnih situacij.

George in Jones (1996, 269–280) navajata dva osnovna tipa strategij: problemsko in emocionalno orientirane. Pri problemsko orientiranih strategijah ljudje direktno obravnavajo vir stresa, medtem, ko pri emocionalnih poskušajo kontrolirati stresne občutke in čustva.

1. Problemsko orientirane strategije (ocena – nekaj lahko ukrenemo):

O njih govorimo, če se z uporabo določene strategije spoprijemanja spremeni posameznikov odnos z okoljem. Načini spoprijemanja s stresom, usmerjeni k problemu so naslednji:

- Aktivno spoprijemanje: proces, da aktivno pristopimo k problemu in ga poskušamo odstraniti ali vplivati nanj, tako, da preprečimo njegove posledice. Takšen način spoprijemanja s stresom vključuje spodbudo k neposredni akciji, povečanje navora in poskuse spoprijemanja v stopnjah
- Načrtovanje: razmišljanje, kako se spoprijeti s stresorjem. V tem primeru oblikujemo strategijo, razmišljamo v stopnjah, ki jih je potrebno izvršiti in kako najbolje obvladati problem.
- Prekinitev ostalih dejavnosti: ko prekinemo ostale dejavnosti se lahko osredotočimo na neposredno grožnjo ali izziv
- Zadrževanje spontanega odziva: čakati, dokler ni primeren trenutek za akcijo
- Iskanje instrumentalne socialne podpore: iskanje nasveta, pomoči, informacij, da bi lažje rešili problem

## 2. Orientiranost na emocije (ocena – nič ne moremo ukreniti):

Gre za spremembo načina pristopa oziroma interpretacije, kaj se dogaja. Načini spoprijemanja s stresom, usmerjeni stran od problema so naslednji:

- Iskanje emocionalne socialne podpore: ta je lahko funkcionalna (posameznik pridobi na samozavesti in se vrne k reševanju problema), ali disfunkcionalna (zgolj kot sprostitvev negativnih emocij)
- Usmerjenost na sprostitvev emocij: ne glede na vrsto problema – v tem primeru gre zgolj za težnjo, da se sprostimo - lahko funkcionalno (prilagoditev na izgubo) ali disfunkcionalno (predolga usmerjenost na emocije preprečuje prilagoditev)
- Vedenjska neaktivnost: zmanjšanje napora za aktivno spoprijemanje s stresorjem in opustitev prvotnih ciljev (kadar se pričakujejo slabi izidi spoprijemanja)
- Miselna neaktivnost: najrazličnejše aktivnosti, da ne bi razmišljali o problemu (nasprotno od supresije drugih aktivnosti, npr. gledanje TV, spanje, sanjarjenje)
- Pozitivna reinterpretacija in rast - zmanjšanje stresa, vodi k aktivnemu spoprijemanju s stresorjem

## 3. Drugi načini spoprijemanja s stresom

Poleg zgoraj opisanih vrst spoprijemanja s stresom obstaja še nekaj alternativnih načinov spoprijemanja: zanikanje (pretvarjamo se, kot da problema sploh ni), sprejetje (nasprotno od zanikanja), usmerjenost v vero (vera lahko nudi emocionalno podporo), uporaba drog, humor.

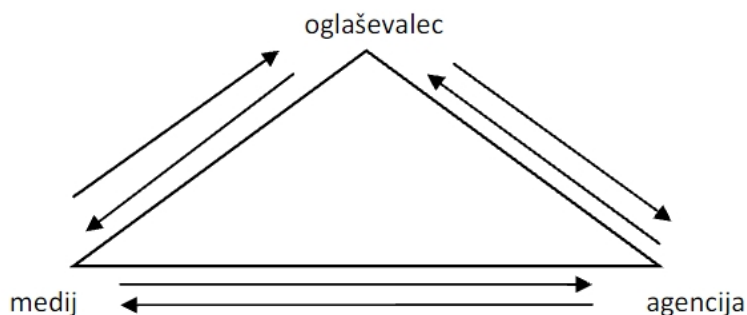
## 7 TRŽNO-KOMUNIKACIJSKA AGENCIJA

*»Tržno-komunikacijske agencije lahko opišemo kot črne skrinjice kulturne kontinuitete in sprememb« (Malefyt in Moeran 2003, 4).*

Zgornja misel povzame težavnost opredelitve tržno-komunikacijske agencije s katero se soočamo, saj se njena struktura in obseg dejavnosti nenehno spreminja. Kljub temu obstajajo nekateri elementi, ki jo določajo in posledično definirajo.

Agencija je del oglaševalskega trikotnika, ki ga sestavljata še oglaševalec in medij. Vsi trije subjekti trikotnika so tesno povezani in med seboj tesno sodelujejo. Jefkins (1994, 51) meni, da agencija ni zgolj del celote trikotnika ampak ima v njem vlogo povezovalnega člana med oglaševalci (tistimi, ki želijo oglaševati) in mediji (ki posredujejo oglaševalska sporočila javnosti). Na eni strani ima v odnosu do oglaševalcev agencija posredniško vlogo, saj jim ponuja storitve visoko usposobljenih strokovnjakov, na drugi strani pa medijem omogoča ekonomičen način zakupa oglaševalskega prostora in časa (Jefkins 1994, 54). Ker zna agencija percipirano vrednost izdelka dvigniti tako visoko, kot je oglaševalec sam ne bi nikoli dosegel je postala nepogrešljiv in zelo pomemben člen oglaševalskega trikotnika (glej Slika 7.1). S svojim delovanjem torej olajšuje delo tako oglaševalcem, saj naj bi svoje storitve izvajala bolj profesionalno kot oglaševalci sami, kot tudi medijem, saj tako lastniki medijev poslujejo z relativno majhnim številom agencij v primerjavi s številom posameznih oglaševalcev.

**Slika 7.1: Oglaševalski trikotnik**



## **7.1 Tržno-komunikacijska agencija in njena definicija**

Termin tržno-komunikacijska (TK) agencija se uporablja zelo pogosto in zelo ohlapno, kar dokazuje tudi njeno definiranje. Kot navaja že Zupančič (2005, 4) obstaja nešteto definicij TK agencij, ki se med seboj prepletajo, vendar le redko katera povzema njeno bistvo.

AAAA (American association of advertising Agencies) TK agencijo definira kot neodvisno organizacijo, ki jo sestavljajo kreativni in poslovni ljudje usposobljeni za razvijanje in pripravljane ter umeščanje oglaševanja v oglaševalske medije z namenom, da pridobijo potrošnike za svoje proizvode in storitve<sup>12</sup> (Russell in Lane 1993). Podobno je TK definirana tudi v Dictionary of Marketing terms (2000, 13), in sicer kot »neodvisna storitvena organizacija, ki sklene pogodbo z oglaševalcem (podjetje, ki želi najti potrošnike za svoje produkte ali storitve), da zanj vodi oglaševanje«.

V Sloveniji je TK agencija definirana v skladu s Slovenskim oglaševalskim kodeksom kot: »podjetje, ki se ukvarja s tržnim komuniciranjem in v okviru tega z oglaševanjem, kot s svojo registrirano dejavnostjo za naročnika, in sicer v celoti ali v posameznih delih procesa (raziskovanje, strategija, idejne zasnove, kreativne rešitve, svetovanje, izvedba in produkcija, medijsko načrtovanje, zakup itn.) ter s tem ustvarja svoj dohodek«.

Halinen (v Žabkar 1999, 81) TK agencije opredeljuje kot »storitvena podjetja, ki jih uvrščamo med ponudnike profesionalnih storitev in so specializirana za načrtovanje, izvajanje in nadzor nad akcijami tržnega komuniciranja za naročnike. Agencije delujejo na podlagi naročil naročnikov, s katerimi ti prenesejo del pooblastil pri odločanju na agencije. V večini primerov agencija skrbi za kreativne odločitve in odločitve glede medijev. Aktivnosti in pooblastila se razlikujejo med posameznimi naročniki«.

Skladno z ugotovitvami, ki jih v svoji nalogi opiše Zupančič (2005, 7) ugotavljamo, da večina ostalih avtorjev TK agencijo opredeljuje z opaznanji in mnenji kaj agencija je oziroma ni. Ti se praviloma osredotočijo le na en vidik delovanja agencije<sup>13</sup>. Lahko bi

---

<sup>12</sup> Na podlagi zgornje definicije AAAA po podatkih Economic census 2007 navaja, da v ZDA obstaja 14.121 oglaševalskih agencij. V letu 2009 so te agencije zaposlovale 168.000 posameznikov

<sup>13</sup> White (1997, 44) na primer pravi, da je agencija storitveni posel, kot katerikoli drug, le da skrbi za zelo specifično storitev – za svoje naročnike. Jones (Jones v Zupančič 2005, 7) podobno opredeli agencije, kot »storitveni posel, katerega prosperiteta je povsem odvisna od prosperitete njihovih strank, torej oglaševalcev.«

torej rekli, da agencije interpretirajo naročnikove želje in pričakovanja potrošnikov ter posredujejo informacije o izdelkih ali storitvah na unikaten in konsistenten način, s čimer blagovnim znamkam dodajo vrednost. Skladno s tem je cilj in poslanstvo vsake agencije dodajanje vrednosti izdelku ali storitvi naročnika, kar doseže z ustvarjanjem osebnosti znamke, diferenciranjem od konkurence in sporočanjem o namenu izdelka ali storitve (Wells 1989, 105).

Kljub vsem opredelitvam in ugotovitvam ostaja odprto vprašanje, zakaj so postale tržno-komunikacijske agencije v sodobni družbi tako zelo pomembne. Odgovorov je več. Morda zato, ker nudijo naročnikom, ki praviloma ne obvladajo celotnega procesa tržnega komuniciranja, komunikacijske strokovnjake, ki lahko neobremenjeno in nevtrarno gledajo na določen problem. Ali pa zato ker imajo večjo širino poznavanja komunikacijskih problemov, ki so jih pridobile z izkušnjami pri sodelovanju z različnimi naročniki, v različnih panogah in na različnih projektih. Vsekakor je eden od razlogov tudi to, da imajo na voljo izbor usposobljenih izvajalcev in boljšo pogajalsko pozicijo pri določanju cen storitev, ki jih potrebujejo za izvedbo tržnih akcij. Končno pa tudi zato, ker poskušajo potrošniku na kreativen način predstaviti blagovno znamko in s tem vzpostaviti čustveno vez, ki je podlaga potrošnikovi zvestobi. Potemtakem lahko sklepamo, da naročnik (oglaševalec) najame agencijo, ker verjame, da bo pri ustvarjanju strategije/kampanje uspešnejša, kot bi bil sam (Jančič 2008).

Podobno o vlogi agencije v sodobni družbi pravi tudi Vičič<sup>14</sup> ( Delo 2002):

*Klienti nas potrebujejo? Da, potrebujejo nas, in to bolj kot kdaj koli. /.../ Ideje, ki jih klienti potrebujejo, so ideje, ki jih gradijo čustvene vezi med znamkami in njihovimi potrošniki. Smo proizvajalci in distributerji tiste sestavine, ki dobesedno dodaja vrednost izdelkom naših klientov. Ko fizičnim lastnostim izdelka dodamo te neoprijemljive, čustvene vrednote, se vrednost blagovne znamke neustavljivo poveča. In s tem tudi prodaja. Kateri klient, si ne želi, da bi njegova znamka imela to magično sestavino? In kdo ne bi dal česar koli, da bi to sestavino dobil?*

---

<sup>14</sup> Marko Vičič, ustanovitelj agencije Futura.

## 7.2 *Storitve tržno-komunikacijskih agencij*

Opredelitev dejavnosti TK agencije je zastavljena zelo široko. Agencije v opisu svojih dejavnosti pogosto navajajo skoraj vse aktivnosti promocijskega spleta oziroma komunikacijskih storitev<sup>15</sup>. Svojim klientom se predstavljajo kot agencije polnega servisa in jim tako ponujajo širok spekter storitev, med drugim: popolne oglaševalske storite, medijski zakup, medijsko načrtovanje, direktni marketing, oblikovanje celostnih podob, spletnih strani, embalaže, opremo prodajnih mest, skrb za odnose z javnostmi in ostalo (glej Prilogo Č).

Agencija za naročnike torej izvaja široko paleto komunikacijskih aktivnosti, ki jih lahko povzamemo na naslednji način:

- Svetovanje na področju komuniciranja: svetovanje vodstvu organizacije s pomočjo analiz okolja, načrtovanja komunikacij, pripravo osnovnih komunikacijskih materialov,...
- Izvajanje omejenega števila storitev: vsebinsko in časovno omejene storitve (npr. priprava letnega poročila), ki se izvajajo dokler niso uresničena naročnikova pričakovanja glede zadovoljevanja (komunikacijskih) potreb ciljnih skupin. Ti projekti so zelo pomembni, saj lahko (ne)zadovoljstvo naročnika s temi projekti vpliva na sodelovanje z agencijo na drugih področjih.
- Svetovanje, načrtovanje in izvajanje vseh storitev s področja komuniciranja: podjetja (naročniki) se vse pogosteje odločajo za dolgoročno sodelovanje z agencijo, ki skrbi za graditev in ohranjanje odnosov z deležniki. Agencija tako skrbi za celotno komuniciranje naročnika z različnimi komunikacijskimi orodji, ki se dopolnjujejo in s tem pri deležnikih dosegajo sinergične učinke (Zavrl 1998, 84–85).

AAAA kot osnovne dejavnosti agencij opredeljuje:

- Analize na področju naročnikovega izdelka/storitve, določitev prednosti in slabosti ter opredelitev konkurence na trgu, analize obstoječega in potencialnega trga, ki mu je izdelek prilagojen, analiza medijev, ki jih lahko uporabimo za posredovanje sporočil

---

<sup>15</sup> Komunikacijske storitve delimo na: oglaševanje, osebno prodajo, odnose z javnostmi, prodajne promocije, direktni marketing, embalažo, dogodke, korporativno identiteto in internet (Smith in drugi 2002, 104).



- Priprava komunikacijskega načrta
- Izvedba komunikacijskega načrta, ki vključuje kreativno zasnovo, medijski zakup in izvedbo ostalih tržno-komunikacijskih aktivnosti (Dunn in drugi 1990, 164–166).

Storitve, ki jih nudijo TK agencije lahko, brez slabe vesti, opredelimo kot paketne aktivnosti oz. procese, ki se nanašajo na načrtovanje in izvajanje tržnega komuniciranja (Halinen v Žabkar 1999, 82).

### **7.3 Organizacija in struktura TK agencij**

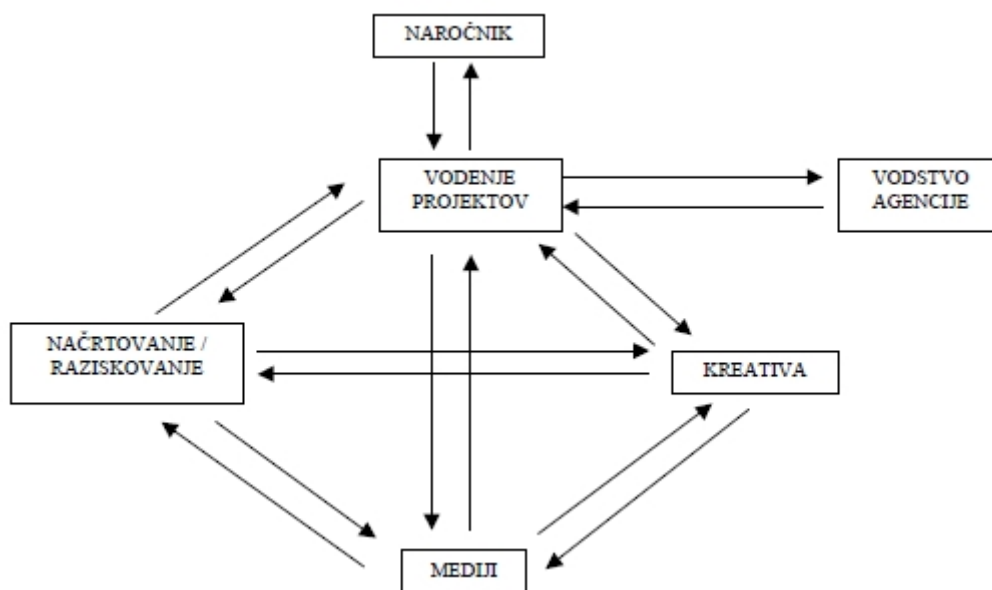
Zaradi narave dela TK agencij je bolj kot organizacijska struktura pomembna odprtost in fleksibilnost agencij. Za 'razliko' od klasičnih podjetij vlada v agenciji drugačna organizacijska struktura in standardi odličnosti, ki naj bi bili višji. Navkljub splošnemu prepričanju pa je agencija mnogo bolj hierarhična, kot si marsikdo lahko predstavlja. Pa ne v smislu komunikacije, ki med zaposlenimi sicer res temelji na t.i. pajkovi mreži in je bolj sproščena, ampak bolj v smislu napredovanja, ki je mogoče le, če si nadpovprečno dobro opravil svoje delo ter si na pravem mestu ob pravem času. Za agencijo je tako značilna relativno standardna oblika organizacije, katere se poslužuje večina agencij (Wells in drugi 1988, 93). Agencija je splet intra- in interorganizacijskih procesov, odločitev iskanja rešitev in reševanja problemov (Zupančič 2005, 18).

Agencija ima štiri ključne funkcije, ki se odražajo v štirih oddelkih (Jančič 2008):

- Kreativni oddelek je osnovno gonilo in bistvo agencije, tu »kreativci« skrbijo za idejne zasnove projektov in grafično upodobitev le-teh
- Vodenje projektov (account management): vodje projektov so most med naročnikom in kreativno, koordinirajo potek projekta od briefa do izvedbe in skrbijo za ustrezno komunikacijo med agencijo in naročnikom
- Medijski oddelek oblikuje medijske načrte in poskrbi za zakup medijskega prostora
- Oddelek načrtovanja in raziskovanja oblikuje osnove komunikacijske strategije, ki podrobneje začrtajo potek izvedbe projekta in preverja kako učinkovitost akcij.

Bolj nazorno ključne funkcije, oddelke in razmerja ter odnose med njimi prikaže Whitova funkcijska agencijska struktura (glej Slika 7.2), ki poleg ključnih oddelkov vključi še naročnika.

Slika 7.2: Tradicionalna (funkcijska) agencijska struktura



Vir: White (2000, 13).

V nadaljevanju bomo predstavili posamezna delovna mesta in naloge oddelkov, saj predpostavljamo, da na morebitno prisotnost stresa v TK agencijah v veliki meri vpliva tudi delovno mesto in posledično naloge, ki jih posameznik na tem delovnem mestu opravlja.

### 7.3.1 Vodenje projektov

»Kaj ste po poklicu?« »Inženir. Pa vi?« »Sem vodja projektov v oglaševalski agenciji.«  
»Vi pišete oglase?« »Ne, to delajo tekstopisci.« »To mora biti pa zabaven poklic.« »Ni tako lahek. Naredimo veliko raziskav.« »Torej, vi delate raziskave?« »Ne, zato imamo raziskovalce.« »Ali pridobivate nove naročnike?« »To ni moje delo.« »Oprostite mi, toda kaj je vaše delo?« »Marketing.« »Torej delate marketing za naročnike?« »Ne, delajo ga sami.« »Ste v menedžmentu?« »Ne, bom pa kmalu« (Ogilvy 1983).

Zabavno anekdoto, ki naj bi jo slišal na letalu, je leta 1983 v svoji knjigi Ogilvy o oglaševanju objavil legendarni, že preminuli oglaševalski kreativec David Ogilvy. Kljub temu, da je od takrat minilo že več kot 20 let, pa se v podobnih situacijah vodje projektov mnogokrat znajdejo še danes. In res, kdo pa sploh so vodje projektov in kaj dejansko počnejo?

Vodenje projektov je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, motiviranjem in nadzorom s ciljem, da bi sodelovali v smeri postavljenega cilja. Vodje projektov so odgovorni za odnos med agencijo in naročnikom. So naročnikov »zaveznik« in ves čas v stiku z njim, po drugi strani skrbijo tudi za tim, ki v agenciji dela za naročnika. Natančno morajo razumeti tako delovanje naročnika in z njim vzpostaviti pristne odnose, kot tudi delovanje agencije ter poznati načine ustvarjanja akcij ter njihove učinke. Vodja projekta na začetku pomaga pri oblikovanju predlagane komunikacijske strategije (kreativa, medijski in finančni plan), nato pa usklajuje delo v agenciji z željami naročnika. Skrbi za pravilen potek in razvoj projektov, hkrati pa celotno ekipo motivira, poganja in usmerja. V sebi združuje lastnosti dobrega stratega, prezentatorja, pogajalca in prijatelja.

Prvi vodje projektov so se pojavili v 19. stoletju in imeli vlogo »mediatorja med poslovno realnostjo naročnika in občutljivim kreativnim egom kreativcev«. Danes ima vodja projektov v agenciji izjemno vlogo, saj skrbi za vzpostavitev in ohranjanje dolgoročnih odnosov z naročniki (Kos v Jančič 2005a). Pattis (1990) dobrega vodja projektov opisuje kot posameznika, ki mora kombinirati trezno poslovno presojo, visoko raven znanja o oglaševanju in sposobnost dobre komunikacije z ljudmi. »O ljudeh, ki servisirajo naročnike agencije, lahko razmišljamo kot o središču, okoli katerega se vrtijo vsi drugi v agenciji.«

Po mnenju Tanje Mezga<sup>16</sup> mora biti odličen vodja projektov v praksi bolj kreativen, kot je najboljši »kreativec«, a vedno manj kreativen, kot je najslabši »kreativec«. Namesto kreativec lahko v zgornji stavek vstavimo tudi »financer«, »psiholog« ali »animator« (Jančič 2005a). Poleg vsega naštetega je še najbolj pomembnih nekaj povsem človeških lastnosti: sposobnost soočanja in reševanja vedno stresnih situacij s čim manj (vidnega) stresa, ogromno empatije, prave mere zanašanja na intuicijo in sprejemanja človeških napak. »Če želiš biti dober vodja projektov moraš enostavno sprejeti dejstvo, da boš v eni osebi motivator in pljuvalnik, naročnik in agencija, racionalist in kreativec.« (Pučko v Jančič 2005a).

---

<sup>16</sup> Vodja projektov v agenciji Arih

Še najboljše pa je vse vloge vodij projekta naštela Urša Pučko na Slovenskem oglaševalskem festivalu 2011. Naštela jih je kar 23:

*Vodja projektov je podajalec (vedeti mora, kakšno vlogo imajo člani ekipe, jih stalno usmerjati k ciljem), diplomat (skrbi za to, da ne pride do sporov med kreativci in naročniki), jasnovidec (imeti mora predstavo o tem, kaj se bo zgodilo vnaprej, ko rešiš krizno situacijo), prijatelj (dobri odnosi z naročniki in celotno ekipo), upravljaec dogodkov (nadzor nad celotnim dogajanjem in vedenje, kdo je odgovoren za kaj), zabavljac (napol stand up komik, tudi če mu naročnik ni všeč, je potrebno ohraniti dober odnos), prodajalec (pogajanje za plačilne roke, zagovarjanje določene ideje), reporter (poročanje ekipi o tem, kar se z naročnikom dogaja), učitelj (naročnike poučuje o trendih, jim prenaša znanja), kritik (ne žaljivost, argumentacija), povezovalc (usklajevanje, usmerjanje nalog, poznavanje navad različnih ljudi), raziskovalec (poznavanje osnov raziskovalnega posla), gasilec (reševanje kriz, iskanje vzroka problema, ne krivca), maratonec (fizična in psihična kondicija), ambasador (agencijo in njene vrednote predstavljaš navzven), svetovalec (izražanje mnenja o blagovni znamki, vsebini), računovodja (osnovna znanja vrednotenja storitev), strateg (analiza znamke, konkurence, razumevanje pozicioniranja, skrbnik strategije), eticist (upoštevanje regulative, kodeksa), performer (dober nastop na prezentaciji, poslovnem kosilu), strateški načrtovalc (skrb za projekt od A do Ž), podjetnik (pogovor z naročnikom o priložnostih na trgu), hišnik (organizacija piknika), cheerleader (motiviranje, hvala drugih ljudi, ljubezen do skupinskega dela).*

### 7.3.2 Kreativni oddelek

Kreativni oddelek je »srce« vsake agencije, saj vodi, predstavlja in uteleša kreativni naboj agencije. Njegova naloga je iz strateškega načrta s pomočjo dedukcije in intuicije ustvariti komunikacijsko sporočilo, ki je kreativno in prodajno. Zaradi narave dela je kreativni oddelek večino časa neodvisen oddelek, ki zaposluje posameznike na naslednjih pozicijah:

#### 1. Kreativni direktor (KD)

Kreativni direktor je ponavadi na čelu kreativne ekipe, upravlja kreativni proces in je odgovoren za končno vsebinsko podobo kreativne rešitve, ki mora biti skladu s strategijo akcije. Lahko je tudi pisec ali oblikovalec konkretnega sporočila, a bistvo je v

vodenju, odločitvah in odgovornostih (Rakušček v Jančič 2005b). KD skrbi za kakovost kreativnih rešitev agencije, motivira kreativce, nadzira produkcijo in navdušuje naročnike. Dober KD mora po mnenju Erbežnika (Jančič, 2005b) biti čim bolj vsestranski in obvladati vse od marketinških teorij do najboljše dostave hrane. Skratka biti mora moderni polihistor. KD pa mora poleg kreativne imeti tudi poslovno žilico, predvsem pa mora natančno poznati vse faze agencijskega dela, znati izbrati in voditi kreativne time ter dobro sodelovati z naročniki. Znanje in izkušnje za delo kreativnega direktorja je moč pridobiti le z večletnim delom v TK agenciji.

### *2. Tekstopisec (copywriter)*

Copywriter<sup>17</sup> je snovalec konceptov in producent idej komunikacijskih akcij. Njegova naloga je preoblikovati prodajne predloge v ideje ter ustvariti besedilne osnove za akcije (Jefkins 1994, 70). V praksi kreativni proces še največkrat poteka v tesnem sodelovanju med copywriterjem in oblikovalcem oz. art direktorjem. In sicer poteka tako, da tekstopisec najprej napiše sporočilo, ki ga nato preda oblikovalcu ali art direktorju, da ga oblikovno realizira. Prav zaradi tega je zelo pomemben odnos in povezanost med copywriterjem in AD, ki delata na skupnem projektu.

### *3. Oblikovalec in/ali art direktor (AD)*

Oblikovalec ali AD je odgovoren za vizualno plat komunikacijskega sporočila. Bistvena razlika med oblikovalcem in AD je v izkušnjah, ki jih je mogoče pridobiti zgolj z delom v agenciji. AD je tako ponavadi nadrejeni oziroma je vodja oddelka oblikovanja. AD ima skupek kompleksnih znanj, kot so poznavanje dramaturgije in izvedbe, transformiranje novih trendov v vizualno podobo, poznavanje uporabnikov (kupcev) določenih izdelkov, poznavanje delovnega procesa v agenciji in celotne produkcije, saj daje pečat tako televizijski, kot tiskani produkciji (Montanez v Jančič 2005c). AD (oz. oblikovalec) skrbi za kakovost izvedbe oziroma vizualno podobo. Položaj AD v agenciji je zelo odvisen od strukture agencije. V Sloveniji po izkušnjah Stojanoviča (Jančič 2005c) ni velike razlike med AD in oblikovalcem in najpogosteje je art direktor tudi oblikovalec pri projektu.

---

<sup>17</sup> Prevod besede »copywriter« v besedo »tekstopisec« ne zajema celote pomena delovne funkcije, saj copywriter ni le pisec besedil, zato se v vsakdanji praksi pogosto uporablja angleški izraz.

### *7.3.3 Medijski oddelek*

Delo v medijskem oddelku je zelo specifično in specializirano ter v takšni obliki obstaja le v oglaševalskih in medijskih agencijah. Skrbi za medijske načrte, na osnovi katerih bo komunikacijsko sporočilo doseglo prave ljudi ob pravem času in za čim manj denarja in zakupe medijskega prostora. Njihova naloga je spremljanje spremembe na medijskem trgu in razvoj medijev. Medijski oddelek ponavadi zaposluje različne strokovnjake, ki so razdeljeni na tri nivoje. Ker pa so vsi trije nivoji dela v praksi večkrat združeni, mora vsak od strokovnjakov, zaposlenih v medijskem oddelku obvladati vsa tri področja. Hkrati mora biti sposoben analitičnega razmišljanja, komuniciranja z numeričnimi podatki in trdega pogajanja z mediji (Ogilvy 1985, 37). Vseeno ločeno opišemo vse tri nivoje dela medijskega oddelka:

#### *1. Medijski načrtovalec*

Medijski načrtovalec na podlagi odločitev kateri medij uporabiti, kdaj, za koliko časa in koliko denarja, pripravi medijski plan. Imeti mora dobre pogajalske in komunikacijske sposobnosti, da se lahko z medijo pogaja o višini provizije. Da lahko plan pripravi mora biti vključen v celotno strategijo in kreativni razvoj akcije (Jančič 2008).

#### *2. Medijski zakupnik*

Medijski zakupnik v imenu naročnika zakupi medijski prostor in določi kakšna bo medijska pokritost in kakšni stroški.

#### *3. Medijski raziskovalec*

Medijski raziskovalec se ukvarja z zbiranjem in vrednotenjem medijskih podatkov, z namenom napovedovanja prihodnjih cen medijskega prostora in časa, ratingov in sestave občinstva za posamezen medij (Zupančič 2005, 22).

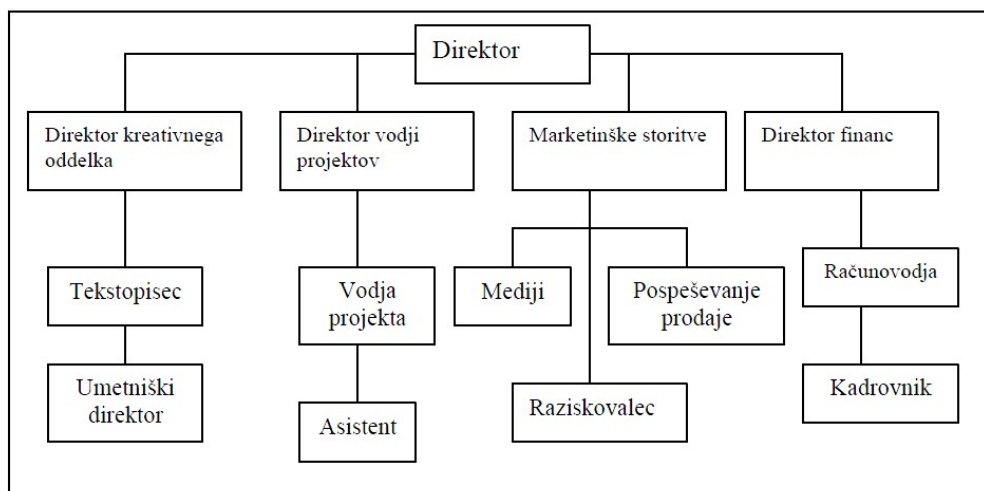
### *7.3.4 Oddetek raziskovanja in načrtovanja*

V oddelku raziskovanja in načrtovanja, na osnovi podatkov iz različnih raziskav in razumevanja ciljnega potrošnika in trga, pripravljajo komunikacijske strategije. Pri snovanju strategij morajo biti prisotni tudi posamezniki drugih oddelkov. Po vsaki končani akciji, pa je njihova naloga rezultate akcije še ovrednotiti (Jančič 2008).

Poleg vseh zgoraj naštetih temeljnih oddelkov TK agencije ima večina agencij še druge oddelke oz. podporne službe. V večini agencij je zelo pomemben *DTP oddelek*, ki se ukvarja z izvedbenim oblikovanjem, različnimi oblikovnimi in tekstovnimi

korekturami ter pripravo za tisk. Prav tako je pomemben *oddelek produkcije*, ki se ukvarja s tehničnimi zahtevami končnih izdelkov akcije: letaki, brošure, plakati, TV in radijski oglasi, splet. Vse več agencij ima tudi *oddelek celostnih spletnih in multimedijskih storitev*, ki se ukvarjajo z oblikovanjem in pripravo struktur spletnih strani ter njihovo izdelavo ter *oddelek za odnose z javnostmi (PR)*. Za delovanje agencij pa so končno pomembne tudi druge službe, ki nimajo veliko skupnega s trženjem, to so na primer služba plačilnega prometa, računovodstvo, tajništvo, kurirstvo, itd. (glej Slika 7.3).

**Slika 7.3: Prikaz funkcij v TK agenciji**



Vir: Prirejeno po Belch in Belch (1993, 91).

Tako naj bi potekalo agencijsko delo v teoriji, kakšna pa je resničnost?

## 8 DELO V 'RESNIČNI AGENCIJI'

Da bi razumeli, zakaj se vprašanje stresnosti v povezavi s TK agencijo sploh pojavlja in zakaj bi bilo potrebno temu vprašanju nameniti več pozornosti, moramo najprej razumeti reprezentacijo agencije v javnosti na eni ter naravo in potek dela v agenciji na drugi strani. Le tako bomo namreč lahko razumeli, zakaj prihaja do takšnega razkoraka med pričakovanim in resničnim ter zakaj je sploh pomembno, da stresnost v agencijah tudi raziščemo.

Veliko prepričanj, pričakovanj in stereotipov se ustvari s pomočjo medijev, ki v javnost pošiljajo sporočila. Tako tudi na mnenje in reprezentacijo o tem, kaj je tržno-komunikacijska agencija, kako je v njej delati in kako to vpliva na posameznikov status, v veliki meri vplivajo mediji. Z obravnavano tematiko (TK agencijami) se pri nas še največ ukvarja mesečnik Marketing Magazin. Naš namen je v grobem prikazati kakšna je podoba agencije, ki jo ta medij v javnosti ustvarja.

V vsaki številki so predstavljene tako slovenske kot tuje agencije, največkrat posredno, prek znanih osebnosti, ki v tej agenciji delajo. Pri pisanju o agencijah gre v večini primerov zgolj za poudarjanje in popularizacijo kreativnosti (kot da je to edina funkcija agencije) ter 'razkazovanje' agencijskih prostorov. Predstavljeni agencijski ljudje so vedno iz vrst t.i. kreativcev ali pa so direktorji teh agencij, ostali ljudje, ki sicer predstavljajo velik del agencije so v večini primerov prezrti, še manj sploh niso omenjeni (Zupančič 2005, 45). Poleg tega je v reviji predstavljen kratek pregled agencijskih projektov oz. akcij, ki včasih še najbolj deluje kot slavospev agencijskemu delu. Kakor je ugotovila že Zupančičeva (2005, 45) te povzetke pišejo agencije same, zato se ni čuditi, da je temu tako. Na splošno se o agencijah v reviji piše z navdušenjem, brez kakršne koli kritičnosti, piscu in poselidčno tudi bralcu se zdi vse fascinantno, vsi so najboljši, najbolj kreativni, prvi ... Slikanje agencij je zelo podobno tudi v vseh ostalih medijih, ki se ukvarjajo s to tematiko.

Iz medijev ni mogoče ugotoviti, kako slovenske agencije funkcionirajo, saj se izpostavlja predvsem kreativnost, nagrade, odnos agencija – naročnik in agencijski prostori. Zato niti ni presenetljivo, da v javnosti mnogokrat prevladuje prepričanje, da je delo v agenciji samo kreativno, v vseh pogledih sproščeno in nadvse zanimivo. Podobno velja prepričanje, da je delo v agenciji prestiž, nekaj kar je rezervirano samo za najboljše in za tiste z visokimi potenciali, vsak, ki dela v agenciji pa je kreativec. Pri



tem ne smemo pozabiti, da so prav agencije tiste, ki so oblikovalci mnenj, če ne celo mnenjski voditelji. So strokovnjaki v komunikaciji in prezentaciji ter podajanju zelenih podob. Povsem razumljivo je, da so to sposobnost zelo dobro unovčile sebi v prid, saj jim lahko idealistična podoba, ki so jo ustvarile pomaga pridobiti nove naročnike in perspektivne, nove, dobre kadre (Zupančič 2005, 48).

Na tem mestu želimo opisati potek in značilnosti dela v TK agenciji, ki poteka v praksi. Predvsem na podlagi lastnih opažanj sklepamo, da so razmere v praksi precej drugačne od percepcije v javnosti in pomembno 'prispevajo' k stresnosti agencijskega dela. In ker stres vpliva na psihično, fizično in socialno počutje, njegove posledice pa so tako za zaposlene v agenciji, kot tudi agencijo in njeno delo lahko zelo resne, smo mnenja, da je bilo tej težavi posvečene premalo pozornosti.

Vsakdo, ki se sreča z agencijo zelo hitro ugotovi, da je delo vse prej kot samo kreativno in sproščeno. Praviloma je prva oznaka dela v TK agencijah s strani tistih, ki so tam zaposleni, da je delo izjemno stresno. Napetost, pritiski s strani naročnikov, lovljenje rokov, ukvarjanje z večimi projekti naenkrat ipd. je realnost današnjega časa – tudi v agencijah. Poleg tega je vsakodnevno delo v agencijah vse prej kot kreativno in popolnoma svobodno. Večina dela je posvečenega finančnim konstrukcijam, izdajanjem računov, pregovarjanju za ceno, sestavljanjem ponudb in sestankom.

Agencije se v večini primerov predstavljajo kot agencije s celovitimi storitvami, ki so naročniku vedno na razpolago in lahko zadovoljijo vsako naročnikovo potrebo oz. rešijo vsak komunikacijski problem, kar že samo po sebi, predstavlja svojevrsten pritisk. In ker ima pri delu v agenciji ključno vlogo naročnik, je potrebno njegove želje in pričakovanja do obisti poznati, čeprav velikokrat niti sam dobro ne ve, kaj sploh želi. Naročnik od agencije pričakuje, da bo vnaprej poznala problem in ga v najkrajšem možnem času (govorimo tudi o dnevih, če ne urah) nadpovprečno dobro rešila. Delo in ozračje v agencijah je ravno zato velikokrat zelo napeto. Naročniki zahtevajo vedno več (za vedno manj denarja), agencija pa se trudi za dolgotrajne odnose z njimi. Problem nastane, ker ima vsak vodja projektov preveč naročnikov. Agencije imajo v praksi namreč malo res velikih naročnikov s katerimi se lahko preživijo, potrebujejo torej veliko manjših naročnikov. Vsak naročnik pa mora imeti občutek, da agencija dela praktično samo zanj. Vodja projektov, ki je v neposredni povezavi z naročnikom mora

ustvariti pri naročniku mnenje, da je celoten delovni čas rezerviran zanj, čeprav v resnici posamezen naročnik predstavlja vodji projektov le enega izmed naročnikov.

Pri načinu dela v agenciji je zelo pomembna tudi dobra komunikacija med sodelavci, vpletenimi v projekt. Pod pritiski naročnikov in prevelim obsegom dela neformalnost in sproščenost v agenciji, upada. Dela je preveč, kratki roki za oddajo so praktično vsakdanja stvar in tu se marsikaj podre, tudi dobra komunikacija. Delo v agenciji je zelo povezano in uspešnost dela je odvisna od vsakega posameznika v verigi. Če en člen odpove se sistem podre in razlog za dodaten pritisk je tu. Zaradi napetega ozračja je pomembno, da se sodelavci dobro razumejo in tu je tista sproščenost, ki si jo ljudje predstavljajo in jo opevajo. V samem delovnem procesu sproščenosti ni.

Poleg notranje komunikacije je potrebno uskladiti tudi zunanjo komunikacijo z naročnikom. Informacije prihajajo v agencijo po različnih kanalih (naročnik naj bi se sicer dogovarjal le z vodjo projektov, a temu velikokrat ni tako), vse pa mora biti usklajeno, da je končni izdelek po volji naročnika. Zato se uvajajo redni sestanki, pisno naročanje nalog sodelavcu, potrjevanje vsake faze dela ipd. Tudi tukaj ni nobene sledi o sproščenosti, vse je zelo formalizirano. In vse zato, da se ustreže naročniku ter z njim ustvari dolgoročen odnos, ki temelji na dialogu in zaupanju.

Tako na podlagi lastnih opažanj kot tudi pričevanj drugih zaposlenih v agencijah, lahko ugotovim, da razkorak med pričakovanji o delu in resničnostjo v agenciji vsekakor obstaja. Delo v agencijah je težko, napeto in velikokrat daleč od pričakovanj. Seveda so razlogi in vzroki za relativno visoka pričakovanja raznoliki prav toliko, kolikor so raznolika soočanja z realnostjo (Zupančič 2005, 77). Vseeno lahko povzemamo, da so glavni faktorji pri ustvarjanju visokih pričakovanj in predstav nepoznavanje posla in mediji. Vendar še vedno »velja, da je oglaševanje v primerjavi s t.i. normalno službo eno od bolj zanimivih načinov, kako preživeti delovni den. Do neke točke.« (Mayle 1990, 2). In res je, delo v agenciji je sicer potencialno zanimivo, vendar močno odvisno od različnih dejavnikov in nikakor ne predstavlja popolne svobode pri delu.

## 9 PRISOTNOST STRESA V TK AGENCIJI

Namen raziskave je preučiti prisotnost stresa v slovenskih tržno-komunikacijskih agencijah.

Pri raziskavi se poleg teoretičnih ugotovitev iz prvega dela naloge opiramo tudi na raziskavo, ki sta jo izvedli francoski reviji CB News in Psychologies Magazine skupaj z raziskovalnim podjetjem TNS Sofres. V omenjeni raziskavi so želeli izmeriti raven stresa, ki naj bi bil del komunikacijskih poklicev. V raziskavi so ugotovili, da *Homo communicatus*<sup>18</sup> vsak dan »občuti tesnobo, ki mu para drobovje« (Delo 2003). Utrujenost je na vrhu povprečja vprašanih, sledi mu preobremenjenost z delom in težave pri usklajevanju službenega in zasebnega življenja. Kot ostale dejavnike stresa so sodelujoči v raziskavi navedli pritisk hierarhije, slabo ekonomsko konjunkturo, zmanjšanje obsega posla in pritiske naročnikov. Rezultati raziskave razkrivajo, da je delo v komunikacijski industriji specifično, kljub temu, da je podobno stresno tudi splošno stanje v družbi. Omenjena raziskava tako potrjuje začetna opažanja in občutke o stresnosti dela v TK agencijah, kljub temu pa kaže tudi na splošno stanje povečanja stresnosti na delovnem mestu.

V raziskavi želimo ugotoviti kakšna je narava stresa v slovenskih TK agencijah. Ali stres vpliva na zdravje in blagostanje zaposlenih in če vpliva, kako. Zanimalo nas bo v kakšni meri je stres med slovenskimi TK agencijami res prisoten in kateri so tisti agensi, ki ga povzročajo. Odgovoriti bomo poskušali tudi na vprašanje ali stres res izhaja že iz same narave dela, ki jo v veliki meri določata odnos med naročnikom in agencijo ter odnosi med zaposlenimi v agenciji, ki so močno povezani in tesno sodelujejo?

---

<sup>18</sup> Homo communicatus so poimenovali posameznika zaposlenega v komunikacijskih poklicih, kamor spadajo tudi zaposleni v TK agenciji.

## 9.1 Predmet raziskovanja

Predmet raziskave je prisotnost stresa med posamezniki, zaposlenimi v slovenskih TK agencijah. Enote analize so posamezniki zaposleni v TK agenciji.

Slika 9.1: Dejavniki, ki vplivajo na stresnost pri posameznikih



## 9.2 Cilji

Glede na namen diplomske naloge smo v empiričnem delu oblikovali naslednje cilje:

- Ugotoviti kateri dejavniki povzročajo stres zaposlenim v TK agencijah,
- Ugotoviti na kakšen način se kažejo posledice stresa med zaposlenimi,
- Ugotoviti, kako se zaposleni spopadajo s prisotnostjo stresa,
- Narediti pregled strategij spoprijemanja s stresom, ki jih uporabljajo zaposleni.

### **9.3 Raziskovalna vprašanja**

Glede na zastavljene cilje je raziskava usmerjena na 5 raziskovalnih vprašanj, ki jih želim v nalogi preveriti. Oblikovana so na osnovi ugotovitev pregledane literature, na podlagi ugotovitev raziskav avtorjev, ki so vir za teoretični del naloge in na podlagi empirične raziskave med zaposlenimi v tržno-komunikacijskih agencijah:

1. Kaj zaposleni menijo o svojem delu in delovnem mestu?
2. Kateri so dejavniki stresa, ki vplivajo na zaposlene?
3. Zaposleni, na katerih delovnih mestih so najbolj izpostavljeni stresu?
4. Kateri simptomi se kot posledica stresnih situacij najpogosteje pojavljajo pri zaposlenih?
5. Kako se zaposleni spopadajo z doživljanjem stresa?

Raziskovalna vprašanja smo preverjali s pomočjo raziskave o stresu v tržno-komunikacijskih agencijah. V ta namen smo med zaposlenimi v desetih največjih slovenskih agencijah naredili spletno anketo o stresnosti.

### **9.4 Metoda**

Temeljna metoda raziskave je kvantitativna metoda standardiziranega vprašalnika (anketa med zaposlenimi v tržno-komunikacijskih agencijah). V metodologiji raziskovalnega dela pomeni anketa postopek zbiranja informacij, pri katerem postavljamo ustreznim osebam, v našem primeru zaposlenim v agencijah, vprašanja, ki se nanašajo na področje, ki ga raziskujemo.

Anketiranje je potekalo preko spletne ankete med zaposlenimi v desetih slovenskih tržno-komunikacijskih agencijah. Anketa je potekala v obdobju od 25.4. do 25.5.2011 in je vključevala tri sklope vprašanj (glej Vprašalnik v Prilogi U).

Prvi sklop vprašanj se nanaša na splošne podatke zaposlenih in njihovega delovnega mesta – število ur delovne obveznosti, delovno mesto, oddaljenost od delovnega mesta ter delovne naloge, ki jih opravljajo. Poleg tega smo v prvem delu vprašalnika postavili vprašanje: kaj zaposleni menijo o svojem delu ter ali ga dojemajo, kot stresno.

Drugi del vprašanj se nanaša na dejavnike stresa na delovnem mestu. Glede na opredeljene vire stresa v delovnem okolju in zunaj njega (Cooper in Marshal v Stranks 2005, 23) smo postavili trditve ter z njihovo pomočjo poskušali ugotoviti ali so določeni

stresogeni dejavniki prisotni v tržno-komunikacijski agenciji. Za opažanje znakov stresa smo uporabili trditve, ki označujejo simptome, kateri so posledica stresnih situacij. Na podlagi odgovorov na ta vprašanja želimo ugotoviti kakšna je prisotnost stresa v TK agencijah, kateri dejavniki ga povzročajo in kakšni so najpogostejši simptomi.

V zadnjem delu vprašalnika sprašujemo še o oblikah spoprijemanja s stresom na delovnem mestu in na koncu postavimo še osnovna demografska vprašanja o starosti, spolu, izobrazbi ter prihodkih.

### **9.5 Vzorec**

Raziskavo smo izvedli med desetimi slovenskimi tržno-komunikacijskimi agencijami<sup>19</sup> (glej Prilogo D). V raziskavo so bili vključeni posamezniki zaposleni na različnih delovnih mestih v navedenih agencijah, različnih starostnih skupin, izobrazbenih struktur in poklicev. Na anketo se je odzval 101 zaposlen. V analizo smo tako vključili vzorec, ki je štel 101 enot.

Na tem mestu želimo opozoriti še na to, da je raziskovalna tema precej občutljiva, predvsem zato, ker se osredotoča na področje agencijskega dela, ki ga agencije iz takšnih in drugačnih razlogov ne želijo izpostavljati oziroma ga želijo prikazati kot idealnega. Temu primerno je bilo potrebno pristopiti tudi k raziskavi, saj je iskrenost in resnica v odgovorih ključnega pomena. Kljub temu pa smo pri zbiranju vzorcev naleteli na kar nekaj težav, saj so se zaposleni večkrat ustrašili rezultatov raziskave. Zato je tudi samo anketiranje potekalo precej dlje časa kot je bilo pričakovano.

---

<sup>19</sup> Glede na dostopne podatke o čistih dohodkih od prodaje v letu 2008.

Vzorec je vključeval 36 moških in 65 žensk (glej Tabela 9.1).

**Tabela 9.1: Spol**

| <b>SPOL</b> |          |           |          |
|-------------|----------|-----------|----------|
|             |          | frekvenca | odstotek |
| spol(a)     | 0 ženski | 65        | 64,4     |
|             | 1 moški  | 36        | 35,6     |
|             | SKUPAJ   | 101       | 100,0    |

Starostna struktura zaposlenih obsega posameznike stare od 20 do 50 let in več, kjer so največji delež predstavljali anketiranci stari od 30 do 39 let, to je 49,5%. Poleg tega velik delež zaposlenih v agencijah predstavljajo tudi anketiranci stari med 20 in 29 let, in sicer 36,6%. Ostali starostni razredi so zavzemali relativno nizke deleže (od 2 – 12%). Starostna struktura anketirancev je prikazana v tabeli 9.2.

**Tabela 9.2: Starost**

| <b>STAROST</b> |                   |           |          |
|----------------|-------------------|-----------|----------|
|                |                   | frekvenca | Odstotek |
| Starost        | 1 od 20 do 29 let | 37        | 36,6     |
|                | 2 od 30 do 39 let | 50        | 49,5     |
|                | 3 od 40 do 49 let | 12        | 11,9     |
|                | 4 50 let in vec   | 2         | 2,0      |
|                | SKUPAJ            | 101       | 100,0    |

Iz prikazane starostne strukture lahko sklepamo, da je v agencijah zaposlen predvsem mlajši sektor. Samo mladi naj bi namreč bili sposobni tempa agencijskega dela, saj so dovolj prilagodljivi za vse spremembe in nanje primerno hitro, torej takoj, tudi reagirajo. Podobno kažejo tudi podatki iz tujine, kjer je 80% zaposlenih v agencijah mlajših od 40 let (Nixon 2003, 95). V našem primeru je mlajših od 40 let kar 86,1%.

Glede na končano stopnjo izobrazbe (glej Tabela 9.3) izstopa predvsem končana 'visoka šola/univerza' (56,4% oz. 57 anketirancev) in pa končana srednja šola (28,7% oz. 29 anketirancev). Zadnja verjetno predvsem zaradi velikega števila študentov oz. mladih, ki delajo v agencijah in še niso zaključili šolanja. Glede na dobljene rezultate lahko sklepamo, da agencije zaposlujejo predvsem višje in visoko izobražen kader oz. ljudi, ki predstavljajo strokovnjake na svojem področju.

**Tabela 9.3: Izobrazba**

| <b>IZOBRAZBA</b> |                        |           |          |
|------------------|------------------------|-----------|----------|
|                  |                        | frekvenca | odstotek |
| Izobrazba        | 0 osnovna šola         | 1         | 1,0      |
|                  | 1 poklicna šola        | 2         | 2,0      |
|                  | 2 srednja šola         | 29        | 28,7     |
|                  | 3 višja šola           | 5         | 5,0      |
|                  | 4 visoka šola/univerza | 57        | 56,4     |
|                  | 5 magisterij           | 7         | 6,9      |
|                  | SKUPAJ                 | 101       | 100,0    |

Največji odstotek zaposlenih v TK agencijah mesečno prejema od 900 do 1.300 € (49,5%). Prav tako je visok delež tistih, katerih mesečni dohodek je višji od 1.300 € (40,6%). Tudi v tem primeru so ostali razredi mesečnih dohodkov zavzemali relativno nizke deleže (od 2 – 8%). Razpon osebnih mesečnih dohodkov je prikazan v tabeli 9.4.

**Tabela 9.4: Osebni mesečni dohodek**

| <b>DOHODEK</b> |                       |           |          |
|----------------|-----------------------|-----------|----------|
|                |                       | frekvenca | odstotek |
| Dohodek        | 0 do 500 €            | 2         | 2,0      |
|                | 1 nad 500 € do 900 €  | 8         | 7,9      |
|                | 2 nad 900 € do 1300 € | 50        | 49,5     |
|                | 3 nad 1300 €          | 41        | 40,6     |
|                | SKUPAJ                | 101       | 100,0    |

Glede na obliko gospodinjstva, v katerem živijo anketiranci je največ takšnih, ki živijo v partnerskem odnosu, in sicer kar 49,5%, velik delež predstavljajo tudi anketiranci, ki tvorijo družino z otroki, takšnih je 23,8%. Ostale oblike gospodinjstva zajemajo precej nizke deleže (glej Tabelo 9.5).



**Tabela 9.5: Oblika gospodinjstva v katerem živite**

**OBLIKA GOSPODINJSTVA, V KATEREM ŽIVITE**

|                      |                      | frekvenca | odstotek |
|----------------------|----------------------|-----------|----------|
| oblika gospodinjstva | 0 Družina z otroki   | 24        | 23,8     |
|                      | 1 Partnerski odnos   | 50        | 49,5     |
|                      | 2 Samski             | 15        | 14,9     |
|                      | 3 Locen brez otrok   | 1         | 1,0      |
|                      | 4 Locen z otroki     | 4         | 4,0      |
|                      | 5 Razširjena družina | 7         | 6,9      |
|                      | SKUPAJ               | 101       | 100,0    |

Prevladujoči profil anketiranih zaposlenih v TK agenciji je posameznik star od 30 do 40 let, z univerzitetno izobrazbo, ki živi v partnerskem odnosu brez otrok.

## 10 REZULTATI IN DISKUSIJA

Za statistično analizo smo uporabili program SPSS. Na osnovi opravljene analize, bomo v nadaljevanju poskušali odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja in podati interpretacijo rezultatov raziskave. Rezultati ankete temeljijo na mnenjih nereprezentativnega vzorca anketirancev, zato je možno, da bi ob drugačnem, reprezentativnem vzorcu vseh slovenskih TK agencij, prišli do drugačnih rezultatov.

### *10.1 Mnenje zaposlenih o njihovem delu in delovnem mestu*

Poklici v tržno-komunikacijski agenciji so zelo specifični in se precej razlikujejo od poklicev v klasičnih podjetjih. Gre bolj za profil zaposlenih, kjer je opis delovnega mesta dokaj težak, saj se vloga posameznega zaposlenega od naročila do naročila razlikuje. V nadaljevanju želimo predstaviti kakšna so delovna mesta v agencijah in kakšna so mnenja o delu in delovnih mestih med posamezniki zaposlenimi v agencijah.

Med anketiranimi posamezniki, zaposlenimi v TK agenciji, je bilo največ vodij projektov (45,5% oz. 46 anketiranih)<sup>20</sup>. Drugo najbolj pogosto zaposlitveno mesto v agenciji je oblikovalec oz. art direktor (20,8% oz. 21 anketirancev)<sup>21</sup>. Sledijo zaposleni na mestu tekstopiscev (copywriter), ki predstavljajo 12,9% vseh anketiranih. Precej anketirancev je zaposlenih tudi na mestu DTP operaterja, in sicer 7,9% (8) anketirancev in pa na mestu kreativnega direktorja 5,9% (6). Vsa ostala delovna mesta zavzemajo precej nizke deleže (od 1-5%), kar je razvidno tudi iz tabele 10.1.

---

<sup>20</sup> Predvidevamo, da je rezultat takšen predvsem zaradi narave dela v agenciji. Vodje projektov so namreč tisti, ki so odgovorni za koordinacijo med agencijo in naročniki in so posledično tudi najbolj odzivni.

<sup>21</sup> V sloveniji ni velike razlike med AD in oblikovalcem in je AD najpogosteje tudi oblikovalec pri projektu.

**Tabela 10.1: Delovno mesto v agenciji**

| DELOVNO MESTO |                               |           |          |
|---------------|-------------------------------|-----------|----------|
|               |                               | frekvenca | odstotek |
| delovno mesto | 1 vodja projektov             | 43        | 42,6     |
|               | 2 kreativni direktor          | 5         | 5,0      |
|               | 3 copywriter                  | 8         | 7,9      |
|               | 4 oblikovalec/art direktor    | 18        | 17,8     |
|               | 5 medijski nacrtovalec        | 4         | 4,0      |
|               | 7 nacrtovalec in raziskovalec | 3         | 3,0      |
|               | 8 DTP operater                | 4         | 4,0      |
|               | 9 programer                   | 5         | 5,0      |
|               | 10 tajnica                    | 3         | 3,0      |
|               | 11 fotograf                   | 1         | 1,0      |
|               | 12 kurir                      | 1         | 1,0      |
|               | 13 asistent                   | 4         | 4,0      |
|               | 14 finančni analitik          | 2         | 2,0      |
|               | SKUPAJ                        | 101       | 100,0    |

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da so ključna zaposlitvena mesta v agenciji vodja projektov, oblikovalec, kreativni direktor oz. art direktor, tekstopisec, DTP operater in kreativni direktor.

Ker smo predpostavili, da na prisotnost stresa v TK agencijah v veliki meri vpliva tudi zaposlitveno mesto in posledično naloge, ki jih posamezniki, na tem delovnem mestu opravljajo, smo anketirancem postavili vprašanje, katere so najpogostejše zadolžitve, ki jih opravljajo na svojem delovnem mestu in hkrati sodijo v opis njihovih delovnih nalog. Hkrati nas je zanimalo še katere so naloge, ki jih anketiranci opravljajo, kljub temu, da jih v opisu njihovih delovnih nalog ni. Odgovore, ki smo jih prejeli, smo glede na podobnost združili v skupine najpogostejših zadolžitev po posameznih delovnih mestih, ki so zbrane in predstavljene v nadaljevanju.

Najpogostejše naloge, ki jih opravljajo vodje projektov (in so v opisu njihovih delovnih nalog) so naslednje:

- finančno vodenje projektov
- snovanje komunikacijskih strategij
- koordinacija z naročniki, svetovanje naročnikom

- vodenje timov znotraj agencije
- pridobivanje novih poslov
- strateško planiranje komuniciranja
- sestanki
- pisanje tekstov

Poleg tega opravljajo še precej širok spekter zadolžitev, ki jih ni v opisu njihovih delovnih nalog:

- administrativna dela
- urejanje financ
- tajniška opravila - kuhanje kave
- psihološka svetovanja in pregovarjanje s timom
- prevzemanje zadolžitev drugih
- iskanje idej namesto oblikovalcev
- prevzemanje nalog naročnika
- lobiranje
- priprava PR aktivnosti za naročnika in agencijo
- urejanje spletnih strani - uredniška dela
- tekstopisje

Veliko anketirancev, zaposlenih na tem delovnem mestu je mnenja, da so zadolžitve vodij projektov postavljene tako široke in obsegajo toliko zadolžitev, da praktično ne obstaja zadolžitev, ki ne bi bila v opisu njihovih nalog. To mnenje najbolje povzame ena izmed izjav anketirancev: *»Mislim da je vodja projekta tak multitask in dela svašta, da ne moreš reči, da nekaj ne sodi k tvojemu delu.«*

Najpogostejše naloge, ki jih opravljajo anketirani **kreativni direktorji** v slovenskih agencijah (in so v opisu njihovih delovnih nalog) so naslednje:

- idejno snovanje kampanj
- vodenje kreativnih timov
- nadzor produkcije kampanj
- tekstopisje
- prezentiranje naročniku

Poleg tega pogosto opravljajo še naloge, ki jih v opisu njihovih delovnih nalog ni:

- Kadrovanje
- oblikovanje
- organizacija
- dolgi pogovori z naročnikom, ki niso vezani zgolj a službo
- opravljati delo VP

**Tekstopisci** najpogosteje opravljajo naslednje zadolžitve, ki spadajo v opis njihovih delovnih nalog:

- Snovanje in pisanje besedil
- sodelovanje pri izvedbi projektov
- uredniško delo
- snovanje zasnov in strategij TK akcij
- priprava predstavitev za naročnika in predstavitev idej naročniku
- vizualna konceptualizacija
- strateške usmeritve

Pogosto opravljajo še katero od zadolžitev, ki je v opisu njihovih delovnih nalog sicer ni:

- prevzemanje odgovornost za druge ali popravljanje napak za njimi
- organizacija projekta
- koordinacija z ekipo in naročnikom
- iskanje fotografij v bazah
- pisanje različnih neumnosti (npr. Rojstno dnevne čestitke)
- oblikovanje

Naloge in zadolžitve **AD** in **oblikovalcev** so enake oz. zelo podobne, saj je zelo podobno, če že ne kar enako tudi njuno delovno mesto :

- zasnove TK akcij in celostne rešitve
- oblikovanje
- nadzor oblikovalcev
- predstavitev idej naročniku
- umetniško vodenje
- 3D renderiranje

Poleg tistih, ki so v opisu njihovih delovnih nalog, pa seveda tudi oni opravljajo kup stvari, ki jih v opisu ni:

- koordinacija z ostalimi zaposlenimi (oz. usmerjanje tima)
- razpored del v timu
- izvedbeno oblikovanje (DTP) in oddaja materialov v tisk
- snovanje idejnih zasnov in besedil
- priprava maket

Pomemben del ekipe v TK agenciji predstavljajo tudi **DTP operaterji**, ki vsakodnevno opravljajo naslednje zadolžitve (ki so zapisane tudi v opisu njihovih delovnih nalog):

- obdelava fotografij
- postavitve, prelom tiskovine
- priprava za tisk
- nadzor tiska
- digitalni tisk

Poleg zgornjih nalog, njihov vsakdanjik sestavljajo še:

- kreativno oblikovanje
- koordinacija z naročnikom

Podobno tudi na vseh ostalih delovnih mestih v agenciji zaposleni poleg zadolžitev, ki so v opisu njihovih nalog oz. del njihovega opravljajo tudi naloge, ki ne sodijo k njihovemu delovnemu mestu.

**Tajnice** na primer, poleg obračunov plač, vnosov in pregledov dnevnih faktur ter dvigovanja telefona, še pospravljajo in sodelujejo pri koordinaciji na projektih.

**Medijski načrtovalci** poleg medijskega zakupa, analize trga in konkurence, priprave medijskih planov in medijskih strategij, poprimejo še za kreativne ideje, vodenje financ za projekt, pripravo ponudb in faktur in celo delo vodij projektov.

Osrednje zadolžitve **načrtovalcev in raziskovalcev** so sicer skrb za izvedbo nalog, načrtovanje aktivnosti, koordiniranje z naročnikom, razvoj in systemske rešitve. Poleg tega pa mnogokrat prevzamejo še naloge vodij projektov.

Zadolžitve **programerjev** so programiranje, objava spletnih strani, postavitve spletnih strani, vzdrževanje sistema, doprogramiranje novih funkcionalnosti, administracija strežnikov in vnos vsebin. Poleg tega pa morajo skrbeti še za urejanje vsebin spletnih

strani, koordinacijo z naročniki, snovati strukture spletnih strani, nuditi podporo uporabnikom ter skrbeti za izboljšanje sistema za uporabniško izkušnjo.

Najširši spekter zadolžitev v agenciji pa imajo vsekakor **asistentije**, ki počno praktično vse od kuhanja kave, koordinacije kreativnega dela in izvedbe, skrbi za produkcijo materialov, pridobivanje in sestavljanje ponudb, operativno usklajevanje aktivnosti z naročniki in skrb za korekture materialov.

Da bi razumeli, kaj zaposleni menijo o svojem delovnem mestu, smo anketirance prosili, da za določene trditve opišejo, v kolikšni meri opisujejo njihovo delo<sup>22</sup>. Ugotovili smo, da 89,1% vseh anketirancev meni, da je njihovo delo raznoliko in razgibano, podobno kar 88,1% anketirancev meni, da je njihovo delo zanimivo. Prav tako je visok tudi odstotek tistih, ki menijo, da je njihovo delo polno napetosti in stresov. Takšnih je namreč, kar 86,1%. Več kot polovica anketiranih (56,4%) je prepričanih, da jim trenutno delovno mesto omogoča možnost napredovanja. 60,4% anketirancev v svojem delu vidi prihodnost, še nekoliko več (73,3%) pa strokovni izziv (glej Tabela 10.2).

**Tabela 10.2: Opis delovnega mesta**

|                        | DA        |          | NE        |          | NE VEM    |          |
|------------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
|                        | frekvenca | odstotek | frekvenca | odstotek | frekvenca | odstotek |
| raznoliko in razgibano | 90        | 89,10    | 11        | 10,90    | 0         | 0,00     |
| Zanimivo               | 89        | 88,10    | 9         | 8,90     | 3         | 3,00     |
| omogoča napredovanje   | 57        | 56,40    | 28        | 27,70    | 16        | 15,80    |
| ne vsebuje napetosti   | 13        | 12,90    | 87        | 86,10    | 1         | 1,00     |
| strokovni izziv        | 74        | 73,30    | 22        | 21,80    | 5         | 5,00     |
| Prihodnost             | 61        | 60,40    | 20        | 19,80    | 20        | 19,80    |

Z enakim namenom (razumeti, kaj zaposleni v TK agencijah menijo o svojem delu) smo anketirance vprašali, kaj menijo o stresnosti svojega dela. Po pričakovanjih je kar 85,1% anketiranih (to je 86 anketirancev) mnenja, da je njihovo delo stresno (glej Tabela 10.3).

<sup>22</sup> Pri vprašanju: »Za vsako od spodnjih trditev opišite v kolikni meri opisuje vaše delovni mesto.« sem zaradi lažje analize odgovore s pomočjo RECODE združila (odgovore 'popolnoma se strinjam' in 'delno se strinjam' v DA, odgovore 'sploh se ne strinjam' in 'deloma se ne strinjam' v NE in odgovor 'ne vem' v NE VEM. Anketiranci so morali opredeliti v kolikšni meri je njihovo delo zanimivo, raznoliko in razgibano, stresno, v kolikšni meri jim omogoča napredovanje in strokovni izziv in ali v njem vidijo svojo prihodnost.

**Tabela 10.3: Ali menite, da je vaše delo sresno?**

|           |          | frekvenca | odstotek |
|-----------|----------|-----------|----------|
| STRESNOST | 0 da     | 86        | 85,1     |
|           | 1 ne     | 10        | 9,9      |
|           | 2 ne vem | 5         | 5,0      |
|           | SKUPAJ   | 101       | 100,0    |

Oceniti smo želeli tudi, kako sta povezani ocena stresnosti delovnega mesta in obremenitev na delovnem mestu. V ta namen smo naredili analizo kontingenčne tabele in ugotovili, da med vsemi posamezniki, ki svoje delo dojemajo kot stresno, 8,1% meni, da je bilo delo v zadnjih šestih mesecih zelo pogosto tako utrujajoče, da niso zmogli opravljati svojih delovnih nalog. Za 29,1 % je bilo delo, do te mere utrujajoče dokaj pogosto, za kar 44,2% pa je bilo delo utrujajoče včasih (glej Tabelo 10.4).

**Tabela 10.4: Dojemanje stresnosti v odnosu z obremenitvijo dela**

| DOJEMANJE STRESNOSTI V POVEZAVI Z OBREMENITVIJO DELA |                            |                            |                  |        |                   |        |
|--|----------------------------|----------------------------|------------------|--------|-------------------|--------|
|  |                            |                            | OCENA STRESNOSTI |        |                   |        |
|  |                            |                            | 0 da             | 1 ne   | 2 ne znam oceniti | skupaj |
| OBREMENITEV  | 1 zelo pogosto             | frekvenca                  | 7                | 1      | 0                 | 8      |
|  |                            | % znotraj ocena stresnosti | 8,1%             | 10,0%  | ,0%               | 7,9%   |
|  |                            | % SKUPAJ                   | 6,9%             | 1,0%   | ,0%               | 7,9%   |
|  | 2 dokaj pogosto            | frekvenca                  | 25               | 0      | 0                 | 25     |
|  |                            | % znotraj ocena stresnosti | 29,1%            | ,0%    | ,0%               | 24,8%  |
|  |                            | % SKUPAJ                   | 24,8%            | ,0%    | ,0%               | 24,8%  |
|  | 3 včasih                   | frekvenca                  | 38               | 4      | 3                 | 45     |
|  |                            | % znotraj ocena stresnosti | 44,2%            | 40,0%  | 60,0%             | 44,6%  |
|  |                            | % SKUPAJ                   | 37,6%            | 4,0%   | 3,0%              | 44,6%  |
|  | 4 redko                    | frekvenca                  | 16               | 5      | 2                 | 23     |
|  |                            | % znotraj ocena stresnosti | 18,6%            | 50,0%  | 40,0%             | 22,8%  |
|  |                            | % SKUPAJ                   | 15,8%            | 5,0%   | 2,0%              | 22,8%  |
| SKUPAJ   | frekvenca                  | 86                         | 10               | 5      | 101               |        |
|  | % znotraj ocena stresnosti | 100,0%                     | 100,0%           | 100,0% | 100,0%            |        |
|  | % SKUPAJ                   | 85,1%                      | 9,9%             | 5,0%   | 100,0%            |        |

Na podlagi rezultatov analize in zgoraj podanih opisov delovnih nalog lahko trdimo, da je delo v agencijah resnično zanimivo, raznoliko in razgibano in tako ga dojemajo tudi zaposleni. Naloge zaposlenih v TK agencijah so le redko ali nikoli natančno definirane



in vzpostavljene. Kot je v svoji diplomski nalogi ugotovila že Zupančičeva (2005) je delo na različnih delovnih mestih tako podobno, da se nekatere stvari oz. naloge prekrivajo in prav zato, ker ni povsem jasno kdo točno je odgovoren za katere naloge na projektu, lahko prihaja do neopravljenega dela, preobremenjenosti določenih posameznikov, nepotrebnih trenj in nesporazumov. Zelo verjetno zaposlenim v TK agenciji to predstavlja še dodaten povod za občutenje napetosti in prepričanosti o visoki stopnji stresnosti njihovega dela, ki je med zaposlenimi že tako splošno zelo razširjeno. Ne gre sicer zanemariti dejstva, da se posamezna delovna mesta med sabo razlikujejo, tako v opisu delovnih nalog in zadolžitev, kot tudi v dojemanju različnih aspektov delovnega mesta, vendar se bomo temu, kako se posamezniki zaposleni na različnih delovnih mestih v agenciji razlikujejo med sabo posvetili kasneje.

Ne glede na to, da več kot polovica anketiranih meni, da jim trenutno delovno mesto omogoča napredovanje in prihodnost prevladuje prepričanje, da je zaposlovanje v agencijah precej specifično. Za oglaševalsko industrijo je namreč značilna nestabilnost osebja (Malefyt in Moeran 2003, 6). Napredovanje v agencijah praviloma temelji na prehajanju med agencijami in le redko kot pridobitev boljšega delovnega mesta oz. boljše plače znotraj ene agencije. Prav tako je relativno visoka tudi fluktacija ljudi med agencijami.

Mnenje zaposlenih o svojem delu in delovnem mestu ter razumevanje le-tega, je zelo pomembno pri nadaljnjih analizah. Glede na zgoraj predstavljena mnenja anketirancev lahko potrdimo tezo, da je prva oznaka dela v TK agencijah, če se seveda pogovarjamo z nekom, ki v agenciji dela, da je delo stresno in to velikokrat do te mere, da posamezniki svojega dela ne morejo opravljati tako, kot bi si sicer želeli. Zaradi tako visoke stopnje prepričanosti o prisotnosti stresa v agencijah, pa bomo v nadaljevanju poskusili ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki najpogosteje vplivajo na prisotnost stresa v TK agencijah.

### ***10.2 Dejavniki stresa, ki vplivajo na zaposlene v TK agencijah***

V tem delu analize se bomo osredotočili na to, kateri so tisti dejavniki, ki posameznikom, zaposlenim v TK agenciji povzročajo stres. Na tem mestu je potrebno opozoriti na to, da je od vsakega posameznika odvisno, kako zaznava in sprejema dano

situacijo. Kljub temu pa obstajajo nekatere okoliščine, ki so neodvisne od naše presoje in predstavljajo objektivne vzroke stresa.

Zaposlene v TK agencijah smo v anketi spraševali po tem, kateri so dejavniki, ki jim povzročajo stres. Ponudili smo jim 24 dejavnikov, med katerimi so izbrali tiste, ki jim povzročajo skrbi in nelagodje. Na podlagi dobljenih odgovorov smo dejavnike analizirali s pomočjo analize multiple response, kjer smo upoštevali le pritrtilne odgovore<sup>23</sup>.

Največ anketirancev je kot dejavnik, ki jim povzroča največ skrbi in stresa izpostavilo kratke roke za oddajo projektov (81,2%). V enako veliki meri so izpostavili tudi pritiske s strani naročnikov (80,2%). Sledi preobremenjenost z delom (69,3%) in prevelika intenzivnost dela (67,3%). Zaposleni v TK agencijah, glede na dobljene rezultate, dnevno na delovnem mestu preživijo v povprečju vsaj 9 ur (glej Prilogo K), 24,8% vprašanih pa tudi 10 ur in več. Poleg tega kar 61,4% anketiranih ob času preživetem na delovnem mestu, za službo vsakodnevno dela tudi od doma, 17,8% anketirancev od doma dela včasih in 6,9% redko (glej Prilogo L). Ta podatek še dodatno dokazuje kako zelo intenzivno je delo v agenciji. Zaposlene pa poleg intenzivnosti dela motijo tudi razmere v katerih delajo, predvsem hrup v prostoru, kjer delajo (55,4%) in pa neprimerna temperatura (59,4%). Vsi ti dejavniki, ki predstavljajo najbolj pogost izvor stresa v agenciji, izhajajo iz delovnih pogojev in narave dela v TK agenciji. V tabeli 10.5 so predstavljeni še ostali dejavniki, ki so jih anketiranci izpostavili, kot stresogene.

---

<sup>23</sup> Upoštevali smo zgolj tiste odgovore, ki so določene dejavnike označili kot stresogene.

**Tabela 10.5: Stresogeni dejavniki v TK agencijah**

| Dvovrednostna spremenljivka                | število     | odstotek odgovor. | odst. vseh    |
|--|-------------|-------------------|---------------|
| Hrup                                       | 56          | 4,7               | 55,4          |
| Neprimerna temperatura                     | 60          | 5,0               | 59,4          |
| Slaba svetloba                             | 27          | 2,3               | 26,7          |
| Slabi odnosi s sodelavci                   | 22          | 1,8               | 21,8          |
| Slabi odnosi z vodstvom                    | 41          | 3,4               | 40,6          |
| Nezmožnost vplivanja na delo               | 72          | 6,0               | 71,3          |
| Nepriznavanje za dobro opravljeno delo     | 41          | 3,4               | 40,6          |
| Količina zaupane odgovornosti              | 48          | 4,0               | 47,5          |
| Nezadovoljstvo z višino plače              | 53          | 4,4               | 52,5          |
| Neustreznost dela sposobnostim             | 33          | 2,8               | 32,7          |
| Ni priložnosti za napredovanje             | 38          | 3,2               | 37,6          |
| Način vodenja organizacije                 | 62          | 5,2               | 61,4          |
| Neupoštevanje predlogov s strani nadreje   | 35          | 2,9               | 34,7          |
| Preveč delovne obveznosti                  | 59          | 4,9               | 58,4          |
| Neraznolikost dela                         | 13          | 1,1               | 12,9          |
| Prevelika intenzivnost dela                | 68          | 5,7               | 67,3          |
| Nejasnost opredeljenih vlog v organizaciji | 58          | 4,9               | 57,4          |
| Slabo informiranje znotraj agencije        | 55          | 4,6               | 54,5          |
| Kratki roki oddaje del                     | 82          | 6,9               | 81,2          |
| Pritiski s strani naročnikov               | 81          | 6,8               | 80,2          |
| Pritiski s strani nadrejenih               | 58          | 4,9               | 57,4          |
| Preobremenjenost z delom                   | 70          | 5,9               | 69,3          |
| Finančna nestabilnost                      | 38          | 3,2               | 37,6          |
| Težave na zasebnem področju                | 25          | 2,1               | 24,8          |
| <b>SKUPAJ</b>                              | <b>1195</b> | <b>100,0</b>      | <b>1183,2</b> |

Velika večina anketirancev je kot vir stresa, izpostavila tudi dejavnike, ki izvirajo iz opredelitev vlog v organizaciji. Med temi še posebej izstopajo preveč delovnih obveznosti (58,4%), pritiski s strani nadrejenih (57,4%) in nejasnost opredeljenih vlog v organizaciji (57,4%). Zaposleni pri svojem delu namreč ne vedo natančno, kaj se od njih pričakuje poleg tega nimajo vloge pri odločanju v agenciji.

Nezadovoljstvo v veliki meri povzročajo tudi dejavniki, ki izhajajo iz organizacijske klime in kulture. Nezmožnost vplivanja na delo (71,3%), način vodenja organizacije (61,4%) in slabo informiranje znotraj organizacije (54,4%) zaposlenim povzročajo največ skrbi in nezadovoljstva. Anketirani so mnenja, da vodstvo ni odprto v komunikaciji, zadovoljni pa niso tudi z nepriznanji za svoje prispevke in dosežke ter (ne)možnostmi avtonomije.

Še najmanj stresa zaposlenim v agencijah povzročata neraznolikost dela (12,9%) in slabi odnosi s sodelavci (21,8%).

Povzročitelji stresa pri delu v agencijah so glede na rezultate analize raznoliki, kljub temu pa imajo skupne točke, po katerih jih lahko opredelimo. Glede na povzročitelje stresa, ki so jih izpostavili posamezniki zaposleni v agencijah, stres izhaja iz same narave dela v TK agenciji, za katero je na eni strani značilna popolna odvisnosti agencije od naročnikov in njihovih želja, na drugi strani pa nesistematiziranost in preobremenjenost z delom. Glede na ugotovitve o glavnih povzročiteljih stresa pri delu bi morale agencije skrbno pretehtati razmerje med zahtevnostjo ter številom naročnikovih želja in nalog ter obremenjenostjo zaposlenih.

### ***10.3 Izpostavljenost stresu glede na delovno mesto v TK agencijah***

Predvidevamo, da se posamezna delovna mesta med sabo razlikujejo, ne samo v opisu delovnih nalog in zadolžitev, ampak tudi v dojetanju in izpostavljenosti stresu.

Da bi ugotovili, katero delovno mesto v TK agenciji je najbolj izpostavljeno stresu, smo s kontingenčno tabelo preverili povezanost delovnega mesta in samooceno zaposlenih o stresnosti svojega delovnega mesta. Rezultati analize kažejo na statistično povezanost med obema spremenljivkama ( $\rho = 0,259$ )<sup>24</sup>, kar pomeni, da delovno mesto posameznika zaposlenega v TK agenciji vpliva na njegovo percepcijo stresnosti (glej Prilogo M).

Rezultati kažejo, da svoje delo največkrat stresno dojemajo vodje projektov (47,7% oz. kar 41 izmed vseh, ki svoje delo dojemajo, kot stresno), na drugem mestu so oblikovalci oz. art direktorji (16,3%) in na tretjem tekstopisci (8,1%). Posamezniki zaposleni kot programerji, pa svojega dela največkrat ne dojemajo kot stresnega.

---

<sup>24</sup> Povezavo med obema spremenljivkama smo računali s pomočjo bivariatne analize in Spearmanovega koeficienta. Koeficient zavzema vrednosti od -1 do 1, kjer -1 pomeni, da sta spremenljivki povezani obratnosorazmerno, 0 pomeni, da med spremenljivkama ne obstaja povezava in 1 pomeni, da sta spremenljivki premosorazmerno povezani.

Tabela 10.6: Povezanost stresnosti in delovnega mesta

|               |                              |                                 | ocene stresnosti dela |        |                   | SKUPAJ |
|---------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------|--------|-------------------|--------|
|               |                              |                                 | 0 da                  | 1 ne   | 2 ne znam oceniti |        |
| Delovno mesto | 1 vodja projektov            | frekvence                       | 41                    | 1      | 1                 | 43     |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 47,7%                 | 10,0%  | 20,0%             | 42,6%  |
|               | 2 kreativni direktor         | frekvence                       | 4                     | 1      | 0                 | 5      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 4,7%                  | 10,0%  | ,0%               | 5,0%   |
|               | 3 copywriter                 | frekvence                       | 7                     | 0      | 1                 | 8      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 8,1%                  | ,0%    | 20,0%             | 7,9%   |
|               | 4 oblikovalec/od direktor    | frekvence                       | 14                    | 3      | 1                 | 18     |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 16,3%                 | 30,0%  | 20,0%             | 17,8%  |
|               | 5 medijski neodovalec        | frekvence                       | 4                     | 0      | 0                 | 4      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 4,7%                  | ,0%    | ,0%               | 4,0%   |
|               | 7 neodovalec in raziskovalec | frekvence                       | 2                     | 1      | 0                 | 3      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 2,3%                  | 10,0%  | ,0%               | 3,0%   |
|               | 8 DTP operater               | frekvence                       | 4                     | 0      | 0                 | 4      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 4,7%                  | ,0%    | ,0%               | 4,0%   |
|               | 9 programer                  | frekvence                       | 1                     | 3      | 1                 | 5      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 1,2%                  | 30,0%  | 20,0%             | 5,0%   |
|               | 10 tajnica                   | frekvence                       | 2                     | 0      | 1                 | 3      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 2,3%                  | ,0%    | 20,0%             | 3,0%   |
|               | 11 fotograf                  | frekvence                       | 1                     | 0      | 0                 | 1      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 1,2%                  | ,0%    | ,0%               | 1,0%   |
|               | 12 kuir                      | frekvence                       | 1                     | 0      | 0                 | 1      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 1,2%                  | ,0%    | ,0%               | 1,0%   |
|               | 13 asistent                  | frekvence                       | 4                     | 0      | 0                 | 4      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 4,7%                  | ,0%    | ,0%               | 4,0%   |
|               | 14 sociopol analitik         | frekvence                       | 1                     | 1      | 0                 | 2      |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 1,2%                  | 10,0%  | ,0%               | 2,0%   |
| SKUPAJ        |                              | frekvence                       | 86                    | 10     | 5                 | 101    |
|               |                              | % znotraj Ocene stresnosti dela | 100,0%                | 100,0% | 100,0%            | 100,0% |
|               |                              | % SKUPAJ                        | 85,1%                 | 9,9%   | 5,0%              | 100,0% |

Ker smo želeli poleg ocene stresnosti zaposlenih ugotoviti tudi dejansko stanje, smo s kontingenčno tabelo izračunali še povezavo med delovnim mestom in stopnjo obremenitve, ki jo zaposlenim na različnih delovnih mestih predstavlja delo. Tudi v tem primeru povezanost med obema spremenljivkama obstaja ( $\rho = 0,122$ ), vendar je šibkejša kot povezanost delovnega mesta z oceno stresnosti dela (glej Prilogo N).

Rezultati kažejo, da so v zadnjih 6 mesecih obremenitev zaradi dela najpogosteje (zelo pogosto) čutili vodje projektov (62,5%), poleg njih so obremenitev zaradi dela zelo pogosto čutili le še tekstopisci (12,5%) in kreativni direktorji (25%). Dokaj pogosto (20%) obremenitev na delovnem mestu občutijo predvsem oblikovalci. Večina posameznikov zaposlenih na ostalih delovnih mestih obremenitev čuti včasih (44,5%).

**Tabela 10.7: Povezanost med delovnim mestom in obremenitvijo**

|               |                                  |                       | obremenitev    |                 |          |         |        |
|---------------|----------------------------------|-----------------------|----------------|-----------------|----------|---------|--------|
|               |                                  |                       | 1 zelo pogosto | 2 dokaj pogosto | 3 včasih | 4 redko | SKUPAJ |
| Delovno mesto | 1 vodja projektov                | frekvenca             | 5              | 10              | 21       | 7       | 43     |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | 62,5%          | 40,0%           | 46,7%    | 30,4%   | 42,6%  |
|               | 2 kreativni direktor             | frekvenca             | 2              | 0               | 0        | 3       | 5      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | 25,0%          | ,0%             | ,0%      | 13,0%   | 5,0%   |
|               | 3 copywriter                     | frekvenca             | 1              | 1               | 5        | 1       | 8      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | 12,5%          | 4,0%            | 11,1%    | 4,3%    | 7,9%   |
|               | 4 oblikovalec/act. direktor      | frekvenca             | 0              | 5               | 11       | 2       | 18     |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | 20,0%           | 24,4%    | 8,7%    | 17,8%  |
|               | 5 medijski opredeljevalec        | frekvenca             | 0              | 2               | 1        | 1       | 4      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | 8,0%            | 2,2%     | 4,3%    | 4,0%   |
|               | 7 opredeljevalec in raziskovalec | frekvenca             | 0              | 1               | 0        | 2       | 3      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | 4,0%            | ,0%      | 8,7%    | 3,0%   |
|               | 8 DTP operater                   | frekvenca             | 0              | 1               | 1        | 2       | 4      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | 4,0%            | 2,2%     | 8,7%    | 4,0%   |
|               | 9 programer                      | frekvenca             | 0              | 0               | 3        | 2       | 5      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | ,0%             | 6,7%     | 8,7%    | 5,0%   |
|               | 10 tajnica                       | frekvenca             | 0              | 1               | 1        | 1       | 3      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | 4,0%            | 2,2%     | 4,3%    | 3,0%   |
|               | 11 fotograf                      | frekvenca             | 0              | 0               | 1        | 0       | 1      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | ,0%             | 2,2%     | ,0%     | 1,0%   |
|               | 12 kurir                         | frekvenca             | 0              | 1               | 0        | 0       | 1      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | 4,0%            | ,0%      | ,0%     | 1,0%   |
|               | 13 asistent                      | frekvenca             | 0              | 2               | 1        | 1       | 4      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | 8,0%            | 2,2%     | 4,3%    | 4,0%   |
|               | 14 finančni analitik             | frekvenca             | 0              | 1               | 0        | 1       | 2      |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | ,0%            | 4,0%            | ,0%      | 4,3%    | 2,0%   |
| SKUPAJ        |                                  | frekvenca             | 8              | 25              | 45       | 23      | 101    |
|               |                                  | % znotraj obremenitev | 100,0%         | 100,0%          | 100,0%   | 100,0%  | 100,0% |
|               |                                  | SKUPAJ                | 7,9%           | 24,8%           | 44,6%    | 22,8%   | 100,0% |

Na podlagi dobljenih rezultatov sklepamo, da so obremenitve in stres včasih prisotni prav na vseh delovnih mestih znotraj agencije. Odstopanja se pojavljajo le pri zelo pogostih obremenitvah, kjer izstopajo zgoraj omenjena delovna mesta. V največji meri so tu izpostavljeni vodje projektov. Zaključimo lahko, da je najbolj stresno delovno mesto v agenciji, delovno mesto vodij projektov. Kar je, glede na njihovo delo in pozicijo v agenciji razumljivo, saj so prav oni tisti, ki so most med naročnikom, nadrejenimi in skupino na posameznih projektih. Lahko bi rekli, da je vodja projektov »hudičev advokat in večni nasprotnik vseh«, saj je stalno med agencijo in naročnikom, poleg tega v agenciji predstavlja 'psihologa', 'animatorja', 'prijatelja', 'diplomata' in še kaj vse v eni osebi. V agencijskem procesu je vodja projektov prvi in zadnji, s tem da zanj velja svetopisemski izrek »in zadnji bodo prvi«.

#### 10.4 Simptomi stresa, ki se pojavljajo pri zaposlenih V TK agencijah

Stres lahko merimo tako, da izmerimo reakcije na različnih nivojih, ki merijo različne komponente odziva na stres oz. simptome stresa. Zavedamo se, da je pri posameznikih stres zelo težko izmeriti, saj se vsak posameznik na stres odziva drugače. Simptomi so številni in različni. Kljub temu pa obstaja nekaj determinant, ki se ponavljajo. Anketirancem smo z namenom, da ugotovimo, kako se pri njih kaže izpostavljenost stresu postavili vprašanja, povezana s počutjem in simptomi, za katere lahko trdimo, da so posledica izpostavljenosti stresu. Anketiranci so v anketi označili simptome, ki jih opažajo pri sebi. Na podlagi dobljenih odgovorov smo s pomočjo analize multiple response ugotovili, kateri izmed teh simptomov se pojavljajo najpogosteje.

Kot najpogostejši posledici stresa, ki se pojavljata pri zaposlenih v TK agencijah sta se pokazali bolečina v vratu in hrbtu (57,4%) in občutek izčrpanosti (52,5%). Močno prisotni so tudi utrujenost (49,5%), pomanjkanje ustvarjalnosti in nezadovoljstvo (46,5%). Vsi simptomi stresa, ki se pojavljajo med zaposlenimi TK agencijami so prikazani v tabeli 10.8.

**Tabela 10.8: Simptomi stresa v TK agencijah**

| dvvrednostna spremenljivka                 | število | odstotek odgovorov | odst. vseh |
|--|---------|--------------------|------------|
| Do dela čutim brezbržnost                  | 18      | 2,2                | 17,8       |
| Zaradi dela sem večkrat žalosten           | 24      | 3,0                | 23,8       |
| delo me motivira                           | 28      | 3,5                | 27,7       |
| Pri delu sem negotov                       | 19      | 2,4                | 18,8       |
| Počasi in težko sprejemam odločitve        | 11      | 1,4                | 10,9       |
| Za dokončanje nalog potrebujem več časa    | 32      | 4,0                | 31,7       |
| Delo me navdaja z zaskrbljenostjo          | 34      | 4,2                | 33,7       |
| Delo me navdaja z občutkom nemoči          | 25      | 3,1                | 24,8       |
| Težko se skoncentriram                     | 25      | 3,1                | 24,8       |
| Na delu sem pozabljiv                      | 11      | 1,4                | 10,9       |
| Na delu sem raztresen                      | 32      | 4,0                | 31,7       |
| Na delu sem neučinkovit                    | 11      | 1,4                | 10,9       |
| Imam težave pri spoprijemanju z odgovor    | 8       | 1,0                | 7,9        |
| Večkrat sem jezen, zlovoljen, razdražljivi | 44      | 5,5                | 43,6       |
| Večkrat sem nezadovoljen                   | 47      | 5,9                | 46,5       |
| Večkrat ne morem jasno razmišljati         | 20      | 2,5                | 19,8       |
| Opažam pomanjkanje ustvarjalnosti          | 47      | 5,9                | 46,5       |
| Počutim se izčrpan                         | 53      | 6,6                | 52,5       |
| Z ljudmi se ne družim pogosto, kot običa   | 32      | 4,0                | 31,7       |
| V zadnjem letu sem večkrat izostal z del   | 4       | ,5                 | 4,0        |
| Lotevajo se me prehlad, gripa, infekcije   | 14      | 1,7                | 13,9       |
| Pogosto sem utrujen                        | 50      | 6,2                | 49,5       |
| Imam pogoste glavobole                     | 17      | 2,1                | 16,8       |

|                               |     |       |       |
|-------------------------------|-----|-------|-------|
| Imam težave z nespečnostjo    | 14  | 1,7   | 13,9  |
| Čutim pomanjkanje apetita     | 10  | 1,2   | 9,9   |
| Čutim povečano željo po hrani | 11  | 1,4   | 10,9  |
| Imam slabo prebavo            | 10  | 1,2   | 9,9   |
| Povišan krvni tlak            | 4   | ,5    | 4,0   |
| Pospešeno Bitje srca          | 19  | 2,4   | 18,8  |
| Cmok v grlu                   | 10  | 1,2   | 9,9   |
| Suha usta                     | 11  | 1,4   | 10,9  |
| Grizem nohte                  | 17  | 2,1   | 16,8  |
| Mrzle dlani in stopala        | 18  | 2,2   | 17,8  |
| Neprijetna napetost v mišicah | 13  | 1,6   | 12,9  |
| Bolečine v vratu              | 58  | 7,2   | 57,4  |
| SKUPAJ                        | 801 | 100,0 | 793,1 |

Iz tabele je razvidno, da se simptomi stresa kažejo na vseh treh ravneh, in sicer v fizičnih posledicah, spremembi vedenja in psihičnih lastnostih posameznika. Zato smo v nadaljevanju preverili tudi na kateri ravni se posledice stresa med zaposlenimi v TK agencijah pojavljajo najpogosteje.

Največ anketiranih simptome stresa občuti na psihični ravni (glej Prilogo O) , kjer se med anketiranimi najpogosteje pojavljajo izčrpanost, pomanjkanje ustvarjalnosti in nezadovoljstvo. Sledijo simptomi, ki se kažejo na fizični ravni (glej Prilogo P) in med katerimi prevladujejo bolečina v vratu, pospešeno bitje srca ter mrzle dlani in stopala. Pri majhnem številu anketiranih se posledice stresa kažejo tudi na vedenjski ravni (glej Prilogo R). Na tej ravni anketiranci najpogosteje izkušajo manj pogosto druženje z ljudmi, manjšo učinkovitost pri dokončevanju nalog in pomanjkanje apetita.

Ker je, kot že omenjeno, prisotnost stresa težko opredeliti, saj ne obstaja preverjena lestvica po kateri bi stres lahko merili, smo si pri meritvah pomagali z lestvico za merjenje depresije. Lestvica nam namreč omogoča razmejiti posamezne simptome, ki se pojavijo tudi kot posledica stresnih situacij, jih razvrstiti in končno prešteti. Ocena posameznih simptomov je sicer še vedno subjektivna, odvisna tudi od naših osebnih izkušenj in stališč, možnost napak pa je ob takšnem načinu vendarle manjša (Kocmur 1996, 6).

V obdobju vsaj dveh tednov (naša analiza prisotnosti simptomov se je sicer nanašala na obdobje 6 mesecev) mora imeti posameznik, da lahko trdimo da je pod stresom vsaj enega od naslednjih dveh simptomov:

1. Depresivno razpoloženje,
2. Oslabitev interesov in/ali oslabitev veselosti.



In mora imeti vsaj štiri od teh simptomov:

1. Zmanjšanje ali povečanje telesne teže,
2. Motnje spanca (nespečnost ali prekomerna zaspanost),
3. Psihomotorno upočasnitev ali agitacijo,
4. Utrudljivost ali oslabitev življenjskih aktivnosti,
5. Občutja ničvrednosti ali neustrezna občutja krivde,
6. Oslabitev sposobnosti mišljenja ali koncentracije ali odločanja,
7. Ponavljajoče se misli o smrti, samomorilne misli in samomorilni poskusi (Kocmur 1996, 23–24 ).

V kolikor je pri posamezniku zaznano, zgoraj omenjeno število simptomov lahko trdimo, da je pod stresom. Na podlagi zgoraj opredeljenih simptomov in rezultatov, pridobljenih z raziskavo o stresnosti v TK agencijah (predstavljenih v Tabeli 10.8.) lahko trdimo, da je delo v TK agenciji stresno prav za vse vprašane, brez izjeme.

### ***10.5 Spoprijemanje s stresom pri zaposlenih v TK agencijah***

Zanimalo nas je tudi kakšne strategije spoprijemanja s stresom uporabljajo zaposleni v TK agenciji. Spoprijemanje s stresom so kognitivni in vedenjski poskusi obvladovanja specifične zunanje ali notranje situacije, ki jo oseba oceni kot izčrpavajočo in zanjo meni, da verjetno presega njene moči.

Anketiranci se s stresom, prisotnim na njihovih delovnih mestih najpogosteje soočajo tako, da si pri delu določajo prednostne naloge (76,2%), in se po delu sprostijo na pijači s kolegi (53,5%) ali pa na stvari preprosto gledajo s smislom za humor (52,5%). Poleg vseh pozitivnih praks spoprijemanja s stresom pa se kar precejšen odstotek anketiran zateka tudi k manj 'zdravim' načinom spoprijemanja s stresom. Kar 44,6% anketiranih se zaradi stresa neredno prehranjuje, 38,6% pa jih, ko so pod stresom, popije še več kave, kot običajno. Vse uporabljene strategije so predstavljene v tabeli 10.9.

**Tabela 10.9: Strategije spoprijemanja s stresom**

| dvvrednostna spremenljivka               |          | število | odstotek odgovorov | odst. vseh |
|--|----------|---------|--------------------|------------|
| Tehnike sproščanja in avtogeni treningi  | spoprije | 16      | 2,6                | 15,8       |
| Določam si prednostne naloge             | spopri_1 | 77      | 12,5               | 76,2       |
| Pretvarjam se, da problema ni            | spopri_2 | 10      | 1,6                | 9,9        |
| Zastavim si kratkoročno dosegljive cilje | spopri_3 | 44      | 7,2                | 43,6       |
| Neredno se prehranjujem                  | spopri_4 | 45      | 7,3                | 44,6       |
| Veliko meditiram                         | spopri_5 | 5       | ,8                 | 5,0        |
| Na stvari gledam s smislom za humor      | spopri_6 | 53      | 8,6                | 52,5       |
| Popijem velike kave                      | spopri_7 | 39      | 6,3                | 38,6       |
| Se umirim in stvari dobro preučim        | spopri_8 | 29      | 4,7                | 28,7       |
| Ne razmišljam o problemu                 | spopri_9 | 22      | 3,6                | 21,8       |
| Veliko spim                              | spopr_10 | 21      | 3,4                | 20,8       |
| Oporo iščem v veri                       | spopr_11 | 5       | ,8                 | 5,0        |
| Večkrat si vzamem odmor za cigareto      | spopr_12 | 24      | 3,9                | 23,8       |
| Popijem kozarec vina, pivo               | spopr_13 | 14      | 2,3                | 13,9       |
| Izvajam jogo                             | spopr_14 | 9       | 1,5                | 8,9        |
| Jem hitro pripravljene obroke            | spopr_15 | 18      | 2,9                | 17,8       |
| Sanjarim                                 | spopr_16 | 18      | 2,9                | 17,8       |
| Obiščem igralnico                        | spopr_17 | 2       | ,3                 | 2,0        |
| Fizično sem neaktiven                    | spopr_18 | 28      | 4,6                | 27,7       |
| Obremenitev sprejemam kot izziv          | spopr_19 | 30      | 4,9                | 29,7       |
| Grem s kolegi na pijačo                  | spopr_20 | 54      | 8,8                | 53,5       |
| Obiščem predstavo, koncert               | spopr_21 | 39      | 6,3                | 38,6       |
| Športam (sem telesno aktiven)            | spopr_22 | 13      | 2,1                | 12,9       |
| Odgovori skupaj                          |          | 615     | 100,0              | 608,9      |

Sicer lahko na podlagi dobljenih rezultatov trdimo tudi, da se največ zaposlenih v TK agenciji s stresom spopada s pomočjo čustvenih strategij (glej Prilogo S), med katerimi prevladuje sproščanje v družbi prijateljev (27,4%) in ogled predstave ali koncerta (19,8%). Med problemsko orientiranimi strategijami spoprijemanja s stresom (glej Prilogo Š) prevladuje strategija določanja prednostne naloge (42,8%) zastavljanje kratkoročno dosegljivih ciljev (24,4%). Zanimljivo ni niti delež tistih, ki se s stresom ne spopadajo na najbolj zdrav način (glej Prilogo T). Med takšnimi strategijami spopadanja s stresom prevladuje neredno prehranjevanje (26,5%) in pretirano uživanje kofeina (22,9%).

Očitno je, da se anketirani poskušajo spoprijeti s stresnimi obremenitvami vsak po svojih močeh in vsak na svoj način. In glede na rezultate lahko sklepamo, da to počnejo precej uspešno, saj se jih večina trudi, da bi se s problemom soočila in ga premagala, ne pa zgolj potlačila v ozadje.

## 11 SKLEP

Pravijo, da je stres vzrok za vsaj polovico svetovne patologije. Stresnost je postala sestavni del našega odnosa z nenehno spreminjajočim se okoljem. Pojavlja se na vseh področjih našega življenja, tudi in predvsem na delovnem mestu. Ker na kakovost posameznikovega življenja v veliki meri vplivajo delovne aktivnosti, ne glede na to, kje je zaposlen, je treba stresu na delovnem mestu posvetiti še toliko več pozornosti. In ko govorimo o stresnosti na delovnem mestu nobena izjema niso niti tržno-komunikacijske agencije. Morda bi lahko celo rekli, da so prej pravilo, kot izjema, saj velja delo v agencijah za izjemno stresno.

Agencija je splet številnih ljudi in dejavnikov, ki s prepletanjem tvorijo neskončno veliko kombinacij. Velja, da je delo v agencijah, tudi v Sloveniji, postalo izjemno težko in napeto ter prepleteno z vsakodnevnimi stresnimi situacijami, kar smo želeli preveriti z raziskavo med slovenskimi TK agencijami. Z raziskavo smo želeli opozoriti na vidik dela v agencijah, ki velikokrat ostaja zanemarjen in s katerim se večina pravzaprav sploh ne ukvarja.

Glede na zastavljena vprašanja smo prišli do naslednjih ugotovitev, ki jih je smiselno izpostaviti:

Agencije niso pravljica, kljub temu, da so v splošni javnosti uspele ustvariti idealistično podobo, kot izjemno fascinantne, delo tam kot sproščujoče, zanimivo in kreativno. In predvsem ta podoba, iz katere ne moremo razbrati, kako slovenske agencije dejansko funkcionirajo, ustvarja ogromen razkorak med pričakovanji in realnostjo. Dejstvo je, da je stres v agencijah prisoten, kljub temu, da agencije tega ne želijo priznati, kaj šele izpostaviti.

Poseben fenomen so tudi poklici v TK agenciji, saj je opis agencijskih delovnih mest dokaj težak. Naloge posameznikov variirajo od projekta do projekta, in so le redko, če sploh kdaj, natančno definirane, zato se zadolžitve zaposlenih velikokrat prepletajo in nikoli ni povsem jasno, kdo je odgovoren za katere naloge na projektu.

Samo delo v agencijah je močno odvisno od različnih dejavnikov, zato je, poleg tega, da je zanimivo, raznoliko in kreativno, velikokrat tudi naporno in utrujajoče. Viri stresa v agenciji so različni in izpostavila sem tiste, ki najbolj izstopajo. Stres v agencijah

največkrat povzročajo delovni pogoji, kot so kratki roki za oddajo del, pritiski s strani naročnikov in preobremenjenost z delom. V veliki meri stres povzročajo tudi dejavniki, ki prihajajo iz opredelitev vlog v organizaciji ter organizacijske klime in kulture. Kar pomeni, da stres v agencijah v veliki meri izhaja prav iz narave njenega dela.

Prisotnost stresa v agenciji se razlikuje glede na zaposlitveno mesto v agenciji. Stresu so najbolj izpostavljeni posamezniki, zaposleni na mestu vodje projektov. Ti so namreč tisti, ki predstavljajo most med naročnikom, vodstvom in timom, ki sodeluje na projektu, in so vedno v precepu med agencijo in naročnikom.

Številni in različni so tudi odzivi na stres. Pojavljajo se tako na psihični, kot tudi na fizični in vedenjski ravni. Najpogosteje se pri zaposlenih v TK agencijah pojavlja bolečina v vratu in hrbtu, občutek izčrpanosti in utrujenosti ter pomanjkanje ustvarjalnosti skupaj s prisotnim nezadovoljstvom.

Seveda je prav tako smiselno opredeliti, kako se s stresom spopadajo 'oglaševalci'. Očitno je, da se vsi poskušajo spoprijeti z njim, vsak na svoj način in po svojih najboljših močeh. Večina se trudi, da bi se s problemi, ki jim jih povzroča stres, tudi zares soočila in jih premagala, zato si pri delu v največ primerih postavljajo prednostne naloge in si zastavljajo kratkoročno dosegljive cilje.

Delo v agenciji je resnično eden izmed bolj zanimiv načinov kako preževiti svoj delovni dan, saj je vsak dan v agenciji lahko drugačen. Vendar je prav zaradi nepredvidljivosti delo v agenciji tudi zelo naporno in precej stresno. Kljub temu tistemu, ki resnično ljubi ta posel, odrekanje ni odveč. Zaključimo lahko čisto preprosto. Delo v agencijah je drugačno; včasih kreativno, drugič monotono, poživljajoče in utrujajoče hkrati, zanimivo in naporno, predvsem pa vedno zasvajajoče in kot takšnega ga je treba sprejeti. Ko si enkrat 'notri' je povsem enostavno: »*You've got to love it*«.

## 12 LITERATURA

- American Association of Advertising Agencies. 2010. *Agency Statistics*. Dostopno prek: <http://www.aaaa.org/agency/pubs/NewEssentials/AgencyBusiness/Pages/AgencyStatistics.aspx>, (1. avgust 2010).
- Avison, R. William in Ian H. Gotlib. 1994. *Stress and Mental Health: contemporary issues and prospects for the future*. New York: Plenum Press.
- Avsec, Andreja. 2011. *Spoprijemanje s stresom*. Dostopno prek: <http://www.psiha.net/aavsec/PPT/Stres2.pdf>, (31. marec 2011).
- Barling, Julian, Kevin Kelloway in Michael Frone. 2005. *Handbook of work stress*. California: Sage Publications.
- Beehr, Terry in Sharon Glazer. 2005. Organizational role stress. V *Handbook of work stress*, ur. Julian barling, E. Kevin Kelloway in Michel Robert Frone, 7–34. California: Sage Publications.
- Božič, Mija. 2003. *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Cartwright, Susan in Carey Cooper. 1997. *Managing Workplace Stress*. London: Sage.
- Cartwright, Susan in Carey Cooper. 2005. Individually targeted interventions. V *Handbook of work stress*, ur. Julian barling, E. Kevin Kelloway in Michel Robert Frone, 607–622. California: Sage Publications.
- Carver, C. S., M. F Scheier in J. K Weintraub. 1989. Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology* (56): 267–283.
- Cohen Sheldon, Ronald C. Kessler in Lynn Underwood Gordon. 1997. *Measuring stress: a guide for health and social scientists*. London: Oxford University Press.
- Cox, Tom. 2000. *Research at Work-related Stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Černigoj Sadar, Nevenka. 2002. Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 39 (1): 81–102.
- *Delo*. 2002. Oglaševalske agencije: Kadrovanje krajijo naročniki, 21 (4. marec).
- --- 2003. Delo v komunikacijskem poklicu je stresno, 21 (22. december).

- Dernovšek, Mojca Zvezdana. 2006. *Ko te stresa stres: kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Dunn, S. Watson, Arnold. M. Barban, Dean M. Krugman in Leonard N. Reid. 1990. *Advertising: Its Role in modern marketing*. Chicago: The Dryden Press.
- Evans, Roger in Peter Russel. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2007. *Stres na delovnem mestu*. Dostopno prek: <http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/publications/facts22/facts%2022.pdf>, (19. maj. 2010).
- George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Organizational behaviour: understanding and meaning*. Reading: Addison – Wesley Publishing Company.
- Greenberg, J. in R.A. Baron. 2000. *Behaviour in organizations*. London: Prentice Hall.
- Halinen, Aino. 1997. *Relationship marketing in profesional services: a study of agency-client dynamics in the advertising sector*. London, New York: Routledge.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Velik poslovni priročnik*. Ljubljana. Založba Mladinska knjiga.
- Ihan, Alojz. 2004. *Do odpornosti z glavo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Imber, Jane in Betsy-Ann Toffler. 2000. *Dictionary of Marketing Terms*. New York: Barron's Education Series, Inc.
- Inštitut za razvoj človeških virov. Dostopno prek: <http://www.burnout.si/> (1. avgust. 2010).
- Jančič, Maja. 2005a. Oglaševalski poklici (1): Vodja projektov je hudičev advokat. *Delo*, 24 (7. maj).
- --- 2005b. Oglaševalski poklici (2): Kreativni direktor ni poklic, je način življenja. *Delo*, 23 (4. april).
- --- 2005c. Oglaševalski poklici (3): Art direktor mora biti razgledan. *Delo*, 23 (9. maj).
- Jančič Zlatko. 2008. Predavanja pri predmetu Oglaševanje. Ljubljana: FDV.
- Jefkins, Frank. 1994. *Advertising*. London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Jones, John Philip. 1999. *The Advertising Buisness: Operations, Creativity, Media Planning, Integrated Communications*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

- Kezele, Adrijan Predrag. 1995. *Transcendentalna meditacija – korak naprej*. Maribor: Center za transcendentalno meditacijo.
- Kocmur, Marga. 1996. *Klasifikacija in prepoznavanje depresij*. Dostopno prek: <http://www.pb-begunje.si/Osnova/stran.php?tid=280>, (30. maj 2011).
- Kovač, Simona. 2009. *Stres na delovnem mestu*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- Kukovec-Pšeničny, Andreja in Dušan Findeisen. 2005. Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je sedaj vprašanje: osebni in skupinski izobraževalni moduli za preprečevanje poklicne izgorelosti, 2. Del. *Androloška spoznanja* 11 (3): 53–64 .
- Lanz, H.A. 1998. *Die Stressfreie Organization*. Kilchberg: SmartBooks Publishing AG.
- Le Ferve, Mark, Jonathan Matheny in Gregory S. Kolt. 2003. Eustress, Distress and Interpretation in Occupational Stress. *Journal of Managerial Psychology* 18: 726–744.
- Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban-Plozza, Boris in Ugo Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Malefyt, Thimoty, Dwight DeWaal in Brian Moeran. 2003. *Advertising cultures*. Oxford, New York: Berg.
- Maslach, Christina. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Mazl, Nina. 2004. Raziskava Eurostata: Zaradi stresa trpi dve tretjini ljudi. *Delo*, 16 (14. december).
- Mayer, Janez. 1991. *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mayle, Peter. 1990. *Up the agency: the future funny business of advertising*. New York: St. Martin's Press.
- Mesner-Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: GV založba.
- --- 2002. 'Make me whole again'. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.
- Meško, Maja, Zlatka Meško Štok, Iztok Podbregar in Damir Karpljuk. 2008. Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. *Razprave* (41): 89–96.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.

- Newhouse, Peter. 2000. *Življenje brez stresa*. Ljubljana: Tomrak.
- Nicosia, Francesco M. 1974. *Advertising, Management and Society*. A Business Point of View. McGraw – Hill Inc.
- Nishiyama Katsuo in Jeffrey V. Johnson. 1997. *Karoshi-Death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management*. Dostopno prek: <http://www.workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html> (10. julij 2010).
- Nixon, Sean. 2003. *Advertising Cultures: gender, commerce, creativity*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Ogilvy, David. 1985. *Ogilvy on advertising*. New York: Vintage Books, A Division of Random House.
- Pattis, William S. 1999. *Careers in Advertising*. Lincolnwood: NTC Publishing Group.
- Pettinger, Richard. 2002. *Stress management*. Capstone: Oxford.
- Rakovec-Felser, Zlatka. 1991. *Človek v stiski – stres in tesnoba*. Maribor. Obzorja.
- --- 2002. *Zdravstvena psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- Rice, Č. Phillip. 1999. *Stress and health*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Russell, Thomas J. in Roland W. Lane. 1993. *Kleppner's advertising procedure*. New Jersey: Practice Hall.
- Schmidt, Aleksander. 2003. *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: Samozaložba.
- Selič, Polona, 1999. *Psihologija bolezni današnjega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- *Slovenska oglaševalska zbornica*. <http://www.soz.si/>, (30. avgust 2010).
- Smith, P., C. Berry in A. Pulford. 2002. *Strategic marketing communications: New ways to build and integrate communications*. London: Kogan Page Limited.
- Spielberger, Charles. 1985. *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Starc, Radovan. 2007. *Stres in bolezni*. Ljubljana: Sirius.
- Statt, David A. 1994. *Psychology and the World of Work*. London: Macmillan.
- Stranks, Jeremy. 2005. *Stress at work. Management and Prevention*. Amsterdam: Elsevier.
- Sutherland, Valerie J. in Cary Lynn Cooper. 2000. *Strategic Stress Management*. London: Macmillan Press LTD.



- Tangari, R. 2003. *Stress costs: stress cures*. USA: Trafford publishing.
- Teržan, Metka. 2002. *Dobro se počutim, delo mi je v veselje*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
- *The American Institute of stress*. <http://www.stress.org/job.htm>, (25. julij 2010).
- Tkalec, Leja. 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa* 38 (5): 908–926.
- Traven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
- --- 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.
- TV Slovenija, 1. Program. 2005. *Polnočni klub*. Ljubljana, 14. Januar.
- Zavrl, Franci. 1998. Delovno mesto v agenciji. V *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, ur. Brane Gruban, Dejan Verčič in Franci Zavrl, 83 – 99. Ljubljana: Pristop.
- Zupančič, Nina. 2005. *Oglaševalska agencija na prepihu*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
- Žabkar, Vesna. 1999. *Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev: konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Wells, William, John Burnett in Sandra Moriarity. 1998. *International edition: Advertising: Principle & Practice*. New Yearsey: Practice Hall.
- White, Roderic. 1997. *Advertising, What is it and how to do it*. London: McGraw-Hill Publishing Company.
- White, Roderic. 2000. *Advertisng*. London: McGraw-Hill Publishing Company.

## PRILOGE

### Priloga A: Holmesova lestvica stresnih dogodkov

|  |     |   |    |
|--|-----|---|----|
| zakončeva smrt                               | 100 | spori s sorodniki                           | 29 |
| razveza                                      | 73  | pomembni dosežki-napredovanje,<br>nagrade   | 28 |
| ločeno zakonsko življenje                    | 65  | prekinitev delovnega razmerja<br>partnerja  | 26 |
| prestajanje zaporne kazni                    | 63  | začetek ali konec otrokovega šolanja        | 26 |
| smrt bližnjega družinskega člana             | 63  | sprememba stanovanjskih razmer              | 25 |
| telesna poškodba ali bolezen                 | 53  | spremembe navad in običajev                 | 24 |
| poroka                                       | 47  | nesoglasje z nadrejenimi                    | 23 |
| poravnava zakonskih nesoglasij               | 45  | sprememba delovnega urnika, načina<br>dela  | 20 |
| upokojitev                                   | 45  | zamenjava šole                              | 20 |
| zdravstvene težave v družini                 | 44  | sprememba načina rekreacije                 | 19 |
| nosečnost                                    | 40  | sprememba dejavnosti družine, kluba         | 19 |
| težave v spolnosti                           | 39  | spremenjeno družabno življenje              | 18 |
| rojstvo novega družinskega člana             | 39  | najem posojila ali večje zadolževanje       | 17 |
| spremembe na delovnem mestu                  | 39  | spremenjen način spanja                     | 16 |
| večje spremembe finančnega stanja            | 39  | spremenjen način življenja člana<br>družine | 15 |
| prijateljeva smrt                            | 38  | sprememba prehrabnih navad                  | 15 |
| zamenjava vrste dela                         | 37  | počitnice                                   | 13 |
| pogosti prepiri z zakoncem                   | 36  | praznovanje večjih praznikov                | 12 |
| zadolžitev za večjo vsoto denarja            | 35  | manjše kršitve zakona                       | 11 |
| težave pri poravnavi dolgov in posojil       | 35  |   |    |
| spremenjena odgovornost na delovnem<br>mestu | 29  |   |    |
| otrok zapusti družino                        | 29  |   |    |

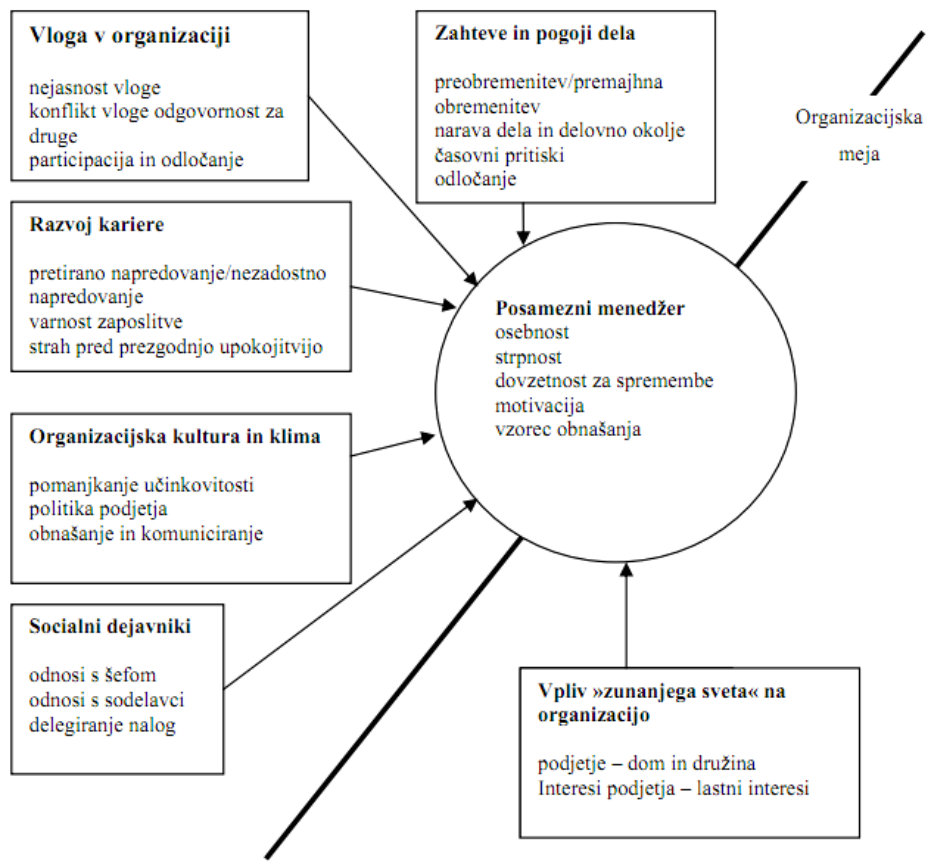
Vir: Spielberg (1985, 115-116).

## Priloga B: Lestvica stresa glede na vrsto poklica

|                             |     |   |     |
|-----------------------------|-----|---|-----|
| Rudar                       | 8.3 | Kmet                                    | 4.8 |
| Policist                    | 7.7 | Vojak                                   | 4.7 |
| Gradbenik                   | 7.5 | Veterinar                               | 4.5 |
| Novinar                     | 7.5 | Državni uradnik                         | 4.4 |
| Pilot                       | 7.5 | Računovodja                             | 4.3 |
| Paznik                      | 7.5 | Posredovalec za nakup in prodajo zelišč | 4.3 |
| Oglaševalec                 | 7.5 | Frizer                                  | 4.3 |
| Zobozdravnik                | 7.3 | Lokalni državni uradnik                 | 4.3 |
| Igralec                     | 7.2 | Tajnik                                  | 4.3 |
| Politik                     | 7.0 | Odvetnik                                | 4.3 |
| Zdravnik                    | 6.8 | Umetnik, oblikovalec                    | 4.0 |
| Rubežnik                    | 6.8 | Arhitekt                                | 4.0 |
| Filmski producent           | 6.5 | Pediker                                 | 4.0 |
| Medicinska sestra, babica   | 6.5 | Optik                                   | 4.0 |
| Gasilec                     | 6.3 | Projektant                              | 4.0 |
| Glasbenik                   | 6.3 | Poštar                                  | 4.0 |
| Učitelj                     | 6.2 | Statistik                               | 4.0 |
| Socialni delavec            | 6.0 | Laboratorijski tehnik                   | 3.8 |
| Poslovodja                  | 5.8 | Bankir                                  | 3.7 |
| Tržnik                      | 5.8 | Računalničar                            | 3.7 |
| Poklicni nogometaš          | 5.8 | Jezikoslovec                            | 3.7 |
| Trgovec, asistent v prodaji | 5.7 | Kozmetičar                              | 3.5 |
| Borzni posrednik            | 5.5 | Duhovnik                                | 3.5 |
| Voznik avtobusa             | 5.4 | Astronom, zvezdosledec                  | 3.4 |
| Psiholog                    | 5.2 | Negovalka                               | 3.3 |
| Založnik                    | 5.0 | Muzejski delavec                        | 2.8 |
| Diplomat                    | 4.8 | Knjižničar                              | 2.0 |
| Strojniki                   | 4.3 |   |     |

Vir: Statt v Pettinger (2002, 14).

## Priloga C: Dejavniki stresa na delovnem mestu



Vir: Cooper in Marshal v Stranks (2005, 23).

## Priloga Č: Agencije polnega servisa z opisanimi storitvami, ki jih ponujajo

| AGENCIJA   | OPIS   | STR. |
|--|--|------|
| 2 AM/FCB, Foote Cone & Belding                                     | agencija polnega servisa   | 96   |
| AANIMA d.o.o., upravljanje komunikacij                             | celostne oglaševalske akcije, oblikovanje, produkcija izdelkov iz papirja, gledališke otroške igrice in knjige, ilustracije  | 96   |
| AdCompany & company d.o.o., komunikacijske in marketinške storitve | agencija polnega servisa z vsemi dodatnimi storitvami za uspešno reševanje   | 96   |
| Advertus d.o.o.  | celoviti marketinški koncepti, organizacija dogodkov, klicni center, info linije, model telefonske prodaje, oblikovalske rešitve   | 96   |
| Agencija 41 marketinške storitve, d.o.o.                           | marketing in odnosi z javnostmi, predvsem oglaševalske akcije  | 96   |
| Agencija Imelda d.o.o.   | Smo agencija celostnih rešitev na področju integriranega tržnega komuniciranja. Obvladujemo strateško razmišljanje in svetovanje (Inštitut za intelektualni kapital), oglaševanje, odnose z javnostmi, medijsko načrtovanje (Media Pool), neposredno trženje, kvalitativne raziskave, grafično, spletno in industrijsko oblikovanje, avdio in video produkcijo ter upravljanje dogodkov. | 97   |
| Agencija Plahutnik   | oglaševanje, promocija, organizacija prireditev, menedžment izvajalcev, grafično oblikovanje   | 97   |
| Agora design d.o.o.  | agencija za tržno komuniciranje  | 97   |
| AHA d.o.o.   | trženje, oglaševanje, svetovanje   | 97   |
| Akar d.o.o.  | marketing, PR, grafični dizajn, oglaševanje, organizacija prireditev, izdelava internetnih strani in internetnega portala  | 99   |
| Aktera d.o.o.  | tržne komunikacije: oblikovanje in oglaševanje   | 99   |
| Altius d.o.o.  | marketing, oblikovanje in storitve: idejna zasnova in grafično oblikovanje...  | 99   |
| Animata d.o.o.   | agencija polnega servisa, produkcija časopisov za interne in zunanje javnosti, stiki z javnostmi, pisanje tekstov  | 99   |
| Arih, oglaševalska agencija, d.o.o.                                | zasnova in upravljanje blagovnih znamk, akcije tržnega komuniciranja in pospeševanja prodaje, oblikovanje, multimediji   | 99   |
| Armada d.o.o.  | idejne zasnove, celostne podobe, oblikovanje, zasnova notranje opreme  | 99   |
| Arsenal  | oblikovanje in svetovanje na področju korporativne identitete in blagovnih znamk, oglaševanje, fotografija   | 101  |
| Atelier IM, d.o.o. Ljubljana                                       | agencija polnega servisa, specializirana za projekte za področje zdravstva, PR, prospekti, revije, strokovna literatura  | 101  |
| AV Studio d.o.o.   | AV Studio ustvarja celostne rešitve za učinkovito tržno komuniciranje  | 101  |
| AVIOR kreativne komunikacije                                       | zasnova korporativnih identitet, podjetij in blagovnih znamk, zasnova in oblikovanje komunikacijskih orodij, odnosi z javnostmi, oglaševanje   | 101  |
| BeBe com, agencija za celovite medijske rešitve                    | oglaševanje, odnosi z javnostmi, oblikovanje, medijsko načrtovanje, tehnična podpora, prireditve, koncerti, arhitektura  | 101  |
| Cebtram d.o.o.   | celostne oglaševalske akcije, pospeševanje prodaje, filmska produkcija, fotografija, 3D-oglas, medijska distribucija   | 101  |
| Connecta reklamna agencija   | popolna agencijska ponudba: planiranje, oblikovanje, oglasi, multimediji, PR, dogodki, internet...   | 103  |
| Creatim Ržišnik Perc   | agencija za integralno komuniciranje: oblikovanje in gradnja blagovnih znamk, spletno komuniciranje in drugi interaktivni projekti, poslovni dogodki in sejemski nastopi, integralne akcije  | 103  |
| D.C. Studio  | zasnova in izvedba promocijskih akcij, oblikovanje vizualnih komunikacij, oblikovanje celostnih podob in blagovnih znamk, zasnova sejemskih nastopov in razstav  | 103  |



|  |   |     |
|--|---|-----|
| <b>Di@log co</b>   | agencija za integralno in marketinško komuniciranje ter raziskovanje, upravljanje komunikacijske poslovne funkcije  | 103 |
| <b>Doberman Creative Company</b>                               | oglaševalske strategije, produkcija oglasov: TV(radio)tisk, medijski zakup, oblikovanje CGP, oblikovanje blagovnih znamk  | 105 |
| <b>Eksit, oglaševalska agencija, d.o.o.</b>                    | oglaševanje, oblikovanje, multimediji, odnosi z javnostmi, organizacija dogodkov...   | 105 |
| <b>Enigma Podjetje za tržne komunikacije Novo mesto d.o.o.</b> | agencija polnega servisa: grafično oblikovanje, tržne komunikacije, medijski zakup in načrtovanje, odnosi z javnostmi, sejemska dejavnost na ključ doma kot v Evropi  | 105 |
| <b>EPA Ideja d.o.o.</b>  | storitve na področju terenskih promocij in programov direktne tržne komunikacije: marketing dogodkov, sampling, merchandising, osebna prodaja, promocije, kreiranje in izvajanje akcij intenzivne prodaje z uporabo agencijskih resursov  | 105 |
| <b>EVENT, učinkovite komunikacije, d.o.o.</b>                  | boutique komunikacijskih rešitev za male in velike ... da vas vidijo, slišijo, opazijo in razumejo  | 105 |
| <b>Evropska kultura</b>  | zasnova in izvedba oglaševalskih akcij, produkcija TV spotov, zasnova in izvedba spletnih strani, dizajn embalaž idr.   | 105 |
| <b>Fabrika 13</b>  | marketing in trgovina   | 107 |
| <b>Faktor d.o.o.</b>   | zasnova in izvedba oglaševalskih akcij, organizacija, priprava in izvedba prireditiv, snemanje radijskih in tv oglasov, grafično oblikovanje, medijsko planiranje   | 107 |
| <b>FIT MEDIA d.o.o.</b>  | tržno komuniciranje: specializirani za področja okolja, človeških virov, turizma; odnosi z javnostmi, založništvo, razvojni projekti  | 107 |
| <b>Formitas, d.o.o. agencija za integrirane komunikacije</b>   | strateško svetovanje, načrtovanje, vodenje in izvedba integriranih (tržnih) komunikacij ter izobraževanje   | 107 |
| <b>FUTURA DDB d.o.o.</b>                                       | agencija za celostno upravljanje z blagovnimi znamkami: zasnova in oblikovanje blagovnih znamk, izdelkov, embalaž, celostnih podob; arhitektura in politika blagovnih znamk, celostni komunikacijski načrti, celostne komunikacijske rešitve: snovanje (mednarodnih) oglasnih akcij vključno s produkcijo; medijsko načrtovanje in zakup; zasnova in oblikovanje spletnih strani, načrtovanje in izvajanje odnosov z javnostmi  | 107 |
| <b>Futuristični marketing d.o.o.</b>                           | Klicaj: tržno komuniciranje: celostna priprava oglaševalskih akcij, avdio in video produkcija oglasnih sporočil, medijsko planiranje in zakup, izdelava spletnih strani; Megamama: SMS-marketing: celostna podpora pri izvajanju SMS-oglaševalskih akcij; One2One dogodki: prireditveni marketing: organizacija celostnih dogodkov od idejne zasnove, produkcije in komuniciranja z javnostmi; Explicit musik: organizacija lastnih festivalskih prireditiv in glasbenih dogodkov ter trženje sponzorstev | 109 |
| <b>Gigodesign, d.o.o.</b>                                      | razvoj novih izdelkov, industrijsko in grafično oblikovanje, tržno komuniciranje, spletne rešitve   | 109 |
| <b>Grey Ljubljana d.o.o., Ljubljana</b>                        | celovito tržno komuniciranje  | 109 |
| <b>HD oglaševalska agencija d.o.o.</b>                         | branding, tržno komuniciranje, PR, menedžment dogodkov, kontaktni center, promocije, oblikovanje, avdio in video produkcija, foto studio  | 109 |
| <b>Hiša Idej d.o.o.</b>  | upravljanje z dogodki, tv in radijska produkcija, komuniciranje z javnostmi, svetovanje, oglaševanje, izobraževanje   | 111 |
| <b>I&amp;A Aladin</b>  | snovanje integriranih komunikacijskih projektov, projektiranje poslovnih daril kot posebnega komunikacijskega orodja, snovanje dogodkov in celostnih oglaševalskih akcij pod črto, grafično oblikovanje, industrijsko oblikovanje daril, snovanje avtorske glasbe, za potrebe oglaševanja, vodenje oglaševalskih projektov, specializirana agencija za projektiranje poslovnih daril in dogodkov  | 111 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| <b>Ikarus d.o.o.</b>                                  | agencija polnega servisa, ki omogoča popolno oglaševalsko storitev, medijski zakupnik; ponujamo možnost zakupa oglasnih blokov ob prenosih odmevnih športnih dogodkov na TV Slovenija in Pop TV (večje ugodnosti), oglasnih površin na naših medijih (stenah stavb v Ljubljani)  | 111 |
| <b>Ikona, tržne komunikacije, d.o.o.</b>              | snovanje in izvedba oglaševalskih kampanj, medijsko načrtovanje in zakup medijev, direktni marketing, zasnova in oblikovanje blagovnih znamk, celostnih podob, spletnih strani in embalaže, oprema prodajnih mest  | 111 |
| <b>Imago</b>  | marketinška agencija   | 111 |
| <b>IMC d.o.o.</b>                                     | tržno-komunikacijsko načrtovanje, odnosi z javnostmi, oglaševanje, izobraževanja, vizualne komunikacije, multimedijaska produkcija   | 113 |
| <b>INFINITI MRM, družba za komuniciranje, d.o.o.</b>  | celovite marketinške rešitve s poudarkom na komunikacijskih rešitvah, oblikovanju in organizaciji dogodkov   | 113 |
| <b>INFORMA ECHO d.o.o.</b>                            | je ena vodilnih agencij za integrirano komuniciranje v Sloveniji   | 113 |
| <b>IR-IMAGE d.o.o.</b>                                | zasnova, načrtovanje in izvajanje oglaševalskih akcij; grafično oblikovanje: celostne podobe, oglasi, plakati; produkcija radijskih in tv oglasov; medijsko planiranje; priprava, tisk in distribucija oglasnih tiskovin, časopisov in revij; promocijske aktivnosti: organizacija promocijskih dogodkov, pospeševanje prodaje; odnosi z javnostmi; tržno komuniciranje; trženje oglasnega prostora  | 113 |
| <b>K.R.E.S. d.o.o. agencija za tržne komunikacije</b> | snovanje in vodenje integralnih komunikacij, kompleksnih oglaševalskih akcij, arhitektura, oblikovanje, fotografija  | 113 |
| <b>KISIK d.o.o.</b>                                   | agencija za tržno komuniciranje: kreativna, oblikovanje, medijsko planiranje, lastna produkcija in organizacija dogodkov   | 113 |
| <b>Kline &amp; Partner d.o.o.</b>                     | oglaševanje, odnosi z javnostmi, načrtovanje in izvedba kampanij ITK, arhitektura tržnih znamk, grafično oblikovanje   | 115 |
| <b>KOMPAS DESIGN d.d.</b>                             | tržno komuniciranje: raziskave in strategije; oglaševanje: kreativne rešitve, načrtovanja in celostne izvedbe oglaševanja v medijih; pospeševanje prodaje (zasnove in izvedbe akcij); oblikovanje: simbolov in celostnih grafičnih podob; priprava besedil, lektoriranje, prevajanje; oblikovanje, priprava in organizacija tiska najrazličnejših tiskanih komunikacijskih sredstev: poslovne tiskovine, plakati, prospekti, katalogi, predstavitevne izkaznice, poslovna in letna poročila, koledarji, embalaža | 115 |
| <b>KONCEPT d.o.o.</b>                                 | svetovanje in tržno komuniciranje  | 115 |
| <b>Kraft &amp; Werk</b>                               | strateški marketing, tržno komuniciranje, odnosi z javnostmi in spletne storitve   | 115 |
| <b>KREATTIVA ADVERTISING d.o.o.</b>                   | marketing in tržne komunikacije  | 115 |
| <b>LOWE AVANTA</b>                                    | družba za komuniciranje  | 115 |
| <b>LUNA / TBWA</b>                                    | upravljanje celovitih korporativnih komunikacij; snovanje in upravljanje blagovnih znamk; snovanje in izpeljava kompleksnih oglaševalskih akcij; oblikovanje celostnih grafičnih podob; oblikovanje embalaže; oblikovanje vseh vrst oglaševalskih sporočil in produkcija tiskovin; načrtovanje, zakup in izvedba medijske strategije; upravljanje odnosov z javnostmi; zasnova in organizacija dogodkov; produkcija celostnih spletnih in interaktivnih multimedijaskih rešitev; direktni marketing              | 117 |
| <b>M3 Marketing d.o.o.</b>                            | priprava marketinških strategij in planov, snovanje in izvedba oglaševalskih akcij, oblikovanje, medijsko načrtovanje  | 117 |
| <b>MAGA reklamna agencija d.o.o.</b>                  | agencija polnega servisa: oglaševanje in zakup medijskega prostora, komunikacijske aktivnosti, CGP, PR, organiziranje dogodkov, sejmskih predstavitev  | 117 |
| <b>MA MARKETING d.o.o.</b>                            | odnosi z javnostmi, svetovanje, oblikovanje in zakup oglasnega prostora, organizacija dogodkov, raziskave trga   | 117 |



|   |  |     |
|---|--|-----|
| <b>MARINŠEK &amp; MARINŠEK</b>  | priprava, zasnova in izvedba celostnih komunikacijskih oglaševalskih akcij   | 117 |
| <b>MARKACIJA marketinška komunikacija in uporaben design d.o.o.</b>                       | tržne komunikacije: ustvarjanje dodane vrednosti naših naročnikov in njihovih blagovnih znamk  | 119 |
| <b>MAYER McCANN d.o.o.</b>  | komunikacijska agencija s celostnim naborom storitev za ustvarjanje povpraševanja (Demand Control)   | 119 |
| <b>MEDIAMIX</b>   | strateško upravljanje blagovnih znamk; snovanje, oblikovanje in izvedba vseh integriranih tržnih komunikacij   | 119 |
| <b>MIT MARKETING</b>  | direktni marketing, oglaševanje, tržne raziskave, PR in svetovanje   | 119 |
| <b>MONTES d.o.o.</b>  | tržno komuniciranje, filmska in video produkcija   | 119 |
| <b>MULTIMA d.o.o.</b>   | oglaševalska agencija polnega servisa: trženje, komuniciranje, oblikovanje   | 121 |
| <b>NEW MOMENT d.o.o.</b>  | agencija za ideje, agencija polnega servisa, PR/organizacija dogodkov, zastopništva Ideas Campus   | 121 |
| <b>NICHA d.o.o.</b>   | agencija polnega servisa   | 121 |
| <b>NOUA</b>   | projekti tržnega komuniciranja, grafično oblikovanje, oglaševanje v medijih in na jumbo panojih, izvedba promocijskih aktivnosti   | 121 |
| <b>NUIT</b>   | agencija polnega servisa: zasnova in izvedba celostnih oglaševalskih akcij; upravljanje blagovnih znamk; izdelava celostnih grafičnih podob in oblikovanje različnih tiskovin; zasnova in izvedba novih medijev; medijska strategija in zakup; PR; direktni marketing; organizacija dogodkov | 121 |
| <b>Oglaševalska agencija PAN</b>  | oglaševalska agencija polnega servisa, z dejavnostmi, ki omogočajo popolno oglaševalsko storitev   | 121 |
| <b>ORBIS</b>  | izdelava kreativne zasnove, oblikovanje, medijska distribucija, založništvo, pospeševanje prodaje, stiki z javnostmi   | 121 |
| <b>OVUM, tržne komunikacije d.o.o.</b>  | organizacija dogodkov, upravljanje z blagovnimi znamkami, oglaševanje, strateški marketing - svetovanje, produkcija  | 122 |
| <b>PARSEK INTERACTIVE</b>   | interaktivni marketing in spletni inženiring   | 122 |
| <b>PITEA d.o.o.</b>   | ustvarjamo napredne marketinške komunikacije - od ideje do izvedbe   | 122 |
| <b>POANTA, trženjsko komuniciranje in svetovanje, d.o.o.</b>                              | načrtovanje komunikacijskih strategij, oglaševanje, oblikovanje, izdelava tiskovin, odnosi z javnostmi, internet   | 122 |
| <b>PRISTOP d.o.o.</b>   | širok razpon storitev s področja celovitega komuniciranja  | 122 |
| <b>PR Slovenija</b>   | agencija za integralno in marketinško komuniciranje ter raziskovanje, upravljanje komunikacijske poslovne funkcije   | 123 |
| <b>PUBLICIS</b>   | holistične komunikacijske rešitve na področju oglaševanja, strateškega načrtovanja, upravljanja s tržnimi znamkami, direktnega marketinga, prodajnih promocij, CRM-ja, odnosov z javnostmi, dogodkov, medijskih strategij, načrtovanja in zakupa   | 123 |
| <b>REAKTOR, marketinška agencija d.o.o.</b>   | strateško in kreativno snovanje, vodenje in izvedba celostnih marketinških akcij, PR in oglaševalske storitve pod črto   | 123 |
| <b>ROBERT KUCHAR korporativno komuniciranje, hiša grafike, vidne komunikacije, d.o.o.</b> | agencija vidnih komunikacij  | 123 |
| <b>SAATCHI &amp; SAATCHI, Member of Publicis Groupe</b>                                   | celostne komunikacijske rešitve, strateško načrtovanje in upravljanje blagovnih znamk, odnosi z javnostmi in medijsko načrtovanje  | 124 |
| <b>SEDNA</b>  | podjetje za marketing, kreativne rešitve, grafično oblikovanje, medijsko svetovanje in zakup medijev   | 124 |
| <b>SILA OGLAŠEVANJE d.o.o.</b>  | celovite tržne komunikacije: oglaševalske akcije, spodbujanje prodaje, nagradne akcije, PR   | 124 |
| <b>Skupina OpusDesign PALES d.o.o.</b>  | oblikovanje, oglaševanje, marketing, internet, videoprodukcija, direktni marketing, PR, medijsko planiranje, multimedija, športni marketing, organizacija dogodkov in sejmov   | 124 |
| <b>SMART-ART d.o.o.</b>   | zasnova in izvedba oglasnih akcij, slogani, oblikovanje, ilustracija, fotografija, spletne strani, razstave, poslovna darila   | 124 |



|  |   |     |
|--|---|-----|
| <b>STUDIO 37, Advertising &amp; Production</b>                             | celovite komunikacije, PR, dogodki, medijsko planiranje, spletne komunikacije, promocija, TV & filmska produkcija, 3D   | 124 |
| <b>STUDIO 3S</b>   | oglaševanje, odnosi z javnostmi, oblikovanje, medijsko načrtovanje, avdio- in videoprodukcija, organizacija dogodkov ...  | 125 |
| <b>STUDIO KERNEL d.o.o.</b>  | komunikacijsko upravljanje  | 125 |
| <b>Studio Marketing JWT Ljubljana</b>                                      | storitve agencije polnega servisa: tržne raziskave, raziskave vedenja potrošnikov, merjenje organizacijske kulture in klime, testiranje izdelkov, testiranje simbolov in verbalnih dražljajev, načrtovanje strateškega in taktičnega marketinga, upravljanje z blagovnimi znamkami, oblikovanje in pozicioniranje blagovnih znamk, načrtovanje, snovanje in vodenje oglasnih akcij, načrtovanje in izvajanje direktnega marketinga, načrtovanje in izvajanje odnosov z javnostmi, industrijsko in grafično oblikovanje                    | 125 |
| <b>STUDIO MI int. p.o.</b>   | oglaševalska in produkcijska hiša, avdio, video, foto, oblikovanje  | 125 |
| <b>STUDIO ZODIAK d.o.o.</b>  | strateško načrtovanje, kreativno snovanje, grafično oblikovanje celostnih podob, oglaševalskih kampanj, pospeševanje prodaje  | 126 |
| <b>ŠAGER&amp;REMEC MARKETING d.o.o.</b>                                    | agencija polnega servisa: komuniciranje, raziskovanje, svetovanje   | 126 |
| <b>Tovarna vizij</b>   | agencija polnega servisa: načrtovanje, snovanje in izvedba oglaševalskih akcij; priredba in izvedba oglaševalskih akcij za tuje naročnike; servisiranje domačih naročnikov na vseh trgih sveta preko partnerskih agencij; produkcija tv- in radijskih oglasov; grafično oblikovanje: oglasi, plakati, celostne podobe...; načrtovanje in izvedba promocijskih aktivnosti: pospeševanje prodaje, organizacija promocijskih dogodkov...; medijsko načrtovanje in zakup medijskega prostora; tržno raziskovanje; oblikovanje spletnih strani | 126 |
| <b>UMNA d.o.o.</b>   | multimedijsko oblikovanje, snovanje idej za kreativne marketinške akcije, fotografija za oglase, organizacija dogodkov, razstav, oprema poslovnih prostorov in lokalov...   | 126 |
| <b>UPAMO SI d.o.o.</b>   | agencija za oglaševanje, industrijsko in grafično oblikovanje ter marketinške storitve  | 126 |
| <b>VILLA CREATIVA d.o.o. poslovna skupina za komunikacijski management</b> | servis s področja celovitega komunikacijskega menedžmenta: celostne podobe, embalaže, oglaševalska sporočila, tiskovine, ustvarjanje in upravljanje blagovnih znamk, oglaševalske akcije, spletne in multimedijske rešitve, organizacija prireditvev, pospeševanje prodaje, televizijski in radijski oglasi, strateško medijsko načrtovanje in zakup medijev  | 126 |
| <b>Virgo.Com d.o.o.</b>  | kreativna agencija polnega servisa ponuja svojim naročnikom vse vrste oglaševanja v Sloveniji in na Hrvaškem  | 127 |
| <b>VOTAN LEO BURNETT Družba za komuniciranje d.o.o.</b>                    | agencija polnega servisa  | 127 |
| <b>XXL STUDIO d.o.o.</b>   | servis za kreativno komunikacijo in oblikovanje   | 127 |
| <b>ZEVNIK d.o.o.</b>   | oblikovanje, načrtovanje in izvedba vidnih sporočil, grafični inženiring, DTP, tisk velikih formatov, vizualna in grafična oprema objektov in vozil   | 127 |
| <b>ZNAMKA 111</b>  | oglaševalska agencija, oblikovalski studio, korporacijsko komuniciranje   | 127 |

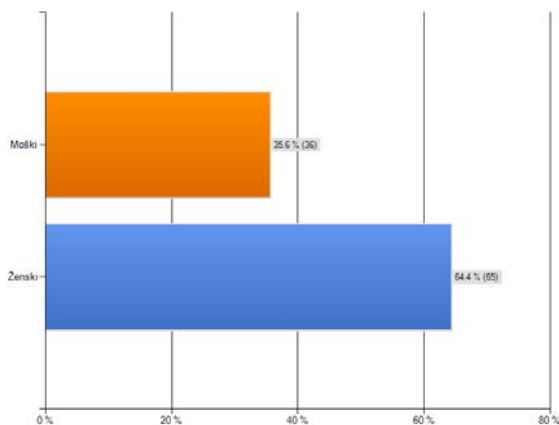
Vir: Dosje MM (2005)

## Priloga D: Slovenske oglaševalske agencije po čistih prihodkih

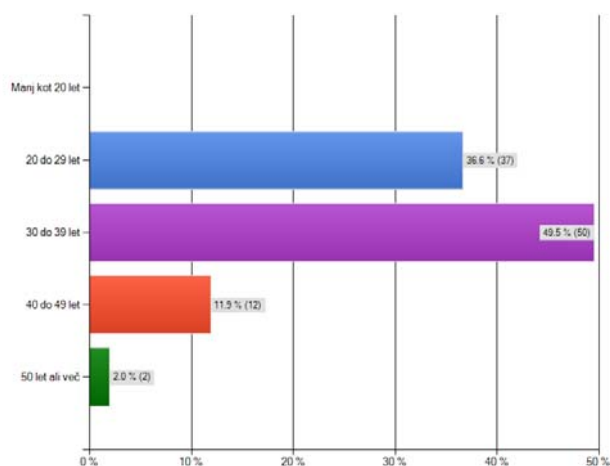
|     | TK AGENCIJA              | EUR v letu 2008 |
|-----|--------------------------|-----------------|
| 1.  | PUBLICIS d.o.o.          | 17.976.660      |
| 2.  | PRISTOP d.o.o.           | 12.774.046      |
| 3.  | FORMITAS d.o.o.          | 10.907.811      |
| 4.  | GREY LJUBLJANA d.o.o.    | 7.150.867       |
| 5.  | MAYER McCANN d.o.o.      | 5.687.185       |
| 6.  | LUNA/TBWA d.o.o.         | 5.372.815       |
| 7.  | S.V. – RSA d.o.o.        | 4.443.112       |
| 8.  | CLASS I d.o.o.           | 4.240.593       |
| 9.  | AV STUDIO d.o.o.         | 4.027.888       |
| 10. | VOTAN LEO BURNETT d.o.o. | 3.902.718       |

Vir: Marketing Magazine (2009)

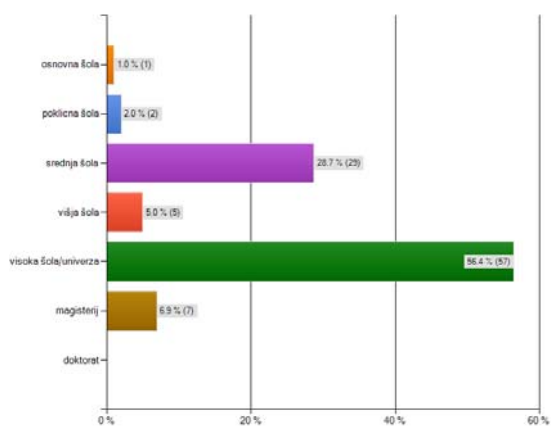
## Priloga E: Spol vzorca



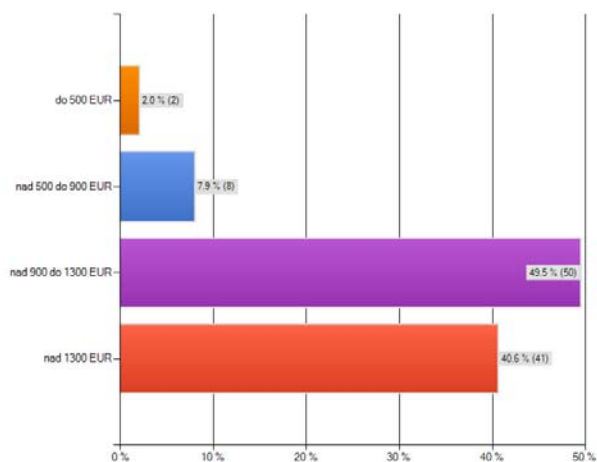
## Priloga F: Starostna struktura vzorca



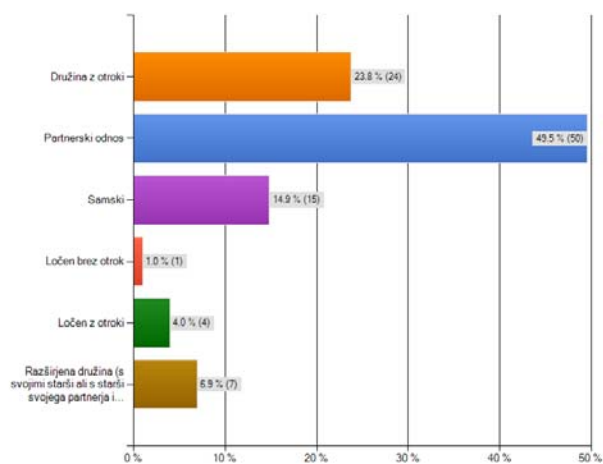
## Priloga G: Izobrazbena struktura vzorca



## Priloga H: Mesečni dohodek



## Priloga I: Tip gospodinjstva



## Priloga J: Opis delovnega mesta

### raznoliko\_razgibano

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 da  | 90        | 89,1    | 89,1          | 89,1               |
|       | 2 ne  | 11        | 10,9    | 10,9          | 100,0              |
|       | Total | 101       | 100,0   | 100,0         |                    |

### zanimivo

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 da     | 89        | 88,1    | 88,1          | 88,1               |
|       | 2 ne     | 9         | 8,9     | 8,9           | 97,0               |
|       | 3 ne vem | 3         | 3,0     | 3,0           | 100,0              |
|       | Total    | 101       | 100,0   | 100,0         |                    |

### ne\_vsebuje\_napetosti

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 da     | 13        | 12,9    | 12,9          | 12,9               |
|       | 2 ne     | 87        | 86,1    | 86,1          | 99,0               |
|       | 3 ne vem | 1         | 1,0     | 1,0           | 100,0              |
|       | Total    | 101       | 100,0   | 100,0         |                    |

### napredovanje

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 da     | 57        | 56,4    | 56,4          | 56,4               |
|       | 2 ne     | 28        | 27,7    | 27,7          | 84,2               |
|       | 3 ne vem | 16        | 15,8    | 15,8          | 100,0              |
|       | Total    | 101       | 100,0   | 100,0         |                    |

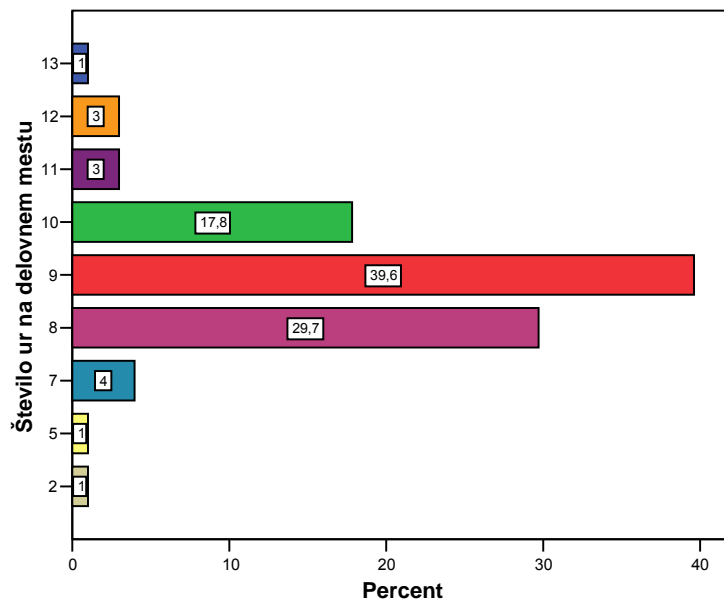
**prihodnost**

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 da     | 61        | 60,4    | 60,4          | 60,4               |
|       | 2 ne     | 20        | 19,8    | 19,8          | 80,2               |
|       | 3 ne vem | 20        | 19,8    | 19,8          | 100,0              |
|       | Total    | 101       | 100,0   | 100,0         |                    |

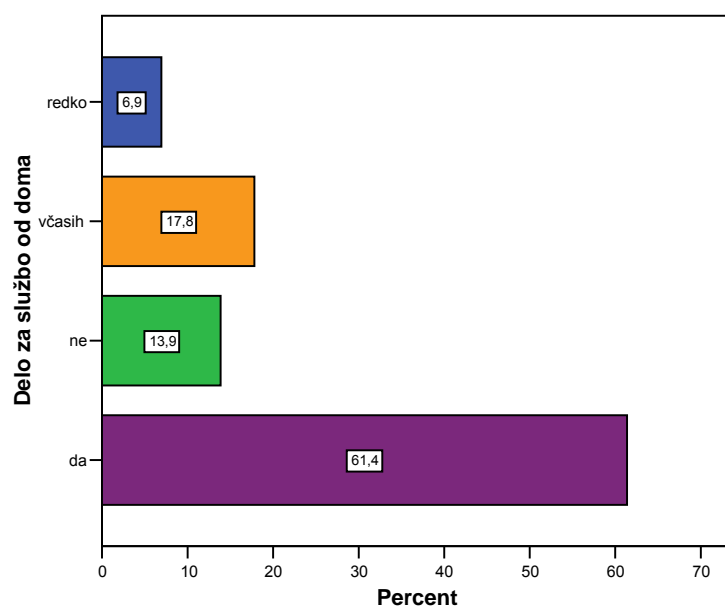
**strokovni\_izziv**

|       |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1 da     | 74        | 73,3    | 73,3          | 73,3               |
|       | 2 ne     | 22        | 21,8    | 21,8          | 95,0               |
|       | 3 ne vem | 5         | 5,0     | 5,0           | 100,0              |
|       | Total    | 101       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Priloga K: Število ur na delovnem mestu**



## Priloga L: Delo od doma



## Priloga M: Koeficient povezanosti med delovnim mestom in samooceno stresnosti

|                |                           |                         | Delovno mesto | samoocena stresnosti dela |
|----------------|---------------------------|-------------------------|---------------|---------------------------|
| Spearman's rho | Delovno mesto             | Correlation Coefficient | 1,000         | ,259(**)                  |
|                |                           | Sig. (2-tailed)         | .             | ,009                      |
|                |                           | N                       | 101           | 101                       |
|                |                           |                         |               |                           |
|                | samoocena stresnosti dela | Correlation Coefficient | ,259(**)      | 1,000                     |
|                |                           | Sig. (2-tailed)         | ,009          | .                         |
|                |                           | N                       | 101           | 101                       |
|                |                           |                         |               |                           |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Priloga N: Koefficient povezanosti med delovnim mestom in obremenitvami

|                |                                 | Delovno mesto           | obremenitve v zadnjih 6 mesecih |
|----------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Spearman's rho | Delovno mesto                   | Correlation Coefficient | 1,000                           |
|                |                                 | Sig. (2-tailed)         | .                               |
|                |                                 | N                       | 101                             |
|                |                                 | Correlation Coefficient | ,122                            |
|                | obremenitve v zadnjih 6 mesecih | Sig. (2-tailed)         | ,225                            |
|                |                                 | N                       | 101                             |
|                |                                 | Correlation Coefficient | ,122                            |
|                |                                 | Sig. (2-tailed)         | ,225                            |

## Priloga O: Psihični simptomi prisotni med zaposlenimi v TK agenciji

| Dichotomy label                                   | Name            | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|---|-----------------|-------|------------------|--------------|
| Do dela čutim brezbržnost                         | simptomi        | 18    | 4,8              | 20,7         |
| Zaradi dela sem večkrat žalosten delo me motivira | simpto_1        | 24    | 6,3              | 27,6         |
| Delo me navdaja z zaskrbljenostjo                 | simpto_2        | 28    | 7,4              | 32,2         |
| Delo me navdaja z občutkom nemoči                 | simpto_3        | 34    | 9,0              | 39,1         |
| Na delu sem neučinkovit                           | simpto_4        | 25    | 6,6              | 28,7         |
| Imam težave pri spoprijemanju z odgovor           | simpto_5        | 11    | 2,9              | 12,6         |
| Večkrat sem jezen, zlovoljen, razdražljivi        | simpto_6        | 8     | 2,1              | 9,2          |
| Večkrat sem nezadovoljen                          | simpto_7        | 44    | 11,6             | 50,6         |
| Večkrat ne morem jasno razmišljati                | simpto_8        | 47    | 12,4             | 54,0         |
| Počutim se izčrpan                                | simpto_9        | 20    | 5,3              | 23,0         |
| Opažam pomanjkanje ustvarjalnosti                 | simpt_10        | 53    | 14,0             | 60,9         |
| Pri delu sem negotov                              | simpt_11        | 47    | 12,4             | 54,0         |
|   | simpt_12        | 19    | 5,0              | 21,8         |
|   |                 | ----- | -----            | -----        |
|   | Total responses | 378   | 100,0            | 434,5        |

## Priloga P: Fizični simptomi prisotni med zaposlenimi v TK agenciji

|  |                 |       |       |       |
|--|-----------------|-------|-------|-------|
| Lotevajo se me prehlad, gripa, infekcije | simpt_21        | 14    | 6,8   | 17,3  |
| Imam pogoste glavobole                   | simpt_22        | 17    | 8,3   | 21,0  |
| Imam težave z nespečnostjo               | simpt_23        | 14    | 6,8   | 17,3  |
| Imam slabo prebavo                       | simpt_24        | 10    | 4,9   | 12,3  |
| Povišan krvni tlak                       | simpt_25        | 4     | 2,0   | 4,9   |
| Pospešeno Bitje srca                     | simpt_26        | 19    | 9,3   | 23,5  |
| Cmok v grlu                              | simpt_27        | 10    | 4,9   | 12,3  |
| Suha usta                                | simpt_28        | 11    | 5,4   | 13,6  |
| Grizem nohte                             | simpt_29        | 17    | 8,3   | 21,0  |
| Mrzle dlani in stopala                   | simpt_30        | 18    | 8,8   | 22,2  |
| Neprijetna napetost v mišicah            | simpt_31        | 13    | 6,3   | 16,0  |
| Bolečine v vratu                         | simpt_32        | 58    | 28,3  | 71,6  |
|  |                 | ----- | ----- | ----- |
|  | Total responses | 205   | 100,0 | 253,1 |

## Priloga R: Vedenjski simptomi prisotni med zaposlenimi v TK agenciji

| Dichotomy label                             | Name            | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|---|-----------------|-------|------------------|--------------|
| Pri delu sem negotov                        | simpt_12        | 19    | 11,0             | 26,0         |
| Počasi in težko sprejemam odločitve         | simpt_13        | 11    | 6,4              | 15,1         |
| Za dokončanje nalog potrebujem več časa     | simpt_14        | 32    | 18,5             | 43,8         |
| Na delu sem pozabljiv                       | simpt_15        | 11    | 6,4              | 15,1         |
| Na delu sem raztresen                       | simpt_16        | 32    | 18,5             | 43,8         |
| Na delu sem neučinkovit                     | simpt_5         | 11    | 6,4              | 15,1         |
| Z ljudmi se ne družim pogosto, kot običajno | simpt_17        | 32    | 18,5             | 43,8         |
| V zadnjem letu sem večkrat izostal z delom  | simpt_18        | 4     | 2,3              | 5,5          |
| Čutim povečano željo po hrani               | simpt_19        | 11    | 6,4              | 15,1         |
| Čutim pomanjkanje apetita                   | simpt_20        | 10    | 5,8              | 13,7         |
|   |                 | ----- | -----            | -----        |
|   | Total responses | 173   | 100,0            | 237,0        |

## Priloga S: Čustveno orientirane strategije spopadanja s stresom

| Dichotomy label                         | Name            | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|---|-----------------|-------|------------------|--------------|
| Tehnike sproščanja in avtogeni treningi | spopri_4        | 16    | 8,1              | 18,4         |
| Veliko meditiram                        | spopri_5        | 5     | 2,5              | 5,7          |
| Ne razmišljam o problemu                | spopri_6        | 22    | 11,2             | 25,3         |
| Veliko spim                             | spopri_7        | 21    | 10,7             | 24,1         |
| Izvajam jogo                            | spopri_8        | 9     | 4,6              | 10,3         |
| Sanjarim                                | spopri_9        | 18    | 9,1              | 20,7         |
| Športam (sem telesno aktiven)           | spopr_10        | 13    | 6,6              | 14,9         |
| Obiščem predstavo, koncert              | spopr_11        | 39    | 19,8             | 44,8         |
| Grem s kolegi na pijačo                 | spopr_12        | 54    | 27,4             | 62,1         |
|   |                 | ----- | -----            | -----        |
|   | Total responses | 197   | 100,0            | 226,4        |

## Priloga Š: Problemsko orientirane strategije spopadanja s stresom

| Dichotomy label                          | Name            | Count | Responses | Cases |
|--|-----------------|-------|-----------|-------|
| Določam si prednostne naloge             | spoprije        | 77    | 42,8      | 80,2  |
| Zastavim si kratkoročno dosegljive cilje | spopri_1        | 44    | 24,4      | 45,8  |
| Se umirim in stvari dobro preučim        | spopri_2        | 29    | 16,1      | 30,2  |
| Obremenitev sprejemam kot izziv          | spopri_3        | 30    | 16,7      | 31,3  |
|  |                 | ----- | -----     | ----- |
|  | Total responses | 180   | 100,0     | 187,5 |



## Priloga T: Nezdave strategije spoprijemanja s stresom

| Dichotomy label                     | Name            | Count | Pct of Responses | Pct of Cases |
|-------------------------------------|-----------------|-------|------------------|--------------|
| Neredno se prehranjujem             | spopr_13        | 45    | 26,5             | 57,7         |
| Popijem velike kave                 | spopr_14        | 39    | 22,9             | 50,0         |
| Večkrat si vzamem odmor za cigareto | spopr_15        | 24    | 14,1             | 30,8         |
| Popijem kozarec vina, pivo          | spopr_16        | 14    | 8,2              | 17,9         |
| Jem hitro pripravljene obroke       | spopr_17        | 18    | 10,6             | 23,1         |
| Obiščem igralnico                   | spopr_18        | 2     | 1,2              | 2,6          |
| Fizično sem neaktiven               | spopr_19        | 28    | 16,5             | 35,9         |
|                                     |                 | ----- | -----            | -----        |
|                                     | Total responses | 170   | 100,0            | 217,9        |

## Priloga U: Anketni vprašalnik

Spoštovani.

Moje ime je Melita Božič. V sklopu svoje diplomske raziskujem prisotnost stresnih dejavnikov med zaposlenimi v TK agencijah. V ta namen vam pošiljam kratek vprašalnik in vas prosim za iskrene odgovore na zastavljena vprašanja. Izpolnjevanje ankete vam bo vzelo največ 15 minut. Anketa zagotavlja anonimnost, ugotovitve raziskave pa bom objavila v svojem diplomskem delu.

Za sodelovanje in čas, ki ga boste namenili izpolnjevanju ankete se vam že vnaprej zahvaljujem.

1. KOLIKI UR DNEVNO NAVADNO PREŽIVITE NA DELOVNEM MESTU?
2. DELATE ZA SLUŽBO TUDI OD DOMA?
3. KOLIKO KILOMETROV STE ODDALJENI OD DELOVNEGA MESTA?
4. KAKO PRIHAJATE NA DELO?
  - a) Z avtomobilom
  - b) peš
  - c) s kolesom
  - d) z mestnim prevozom
  - e) drugo (navedite)
5. ALI OCENJUJETE, DA JE VAŠE DELO STRESNO?
6. NA KATEREM DELOVNEM MESTU STE V AGENCIJI ZAPOSLENI?
  - a) Vodja projektov
  - b) Kreativni direktor (KD)
  - c) Pisec besedil (copywriter)
  - d) Oblikovalec in/ali art direktor (AD)
  - e) Medijski načrtovalec
  - f) Medijski zakupovalec
  - g) Načrtovalec in raziskovalec
  - h) DTP operater
  - i) Programer
  - j) Tajnica
  - k) Kurir
  - l) Fotograf
  - m) Drugo: \_\_\_\_\_
7. NAVEDITE TRI NAJBOLJ POGOSTE ZADOLŽITVE, KI JIH OPRAVLJATE NA SVOJEM DELOVNEM MESTU IN SODIJO K OPISU VAŠIH DELOVNIH NALOG:

8. NAVEDITE TRI NAJBOLJ POGOSTE ZADOLŽITVE, KI JIH OPRAVLJATE NA SVOJEM DELOVNEM MESTU IN *NE* SODIJO K OPISU VAŠIH DELOVNIH NALOG:
9. ZA VSAKO OD SPODNJIH TRDITEV OCENITE V KOLIKŠNI MERI OCENJUJETE, DA OPISUJE VAŠE DELO? (0= se sploh ne strinjam, 1=delno se ne strinjam, 2=ne vem, 3= delno se strinjam, 4=popolnoma se strinjam)

|  | Strinjanje           |                      |        |                   |                       |
|--|----------------------|----------------------|--------|-------------------|-----------------------|
|  | se sploh ne strinjam | delno se ne strinjam | ne vem | delno se strinjam | popolnoma se strinjam |
| raznoliko in razgibano                       | 0                    | 1                    | 2      | 3                 | 4                     |
| Zanimivo                                     | 0                    | 1                    | 2      | 3                 | 4                     |
| Omogoča možnost napredovanja                 | 0                    | 1                    | 2      | 3                 | 4                     |
| Ne vsebuje napestosti in stresnih dejavnikov | 0                    | 1                    | 2      | 3                 | 4                     |
| predstavlja strokovni izziv                  | 0                    | 1                    | 2      | 3                 | 4                     |
| v njem vidim svojo prihodnost                | 0                    | 1                    | 2      | 3                 | 4                     |

10. ZDAJ VAM BOMO NAŠTELI NEKAJ DEJAVNIKOV NA DELOVNEM MESTU. ZA VSAKEGA POSEBAJ OZNAČITE, ALI VAM JE V ZADNJIH ŠESTIH MESECIH POVZROČAL POSEBNE SKRBI, NAPETOST ALI NEPRIJETNO POČUTJE?

|  | DA | NE | NE ZNAM OCENITI |
|--|----|----|-----------------|
| hrup v prostoru kjer delate                                |    |    |                 |
| neprimerna temperatura na delovnem mestu                   |    |    |                 |
| slaba svetloba na delovnem mestu                           |    |    |                 |
| slabi odnosi s sodelavci                                   |    |    |                 |
| slabi odnosi med vodstvom in zaposlenimi                   |    |    |                 |
| nezmožnost vplivanja na obseg in razporejanje svojega dela |    |    |                 |
| nepriznanje za dobro opravljeno delo                       |    |    |                 |
| količina odgovornosti, ki vam je zaupana                   |    |    |                 |
| nezadovoljstvo z višino plače                              |    |    |                 |
| neustreznost dela vašim sposobnostim                       |    |    |                 |
| ni priložnosti za napredovanje                             |    |    |                 |
| način vodenja vaše organizacije                            |    |    |                 |
| neupoštevanje vaših predlogov s strani nadrejenih          |    |    |                 |
| preveč ur delovne obveznosti                               |    |    |                 |
| neraznolikost dela   |    |    |                 |
| prevelika intenzivnost dela                                |    |    |                 |
| nejasnost opredelitev vlog v organizaciji                  |    |    |                 |
| slabo informiranje znotraj agencije                        |    |    |                 |
| kratki roki za oddajo del                                  |    |    |                 |
| pritiski s strani naročnikov                               |    |    |                 |
| pristiski s strani nadrejenih                              |    |    |                 |
| preobremenjenost z delom                                   |    |    |                 |
| Finančna nestabilnost                                      |    |    |                 |
| Težave na zasebnem področju                                |    |    |                 |

11. ALI JE BILO V ZADNJIH ŠESTIH MESECIH VAŠE DELO TAKO OBREMENJUJOČE, DA STE SE, ALI SE ŠE POČUTITE TAKO IZČRPAHO, DA NE ZMORETE OPRAVLJATI DELOVNIH NALOG NALOG TAKO KOT BI SI SICER ŽELELI.

- a) Zelo pogosto
- b) Dokaj pogosto
- c) Včasih
- d) Redko
- e) Nikoli

12. ZDAJ VAM BOMO NAŠTELI TRDITVE O POČUTJU. PROSIMO VAS, DA OBKROŽITE TISTE, KI SO V ZADNJIH ŠESTIH MESECIH VELJALE ZA VAS.

- a) Do dela čutim brezbržnost
- b) Zaradi dela sem velikokrat žalosten (-na)
- c) Delo me ne motivira
- d) Pri delu sem negotov (-a)
- e) Počasi in težko sprejemam odločitve
- f) Za dokončanje nalog potrebujem več časa kot običajno
- g) Delo me navdaja z zaskrbljenostjo
- h) Delo me navdaja z občutkom nemoči
- i) Težko se skoncentriram
- j) Na delu sem pozabljiv(-a)
- k) Na delu sem raztresen(-a)
- l) Na delu sem neučinkovit(-a)
- m) Imam težave pri spoprijemanju z odgovornostjo
- n) Večkrat sem jezen, zlovoljen, razdražljiv
- o) Večkrat sem nezadovoljen
- p) Večkrat ne morem jasno razmišljati
- q) Opažam pomanjkanje ustvarjalnosti
- r) Počutim se izčrpan
- s) Z ljudmi se ne družim tako pogosto kot običajno (izogibam se ljudem)
- t) V zadnjem letu sem večkrat (kot običajno) izostal od dela
- u) Lotevajo se me prehlad, gripa, infekcijska obolenja
- v) Pogosto sem utrujen(-a)
- w) Imam pogoste glavobole
- x) Imam težave z nespečnostjo
- y) Čutim pomanjkanje apetita
- z) Čutim povečano željo po hrani
- aa) Imam slabo prebavo
- bb) Imam povišan krvni tlak
- cc) Opažam pospešeno bitje srca
- dd) Večkrat imam cmok v grlu
- ee) Večkrat imam suha usta
- ff) Grizem nohte
- gg) Imam mrzle dlani in stopala
- hh) Čutim neprijetno napetost v mišicah

ii) Čutim bolečine v vratu in hrbtu

13. PROSIMO VAS, DA MED NAŠTETIMI TRDITVAMI OBKROŽITE, KAKO SE OBREMENITVE PRI DELU KAŽEJO V VAŠEM VSAKDANJEM ŽIVLJENJU?

- a) Veliko uporabljam tehnike sproščanja in avtogeni trening.
- b) Pri delu si določam prednostne naloge.
- c) Pretvarjam se, da problema sploh ni.
- d) Zastavim si kratkoročno dosegljive cilje.
- e) Neredno se prehranjujem (izpuščam obroke, ne jem takrat, ko bi bilo za telo dobro, ampak, ko mi dopušča čas).
- f) Veliko meditiram.
- g) Na stvari v življenju gledam s smislom za humor.
- h) Popijem veliko kave.
- i) Se umirim in stvar dobro preučim.
- j) Zamotim se z drugimi stvarmi in ne razmišljam o problemu.
- k) Veliko spim.
- l) Oporo poiščem v veri.
- m) Večkrat si vzamem odmor za cigareto.
- n) Popijem kozarec vina, pivo ali zaužijem kaj podobnega, kar mi pomaga pri sproščanju.
- o) Izvajam jogo.
- p) Jem hitro pripravljene obroke.
- q) Sanjarim.
- r) Za sprostitev obiščem igralnico.
- s) Fizično sem neaktiven (se ne rekreiram, ne skrbim za dobro fizično kondicijo in moč).
- t) Obermenitev sprejemam kot izziv in ne kot grožnjo.
- u) Grem s kolegi na pijačo.
- v) Obiščem predstavo ali koncert.
- w) Drugo: \_\_\_\_\_

14. KATEREGA SPOLA STE?

- a) Moški
- b) Ženski

15. KOLIKO STE STARI?

- a) Manj kot 20 let
- b) 20 do 29 let
- c) 30 do 39 let
- d) 40 do 49 let
- e) 50 let ali več

16. V KAKŠNI OBLIKI GOSPODINJSTVA ŽIVITE?

- a) Družina z otroki
- b) Partnerski odnos
- c) Samski
- d) Ločen brez otrok
- e) Ločen z otroki
- f) Razširjena družina (s svojimi starši ali s starši svojega partnerja ipd.).