

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

DEJAVNIKI STRESA SREDNJEGA  
MANAGEMENTANTA

POLONA KOŽUH

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

DEJAVNIKI STRESA SREDNJEGA  
MANAGEMENTA

Polona Kožuh

Koper, 2010

Mentor: asist. Ana Arzenšek



## POVZETEK

Managerji so ena izmed najbolj izpostavljenih poklicnih skupin za stresne obremenitve in s tem povezanimi negativnimi posledicami stresa. Srednji management v organizacijah se pogosto znajde ujet med pritiski nadrejenih in zaposlenih, odgovorni so za zastavljene roke in dogovore. Vse to pa lahko pomeni visoko stopnjo stresa. V projektni nalogi na raziskovalnem vzorcu raziskujem glavne dejavnike stresa pri srednjem managementu. V raziskavo sem vključila 58 srednjih managerjev trgovinske dejavnosti v ljubljanski regiji. Rezultati raziskave so pokazali, da na srednje managerje, udeležene v raziskavo, v povprečju najbolj stresogeno deluje stresorji, ki so vezani na odnose in organizacijsko klimo. V raziskavi ni bila ugotovljena statistično pomembna razlika med stresorji, vezanimi na odnose in stresorji, vezanimi na delo. Svoje delo zaključim z opažanjem, da je pravočasno prepoznavanje in soočanje s stresorji na ravni posameznika ali celotne organizacije temelj preprečevanja negativnih posledic stresa v organizacijskem življenju.

*Ključne besede:* stres, dejavniki stresa, položaj srednjega managementa, organizacijska klima, medosebni odnosi, stresorji, vezani na delo managerja.

## SUMMARY

Managers are one of the occupational groups that is most exposed to stressful burdens and to the negative effects connected to that. Middle managers often find themselves caught between the pressures of the leadership and the employees and are responsible for the set deadlines and arrangements. All this can represent a high level of stress. I used a sample in this project to carry out a research into the main factors of stress present in the middle management. The research included 58 middle managers working in the commercial activity in the Ljubljana region. The research results indicated that among the middle managers examined in the study the factor, which was on average the most stressful one, was connected to relationships and organizational climate. No statistically significant difference between the stress factors connected to relationships and those connected to work was found. I can conclude my work by stating that identifying and confronting the stress factors in time (whether they are on the level of an individual or on the level of a whole organization) is essential for preventing the negative effects of stress in organizational life.

*Key words:* stress, stress factors, position of middle management, organizational climate, interpersonal relationships, stress factors related to the work of managers.

**UDK: 159.944.4:005(043.2)**

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Opredelitev stresa .....</b>	<b>3</b>
2.1	Definicije stresa.....	3
2.2	Vrste stresa .....	4
2.3	Povezava stresa z izgorelostjo.....	5
2.4	Stres na delovnem mestu srednjega managementa .....	7
2.5	Raziskave o stresu srednjega managementa.....	7
<b>3</b>	<b>Vzroki stresa srednjega managementa .....</b>	<b>9</b>
3.1	Organizacijska kultura in klima .....	9
3.2	Dejavniki, vezani na delo managerja .....	9
3.3	Medsebojni odnosi v organizaciji.....	10
3.4	Samopodoba oziroma vrednotenje samega sebe .....	10
<b>4</b>	<b>Posledice stresa.....</b>	<b>13</b>
4.1	Posledice stresa srednjega managerja na ravni posameznika.....	13
4.2	Posledice stresa pri srednjih managerjih na ravni organizacije.....	13
<b>5</b>	<b>Spoprijemanje s stresom .....</b>	<b>15</b>
5.1	Strategije za spoprijemanje s stresom .....	15
5.1.1	Ustvarjanje ugodne organizacijske kulture in klime.....	16
5.1.2	Izboljšanje medsebojnih odnosov zaposlenih.....	16
5.1.3	Načrtovanje delovnega časa in razvijanje kariere.....	17
5.1.4	Motiviranje zaposlenih.....	18
5.1.5	Programi za obvladovanje stresa .....	18
5.1.6	Karierni dopust.....	19
5.1.7	Razvijanje in krepitev osebnih spretnosti .....	19
<b>6</b>	<b>Raziskava dejavnikov stresa srednjega managementa .....</b>	<b>21</b>
6.1	Cilji in namen raziskave .....	21
6.2	Metodologija .....	21
6.3	Udeleženci.....	22
<b>7</b>	<b>Interpretacija rezultatov raziskave .....</b>	<b>25</b>
7.1	Sklep in ugotovitve raziskave .....	29
<b>8</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>31</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>33</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>33</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>35</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1	Vrste stresa .....	5
Slika 2.2	Izgorevanje po posameznih poklicih .....	6
Slika 5.1	Strategije za obvladovanje stresa na ravni posameznika.....	20
Slika 7.1	Zadovoljstvo srednjih managerjev z delom.....	25
Slika 7.2	Stopnja stresa na položaju srednjega managerja .....	25
Slika 7.3	Strategije spoprijemanja s stresom pri srednjih managerjih.....	29

## **TABELE**

Tabela 6.1	Starostna struktura udeležencev raziskave .....	22
Tabela 6.2	Strukturni delež udeležencev raziskave po stopnji dosežene izobrazbe .....	23
Tabela 6.3	Strukturni delež srednjih managerjev po številu zaposlenih v podjetju .....	23
Tabela 7.1	Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med skupinami stresorjev.....	26
Tabela 7.2	Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med dvema glavnima skupinama stresorjev .....	26
Tabela 7.3	Normalnost porazdelitve.....	27
Tabela 7.4	T-test - razlika dveh odvisnih vzorcev .....	27
Tabela 7.5	Aritmetične sredine najpogostejših simptomov stresa .....	28





## 1 UVOD

Stres je odziv posameznika na dražljaje iz okolja, ki ga posameznik oceni kot obremenjujočega ali kot takega, ki presega njegove sposobnosti prilagajanja in s tem ogroža njegovo blaginjo. Dejali bi lahko, da se takrat od posameznika zahteva več, kot je sposoben narediti, in se počuti ogroženega (Karpljuk idr. 2009, 39–52). Doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samopodobe, spoštovanja ali bojznijo zaradi izgube socialne varnosti. Nagnjenost k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vneto, stalno napetostjo in nestrpnostjo, ter pri ljudeh, ki delajo pod nenehnim pritiskom (Možina 1998, 372–373). Managerji v organizacijah se zelo pogosto znajdejo v zelo težki situaciji, ki lahko pomeni visoko raven stresa. Odgovorni so nadrejenim, so nosilci programov, dolžni so upoštevati zastavljene dogovore, se držati zastavljenih rokov, svoje zaposlene znati voditi, motivirati, stimulirati in se znati prilagajati spremembam, biti morajo prilagodljivi na spremembe, ki se dogajajo v notranjem in zunanem okolju organizacije (Meško Štok 2008, 90). Vse to pa pomeni veliko obremenitev na delovnem mestu, pogosto nadurno delo, službena potovanja, kronično pomanjkanje časa za družinsko življenje in skrb za svoje zdravje, kar pripomore k povečanju tveganja za obolenja, povezana s stresom.

Namen zaključne projektne naloge je opozoriti na problem stresa pri srednjem managementu in na razširjenost tega problema, ki lahko prizadene posameznika, organizacijo in družbo. V nalogi raziskujem dejavnike, ki so najpogostejši vir stresa srednjega managementa. Na raziskovalnem vzorcu ugotavljam, ali so glavni dejavniki stresa povezani z delom srednjega managementa, ali so vezani na medsebojne odnose v organizaciji. Pri raziskovanju stresa sorazmerno redko naletimo na raziskovanje stresorjev, vezanih na odnose, kar predstavlja dodano vrednost naloge.

Osrednji cilj zaključne projektne naloge je torej identificirati najpogostejše stresorje, ki delujejo pri srednjem managementu. Izhajam iz predpostavke, da več kot polovica srednjega managementa v svojem delovnem okolju deluje pod stresom. V raziskavi Pšeničny (2007) ugotavlja, da managerji sodijo v vrh poklicno najbolj ogroženih skupin. Študija avtorjev Campbell in drugi (2007) namreč kaže, da pri menedžerjih voditeljska vloga kar v 75 % prispeva k višji stopnji osebnega stresa. Kar 65 % menedžerjev, vključenih v raziskavo, doživlja večji stres pri delu kot pred petimi leti.

Predpostavljam, da je glavni vzrok stresa vezan na odnose znotraj organizacije (slabo vzdušje med sodelavci, pomanjkanje podpore, premalo odkritega komuniciranja, medsebojno rivalstvo). Meško in drugi (2008) v raziskavi navajajo, da so glavni viri stresa med managerji vezani na odnose s sodelavci in drugimi managerji in ne stresorji, vezani na vsebino dela. V laični javnosti je namreč pogosto razumljeno, da je vsebina dela glavni dejavnik stresa.

## *Uvod*

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz sedmih poglavij. Uvodnemu delu sledi poglavje o stresu na delovnem mestu srednjega managementa. V nadaljevanju so podrobneje opredeljeni dejavniki stresa ter posledice stresa pri managerjih. Teoretični del se zaključuje s poglavjem o možnih načinih spoprijemanja s stresom pri managerjih. Kot zaključek projektne naloge pa je predstavljena lastna raziskava o stresnih dejavnikih srednjega managementa z interpretacijo rezultatov, ugotovitvami in sklepom.

## 2 OPREDELITEV STRESA

Beseda stres je od samega nastanka povezana z negativnim dogodkom, neprijetnim občutkom. Stres je bil prvič uporabljen v 17. stoletju, in sicer kot opis nadloge, pritiska, muke in težave (Spielberger 1985, 8). Pomen besede se je spreminjal. V 18. in 19. stoletju se je beseda stres uporabljala za označevanje mehanskega napora – pomenila je silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na osebo ali predmet. To je hkrati pomenilo, da zunanja sila vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile (Spielberger 1985, 8). Raziskovanje stresa se je nadaljevalo in s tem se je razvijala tudi sama definicija stresa.

### 2.1 Definicije stresa

Loker in Gregson (1993, 31) sta stres definirala kot neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostjo za obvladovanje zahtev na drugi strani. Medtem Luban-Plozza in Pozzi (1994,12) menita, da je stres reakcija organizma na dražljaje iz okolja. Stres je v najširšem pomenu preobremenjenost, ki ogroža fizično in duševno integriteto in ga povzročajo razni biološki (lakota, žeja, bolezen), fizični (potres, požar, skrajna temperatura okolja), psihološki (strah, neuspehi in negativna pričakovanja) in socialni dejavniki (konflikti v družini ali pri delu, brezposelnost) (Petrič 2001, 2). O stresu lahko torej govorimo kot o sestavnem delu življenja, saj se vsak dan srečujemo z različnimi psihičnimi, socialnimi in kulturnimi stresorji<sup>1</sup>. Gre torej za odziv posameznika na dražljaje iz okolja, ki ga posameznik oceni kot obremenjujočega ali pa kot takega, ki presega njegove sposobnosti spoprijemanja s stresom in s tem ogroža njegovo blaginjo. Dejali bi lahko, da se takrat od posameznika zahteva več, kot je sposoben narediti, in se počuti ogroženega (Rungapapadiachy 2003, po Karpljuk idr. 2009, 39–52).

Če razvijamo razmišljanje, da shema ustreza delovnem okolju, lahko stres definiramo kot porušeno ravnovesje med zahtevami delovnega mesta ter posameznikovimi zmožnostmi, da jih izvede. Diamantopoulousova (2002, 3) definira delovni stres kot čustveno, kognitivno, vedenjsko in fiziološko reakcijo na sovražne in škodljive dejavnike delovnih nalog, organizacije dela in delovnega okolja. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samopodobe, spoštovanja ali bojznijo zaradi izgube socialne varnosti. 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, 372–373).

---

<sup>1</sup> Vsako dogajanje v okolju, ki lahko sproži stresno reakcijo, imenujemo stresor. Od našega dojetanja in načina, kako se spoprijeti s pritiski iz okolja, je odvisno, ali bo nek dogodek lahko prerasel v stresor (Loker in Gregson 1993, 89). Kaj je stresno in kaj ne, je odločilno povezano z razmerjem med dojetanjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje (Loker in Gregson 1993, 31).

## **2.2 Vrste stresa**

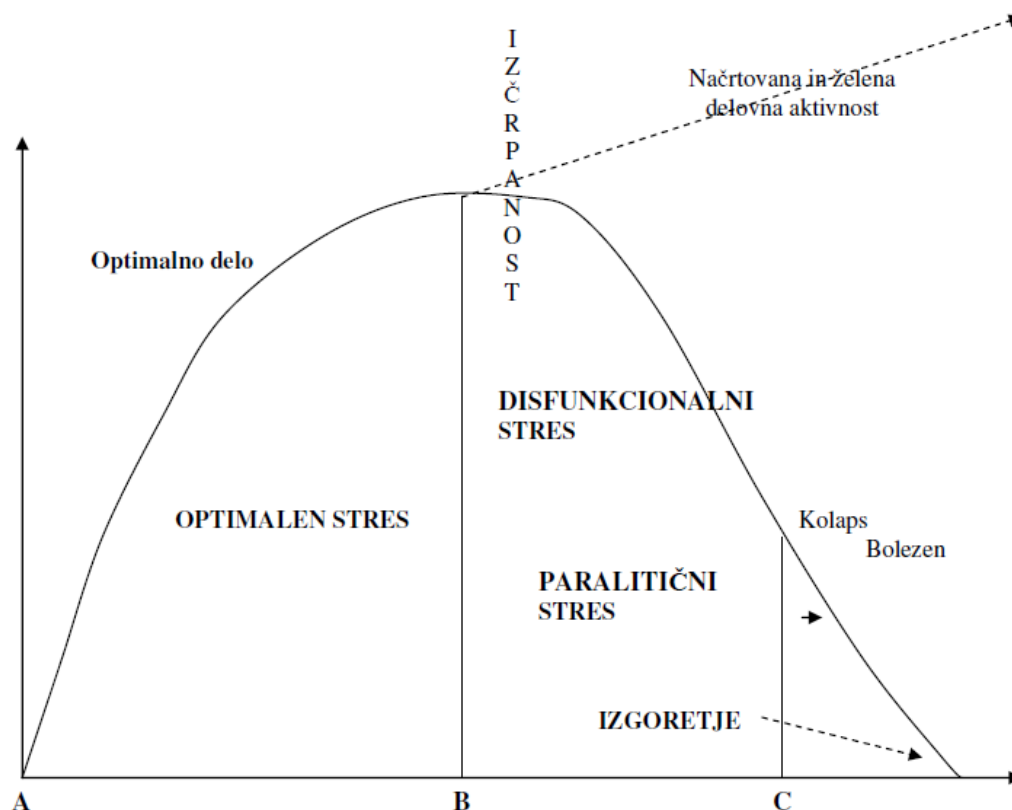
V literaturi lahko zasledimo več delitev stresa. Klasična delitev stresa je na pozitivni in negativni stres. O pozitivnem stresu ali evstresu govorimo takrat, kadar so naše zaznane sposobnosti večje od zahtev, zahteve pa pomenijo izziv in nas motivirajo za delo. V tem primeru stresna reakcija povzroča prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost (Di Martino, Mussri 2001, 6). Prijazni stres nas navda s samozavestjo in prevzame nas občutek, da držimo v svojih rokah vse niti, s katerimi bomo zlahka obvladali naloge, izzive in zahteve (Loker in Gregson 1993, 43).

Distres pomeni negativne učinke, do katerih pride zaradi delovanja stresorjev. Distres je natančnejša in bolj ustrezna opredelitev tistega, kar v vsakdanji rabi pomeni »stres« za večino ljudi (Selič 1999, 66). Če je stres dolgotrajen, močan ali ponovljiv, če se je oseba nesposobna spopasti z zahtevami, postane negativen stres ali distres. Distres se pojavi, ko prvotna napetost ni zadovoljivo razrešena, delovanje stresorja pa se nadaljuje (Božič 2003, 20).

Na drugi strani Baker (Kobolt 1993, 10) opisuje tri vrste stresa:

- optimalni stres, ki vzpodbuja človekovo delovno vnemo in emocionalno moč,
- disfunkcionalni stres, ki načenja človekovo vnemo in postane nevaren, če ne ukrepamo pravočasno in,
- paralični stres, ki vodi v izgorevanje, kjer se že evidentirajo fiziološke in psihološke disfunkcije.

Slika 2.1 Vrste stresa



Vir: Kobolt 1993, 29

### 2.3 Povezava stresa z izgorelostjo

Vodilna raziskovalka izgorelosti v svetu Christina Maslach je izgorelost (angl. Burnout) opredelila kot psihološki sindrom, ki se izraža kot čustvena izčrpanost, depersonalizacija in zmanjšana učinkovitost osebne izpolnitve (Maslach, 2002). Ščuka (2008) govori o stresu kot biološkem delu izgorelosti. Bistvo izgorelosti ni v utrujenosti, ampak v izgubi duhovne moči (Blatnik 2008, 22–23).

Stres na delovnem mestu, ki traja dalj časa, privede do izčrpanja energije za delovanje (Bilban in Pšeničny 2007, 22–30) in je tako eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti. Stres je neizogibna reakcija organizma na določeno nevarnost, izgorelost pa negativna reakcija na stres in je odvisna od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa (Pšeničny 2008, 58–62).

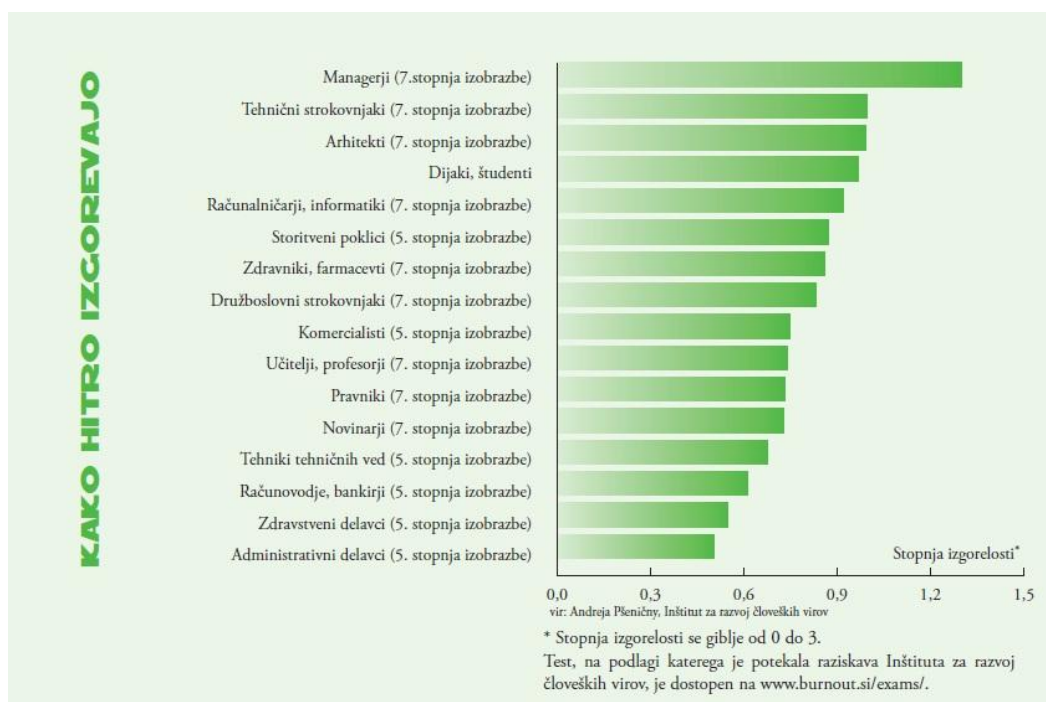
Pšeničny (2007, 47–81) pri svojem raziskovanju izgorelosti ugotavlja, da je izgorelost lahko posledica prekomernega stresa, vendar ni isto kot prevelik stres. Ljudje pod še tako velikim stresom imajo sicer občutek, da se utapljujejo v odgovornostih, ampak vedo, da se bodo počutili bolje, ko jim bo uspelo vzpostaviti nadzor nad okoliščinami. Izgoreli človek tega ne čuti več, ni več motiviran, da bi se boril, postane

mu vseeno. Tudi pozitivne spremembe v okoliščinah mu ne prinesejo občutka olajšanja, saj je izgubil perspektivo in upanje. Proučevanje sindroma izgorelosti je pokazalo, da gre za tri skupine vzrokov, ki medsebojno vplivajo na nastanek tega stanja. Prva skupina vzrokov so družbene okoliščine, druga skupina so psihološke okoliščine življenja in dela, kamor spadajo prekomerne delovne obremenitve. Tretja skupina vzrokov so osebnostne lastnosti, ki pripeljejo do tega, da določeni ljudje, ki se soočajo z obremenitvami, tudi izgorijo.

Izgorelost kot posledica stresa po navadi doleti osebe, ki sebe vrednotijo glede na svoje delo in dosežke. Prepričani so, da jih okolica in svet ceni zgolj zaradi njihovega dela, čeprav jih drugi vrednotijo na ta način ali pa tudi ne (Ferjan 2010, 68). Po mnenju Pšeničnyja (2008, 58–62) pride do izgorelosti zaradi psiholoških okoliščin, in sicer zaradi neustreznih, izčrpavajočih in nevzajemnih odnosov tako v zasebnem, kakor tudi delovnem življenju. Maslach (2005) pa trdi, da obstaja močna povezanost med delovno obremenitvijo in izčrpanostjo.

Sindrom izgorelosti je zelo razširjen in se lahko pojavi v vseh starostnih skupinah, pri obeh spolih in predstavnikih vseh poklicev, čeprav so po raziskavah sledeč nekatere poklicne skupine vendarle bolj ogrožene (Pšeničny 2007, 23–26). Iz Slike 2 je razvidno, da v vrh najbolj ogroženih poklicnih skupin sodijo prav managerji, sledijo jim tehnični strokovnjaki, arhitekti, dijaki in študenti.

Slika 2.2: Izgorevanje po posameznik poklicih



Vir: Pšeničny 2007, 23-26

## **2.4 Stres na delovnem mestu srednjega managementa**

Pomemben dejavnik stresa je delovni položaj, ki je povezan s prenasičenostjo z delom in slabimi odnosi v organizaciji. Managerji se v svojem delovnem okolju spopadajo s hitro spreminjajočim se okoljem, z zvišano stopnjo tekmovalnosti na trgu, medkulturnim komuniciranjem in poslovanjem, novo mobilnostjo virov, informacij in delovne sile, spreminjajočo se strukturo podjetij iz piramidnega v horizontalnega, prenos dela nalog v virtualni svet, zahtevami po boljših rezultatih z manj razpoložljivimi viri, soočanjem z zaposlenimi, z novimi in drugačnimi vrednotami, pričakovanji in zahtevami (Musek Lešnik 2008, 6–7).

Managerjeva odgovornost za druge prinaša mnoge dodatne napetosti, skrbi in včasih tudi težavne medosebne odnose. Srednji management se sooča s konfliktnostjo vlog, kadar se znajde v primežu različnih pritiskov s strani nadrejenih in podrejenih, sodelavcev in strank (Selič 1999, 121). Managerji in vodje v organizacijah se velikokrat znajdejo ujeti na eni strani med potrebami in zahtevami zaposlenih in na drugi strani med zahtevami nadrejenih – vršnega managementa. Dolžni so skrbeti za proizvodne programe, zastavljene smotre in cilje podjetja, sprejemati tveganja in odločitve ter biti pripravljeni na spremembe. Managerji morajo imeti vrsto sposobnosti za delo z ljudmi. Občutek, da teh sposobnosti manager nima, da ne »zna« z ljudmi, nesposobnost sprejemanja nalog in odločitev, preveč odgovornosti, ki jih mora nositi ena oseba, lahko pomeni visoko raven stresa (Meško in drugi 2008, 89).

Priložnosti za počitek skoraj ni: zadaj novi kandidati, zunaj konkurenca. Kratek oddih je razumljen kot znak šibkosti ali pomanjkanja volje in predanosti. Edina možnost za preživetje se zdi: delaj več, hitreje in bolje, pa te ne bodo dohiteli, kar vodi v začarani krog stopnjevanja stresa (Musek Lešnik 2008, 6–7).

## **2.5 Raziskave o stresu srednjega managementa**

Menon in Akhilesh (1994) sta v raziskavi, kjer sta ugotavljala funkcionalno odvisnost stresa med 128 managerji, ugotovila, da je 8 stresorjev, in sicer: nejasne situacije, delovni pritiski, službena potovanja, biti posrednik med glavnim vodstvom in delavci, odgovornost za ljudi, odgovornost za delo, status funkcionalnega področja ter krizne situacije.

Manshor, Fontaine in Choy (2003) so v raziskavi, kjer so ugotavljali stresorje na delovnem mestu 440 malezijskih managerjev v multinacionalnih podjetjih, ugotovili, da so glavni viri stresa pri managerjih preobremenjenost z delom, delovni pogoji in medosebni odnosi.

Študija avtorjev Campbell s sodelavci (2007) kaže, da je pri managerjih voditeljska vloga kar v 75 % prispevala k višji stopnji osebnega stresa. Kar 65 % managerjev, vključenih v raziskavo, pri delu doživlja večji stres kot pred petimi leti. Več kot 60 %

managerjev meni, da jim njihove organizacije ne zagotavljajo pogojev za uspešno soočanje s stresom. Campbell s sodelavci v svoji raziskavi ugotavlja, da so glavni viri stresa vezani na medsebojne odnose v organizacije in ne na dejavnike, vezane na samo delo managerja. Medosebne zahteve, ki managerjem povzročajo stres, so konflikti, zaupanje, politike, konfrontacije, premagovanje z delom povezanih omejitev pri odnosih, osebna negotovost, vzpostavljanje in ohranjanje odnosov, razlike v osebnih slogih, upravljanje z učinkovitostjo drugih in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Dejavniki, ki managerjem povzročajo stres pri odnosih z nadrejenimi managerji, so predvsem spoštovanje, podpora in razlike v osebnih slogih. Pri odnosih z managerji na enakem položaju v največji meri povzroča stres tekmovalnost in pomanjkanje timskega dela. Pri odnosih z neposredno podrejenimi je najpogostejši stresni dejavnik osebna odgovornost, pri odnosih s strankami pa nerealna pričakovanja in zahteve (Campbell in sodelavci 2007, 7).

V Sloveniji je raziskovanje stresa med managerji dokaj novo. V letu 2008 je bila izvedena raziskava o stresni obremenitvi na delovnem mestu managerja. V raziskavi je sodelovalo 85 managerjev naključno izbranih slovenskih podjetij. Ugotovili so, da v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in drugimi managerji (na primer slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, pomanjkanje podpore s strani drugih managerjev, slaba komunikacija, premalo povratnih informacij ...). Takoj na drugem mestu so stresorji, vezani na delo managerja (na primer vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo, organizacija dela, uvajanje novih programov) (Meško in drugi 2008, 94). Pšeničny (2007) v svoji raziskavi ugotavlja, da so managerji ena izmed najbolj stresno ogroženih poklicnih skupin za izgorelost na delovnem mestu, ki je posledica kontinuirane stresne obremenitve.



### **3 VZROKI STRESA SREDNJEGA MANAGEMENTA**

Povzročitelji stresa lahko izvirajo iz dela, družbenega okolja ali pa iz osebnostnih značilnosti posameznika. Stres pri delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov (Možina 1998, 373).

#### **3.1 Organizacijska kultura in klima**

V najbolj splošnem smislu nam organizacijska kultura in klima predstavljata tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki se odraža v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja posameznikov v organizaciji. Organizacijska kultura je celota vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev. Na drugi strani organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem (Mihalič 2007, 5).

Organizacijska kultura in klima vplivata na dobro počutje zaposlenih in učinkovito delovanje organizacije. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ponekod se cenijo dosežki, moč in vpliv, druge organizacije temeljijo na odnosih in podpori ali pa je kultura odvisna od formalnih položajev posameznikov oziroma strukture organizacije (Gorišek in Tratnik 2003, 15–16).

#### **3.2 Dejavniki, vezani na delo managerja**

Pomemben dejavnik stresa je delovni položaj, ki je povezan s prenasičenostjo z delom. Posebej izpostavljena so vodilna delovna mesta – managerji pogosto delajo dlje, mnogo telefonirajo, sprejemajo številne obiske in prisostvujejo na velikem številu sestankov. V delovnem okolju managerja se pojavlja nejasnost vlog, kadar se manager znajde v primežu različnih pritiskov nadrejenih in podrejenih, sodelavcev in strank (Selič 1999, 121). Nejasnost vloge se odraža v zmedi glede ciljev in pričakovanj ter v splošni negotovosti glede področja dela in odgovornosti (Levi in Levi 1999, 49–50). Lahko se zgodi, da pride do konfliktnosti vlog. Zato je pri srednjem managementu tako večja možnost za razvoj konfliktov ter večja nagnjenost k stresu in z njim povezanimi posledicami. Managerji se morajo pri določanju politike organizacije in pri drugih strateških odločitvah ukvarjati tudi s stroški človeških virov. Managerjeva odgovornost za druge prinaša mnoge dodatne napetosti, skrbi in včasih tudi težavne medosebne odnose (Treven 2005, 25). Poleg nasprotujočih interesov (zaposlenih, strank, lastnikov, delničarjev) se soočajo še s pritiski, ki spremljajo ravnanje s tesnimi proračuni. Ukvarjajo se z različnimi organizacijskimi spremembami, prestrukturiranjem, prevzemi podjetij in se ne nazadnje borijo z globalno gospodarsko krizo (Musek Lešnik 2008, 6–7).

### 3.3 Medsebojni odnosi v organizaciji

V zadnjem času je poudarjajo mnenje, da je delo odnos in da vsebuje aktivno delovno razmerje med ljudmi. Medsebojne odnose lahko opredelimo v štiri skupine:

- *Prijateljsko sodelovanje*: to je splošna usmeritev k skupnim ciljem, vsak sodelavec zaupa in pomaga drugemu.
- *Nasprovalno tekmovanje*: osebna usmeritev sodelavcev je nasprovalna, prevladujeta nezaupanje in sovražnost, individualni napor največkrat ni usmerjen k skupnim ciljem.
- *Prijateljsko tekmovanje*: to je mešan primer, ko je sodelavec v osnovi pozitivno osebno usmerjen k drugim (npr. znanstvenika si pomagata v tekmovanju, da prideta do različnih ugotovitev).
- *Nasprovalno sodelovanje*: pri sodelavcih prevladuje negativna osebna usmeritev drugega proti drugemu, toda sodelujejo, ker se zavedajo, da bodo dosegli pričakovane rezultate (Možina in drugi, 2000).

Neustrezni medsebojni odnosi so lahko pomemben vir stresa v delovnem okolju. Slabi medsebojni odnosi zavirajo prenos delovnih nalog, in večinoma pripeljejo do:

- dejstva, da ljudje niso pripravljeni obveščati drugih o nastanku in poteku reševanja problemov,
- sovraštva in nezaupanja, ki preprečuje sodelovanje, ki je pot do rešitve,
- težav pri odločanju, ki nastajajo zaradi nerešenih konfliktov,
- frustracij in izgube delovne morale (Smith 2001, 29–30).

### 3.4 Samopodoba oziroma vrednotenje samega sebe

Samopodoba obsega predstave, zaznave, misli, pojmovanja in prepričanja o sebi ter vrednotenje samega sebe (Musek 2005, 185). Doživljanje stresne obremenitve in jakost odziva nanjo sta odvisna od zaznavanja samopodobe posameznika.

Človekove predstave o sposobnosti kljubovanja zahtevam temeljijo na njegovih izkušnjah, pričakovanjih, nazorih, prepričanjih in potrebah, ki pa so po drugi strani spet odvisne od podedovanih značilnosti, osebnostne strukture, vzgoje, starosti, spola in splošnega zdravstvenega stanja (Loker in Gregson 1993, 40).

Občutje, da delujemo v skladu z vrednotami in dosegamo cilje, pozitivno vpliva na subjektivno blagostanje (Musek 2005, 185). Raziskave celo kažejo, da so osebe z izrazito materialistično usmerjenostjo in pretirano težnjo po denarju med tistimi z nižjim subjektivnim blagostanjem (Diener in Biswas-Diener 2000a, Diener in Lucas 2000, Diener in Oishi 2000; Diener idr. 1992, Ryff 1989, po Musek 2005, 185).

Težnja, da vidimo sebe v pozitivni luči, namreč ustvarja eno najbolj splošno veljavnih političnih iluzij (Musek 2005, 161). Ljudje ocenjujejo sebe v povprečju bolj

pozitivno kot druge in se umeščajo vsaj rahlo nad povprečje glede uspešnosti, sposobnosti, kompetentnosti, moralnosti, kratka, radi se vidimo nekoliko bolje od drugih (Baumeistrer idr. 1989 po Musek 2005, 185). Če naredimo analogijo na delovno področje, bi lahko rekli, da gre za dokazovanje samega sebe z dodatnimi obremenitvami in poudarjanje pomembnosti delovnega mesta.



## 4 POSLEDICE STRESA

Posledice neučinkovitega spopadanja s stresom vplivajo na posameznika in na organizacijo ter družbo v celoti. Selye (1976, po Meško in drugi 2008, 89–96) je predstavil model splošnega prilagoditvenega ali adaptacijskega sindroma, po katerem se na stresor vedno odzovemo z enakim vzorcem telesnih reakcij ne glede na njegov vzrok. Daljša izpostavljenost pa povzroči tri faze: alarm, odpor, izčrpanost. V fazi alarma se oseba stresorja zaveda, je zmedena, vznemirjena, je v šoku in potrebuje čas za koncentracijo in spopadanje s težavo. V fazi odpora ali prilagoditve na stres se začnejo energetske zaloge prizadetega počasi prazniti, pojavijo se znamenja utrujenosti. Če se stresno stanje nadaljuje, pride do faze izčrpanosti. Kot posledica te faze se pojavljajo občutja nemoči, brezvoljnosti, različne motnje v telesnih funkcijah in bolezenski znaki.

### 4.1 Posledice stresa srednjega managerja na ravni posameznika

Luban-Plozza in Pozzi (1994, 13–14) navajata tri skupine simptomov, ki prizadenejo stresno preobremenjenega posameznika.

Prva skupina so čustveni simptomi, kamor se štejejo: *apatija* (nezadovoljnost, žalost, izguba motivacije, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh), *anksioznost* (negotovost, nemir, občutek nepomembnosti ali nespoštovanje samega sebe), *razdražljivost* (nezaupanje, hitro vznemirjenje, polemičnost), duševna utrjenost (nezmožnost koncentracije, zmedenost, pozabljivost, pomanjkanje prožnega), *pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe* (nepriznavanje težav, sumničavost).

V drugo skupino spadajo vedenjski simptomi: *izogibanje* (zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti), *pretiravanje* (odvisnost od nikotina in alkohola, prenašanje, hazardne igre, seksualna promiskuiteta, deloholičnost), *zanemarjanje samega sebe* (zamujanje na delo, slaba osebna higiena, neurejenost, težave z zakoni), *zadolženost, nasilno obnašanje, negativno obnašanje* (grizenje nohtov, kričanje, jok, preklinjanje).

Tretja skupina so fiziološki simptomi: *fizična izčrpanost, pogosta obolevnost, pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni, nerazpoloženje* (glavobol, vrtoglavice, nespečnost, zaprtje, izguba ali pridobivanje teže), *drugi telesni simptomi* (suho grlo, napetost ali drget mišic, visok krvni pritisk).

### 4.2 Posledice stresa pri srednjih managerjih na ravni organizacije

Posledic stresa ne občuti le posameznik, zaposlen v podjetju, ampak tudi celotna organizacija. Tako imenovani organizacijski stres se odraža na visoki stopnji odsotnosti z dela, v veliki fluktuaciji zaposlenih, slabih odnosih med delodajalci in delojemalci, zniževanjem stopnje varnosti pri delu, slabim nadzorom kakovosti in preko drugih tovrstnih znakov (Heller-Hindle 2001). Organizacijski stres se ugotavlja s stopnjo

odsotnosti zaposlenih z dela in s kakovostjo samega dela. Organizacije z visoko stopnjo odsotnosti z dela, veliko fluktuacijo kadrov in slabimi medosebnimi odnosi izgubljajo na ugledu in kakovosti (Meško Štok 2008, 89–96). Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (Stres na delovnem mestu, 2004, 4) navaja naslednje simptome na ravni organizacije:

- vpliv na sodelavce: izostajanje z dela, fluktuacija zaposlenih, disciplinske težave, agresivna komunikacija, konflikti med vodstvom in zaposlenimi, izolacija,
- vpliv na uspešnost: zmanjšana storilnost ali kakovost dela, nezgode, slabo odločanje, napake pri delu,
- vpliv na stroške: povečani stroški za nadomestila, povečani stroški zdravstvenega varstva.

Organizacijski stres je zaradi obsežnih dimenzij veliko nevarnejši od stresa posameznih zaposlenih, čeprav organizacijski stres izvira iz stresnega stanja velikega števila zaposlenih. Organizacijski stres je zato potrebno reševati dvoslojno, in sicer na nivoju vsakega posameznega sodelavca in tudi na nivoju celotne organizacije.

## 5 SPOPRIJEMANJE S STRESOM

Sutherland in Cooper (2000, 162–229) navajata model treh ravni spoprijemanja s stresom, ki zajema:

- primarno intervencijo: ugotoviti in odpraviti ali zmanjšati vzroke stresnih situacij,
- sekundarno intervencijo: naučiti posameznika, kako se spopasti s stresnimi dejavniki,
- terciarno intervencijo: pomagati posameznikom, ki so postali žrtve stresa.

Po mnenju Jennifer in Jones (1996, 239) obstajata dva osnovna načina, kako se spoprijeti s stresnimi dejavniki:

- problemsko orientirane strategije, ki direktno obravnavajo vir stresa,
- čustveno orientirane strategije, pri katerih gre za nadzorovanje občutkov in čustev kot posledica delovanja stresnih dejavnikov.

Obe strategije se uveljavljata na ravni organizacije in na ravni posameznika.

Med problemsko orientirane strategije spoprijemanja s stresom na ravni posameznika sodijo upravljanje s časom, konfliktnost in nejasnost vlog. Na raven organizacije pa sodi reorganizacija dela, zmanjševanje negotovosti in nejasnosti na delovnem mestu.

Med čustveno orientirane strategije v organizacijah pa se prištevajo predvsem strokovni programi pomoči in karierni dopust. Na ravni posameznika pa poznamo telesno vadbo, meditacijo, zdravo prehrano in počitek.

### 5.1 Strategije za spoprijemanje s stresom

Organizacija kot celota največkrat preide v stresno stanje v primerih uvajanja novih tehnologij, pri procesih reorganizacije, primerih množičnega odpuščanja, ob večjih spremembah, nadgradnji ciljev in podobno (Mihalič 2006, 309).

Učinkovito upravljanje stresa temelji predvsem na sistematičnem odkrivanju in odpravljanju oziroma zmanjševanju intenzitete dejavnikov, ki povzročajo stres na delovnem mestu. Vzporedno pa je pomembna funkcija upravljanja stresa tudi v prepoznavanju simptomov stresa pri zaposlenih in načrtnem preprečevanju nastanka elementov, ki nakazujejo stresna stanja zaposlenih (Mihalič 2006, 308).

Bistvena skrb strategij za zmanjševanje stresa mora torej biti iskanje tistih dejavnikov v delovnem okolju, ki največ prispevajo k negativnemu stresu zaposlenih, in njihovo načrtno spreminjanje. Bolj je podjetje uspešno pri takšnem načrtnem »oblikovanju« klime, bolj se bodo v njej počutili zaposleni in bolj se bo povečala njihova motivacija za delo. Če najde ustrezne strategije, ki vodijo k učinkovitemu

zmanjšanju doživljanja stresa pri delu, lahko te vodijo podjetje k večjemu uspehu (Musek Lešnik 2006, 1).

### **5.1.1 Ustvarjanje ugodne organizacijske kulture in klime**

Ustvarjanje ugodne klime temelji na uvajanju sprememb. Tak koncept nemalokrat zahteva spremembo vrednot, prepričanj in splošnega načina funkcioniranja zaposlenih. Proces ustvarjanja zelene klime tako poleg omenjenega vključuje tudi spremembe v pogojih dela, delovnih okoliščinah, pripravo zaposlenih na drugačno dožemanje pojavov in spreminjanje vedenja (Mihalič 2006, 259).

Za takojšnje izboljšanje klime je na primer smiselno zaposlenim pustiti več avtonomije pri odločanju o njihovem delu, zmanjšati delovne pritiske na zaposlene (recimo v obliki milejših časovnih rokov, bolj obvladljivih norm), povečati povezanost znotraj kolektivov, spodbujati vzajemno sodelovanje in dobre prijateljske odnose med zaposlenimi, ter spodbujati menedžment k večji podpori zaposlenim (Musek Lešnik 2006, 1). Organizacijska klima in kultura, ki sta usmerjeni v podporo zaposlenim in odprtost ter poskrbita, da je management usklajen s cilji in nameni organizacije, sta pomembni pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu. Razvijanje kulture spodbuja managerje v podjetju, da podpirajo in spodbujajo drug drugega, kar olajša timsko delo in dobre odnose na delovnem mestu (Sutherland in Cooper 2000, 164).

Di Martino in Musri (2001, 15) navajata dejavnike, ki zagotavljajo kvalitetno organizacijsko kulturo: organizacija deli cilje z zaposlenimi, organizacija spodbuja problemsko in skupinsko reševanje problemov, organizacija oblikuje okolje, kjer so vzpostavljene možnosti za osebni in profesionalni razvoj ter kjer poteka odprta komunikacija in dialog.

### **5.1.2 Izboljšanje medsebojnih odnosov zaposlenih**

Pomemben dejavnik pri izboljševanju odnosov zaposlenih je tudi jasna in odprta komunikacija. Komunikacija je zelo pomembna v odnosih med sodelavci in nadrejenimi. Čim bolj učinkovito poteka komunikacija med sodelavci, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Učinkovitost komunikacije je pogosto odvisna od različnih oblik vedenja managerja, na primer spodbujanje uspešnosti sodelavcev, pohvale za dobro opravljeno delo in zagotavljanje podpore pri delu (Treven 2005, 85).

Kakovostni medsebojni odnosi neposredno vplivajo na voljo in delovno vnemo, s katero se je potrebno lotiti dela. Za vzpostavitev dobrih odnosov je potrebno:

- podpirati redno in odprto komunikacijo,
- naučiti se poslušati druge in premišljevali o stališčih drugih,
- omogočati, da ljudje priznajo svoje pomanjkljivosti (npr. neznanja) drugim, saj jim dobri odnosi omogočajo, da jim po potrebi drugi priskočijo na pomoč, če



so neodložni. S tem se krepi povezanost in enotnost organizacije (Smith 2001, 29–30).

### **5.1.3 Načrtovanje delovnega časa in razvijanje kariere**

Načrtovanje delovnega časa z namenom izogniti se preveliki delovni obremenitvi je najučinkovitejši način zmanjševanja stresa. Di Martino in Musri (2001, 23) predlagata naslednje strategije:

- prilagajanje dolžine delovnega časa delovni obremenitvi,
- izogibanje stalnemu nadurnemu delu,
- omogočanje primernih odmorov za počitek,
- oblikovanje avtonomnih ali polavtonomnih delovnih skupin, ki bodo samostojno razporejale svoj delovni čas,
- delovni urniki naj se ne spreminjajo stalno in naj bodo predvidljivi.

Za zmanjševanje stresa pri zaposlenih je pomembno tudi načrtovanje in razvijanje kariere. Razvijanje kariere vključuje aktivnosti, ki se jih loti posameznik sam ali s sodelovanjem drugih ljudi, da bi njegova kariera napredovala. V organizacijah morajo načrtovanju in razvijanju kariere zaposlenih namenjati posebno pozornost. To lahko poveča kakovost in količino opravljenega dela ter pripravljenost za sodelovanje, zmanjša pa se tudi število odpovedi delovnega razmerja (Treven 2005, 89).

Pri oblikovanju kariere naj bi organizacije upoštevale naslednje cilje (Lipičnik 1994b, 473):

- pomagati zaposlenim ugotoviti zmožnosti in odlike, pomembne za sedanje in prihodnje delo,
- približati in združiti osebne cilje ter cilje organizacije,
- razvijati nove smeri kariere in načrtovati vidno napredovanje v vseh smereh, na samo navzgor,
- spodbuditi zaposlene, ki v svoji karieri že nekaj časa ne napredujejo,
- dati zaposlenim možnost, da bodo razvili sebe in svojo kariero,
- pridobiti vzajemne koristi za organizacijo in posameznega zaposlenega.

Če so možnosti razvijanja kariere v organizaciji slabe, to lahko povzroča stres. Ljudje se razlikujejo po potrebah in interesih. Zato nekateri ljudje občutijo večji, drugi pa manjši stres, ko opravljajo dejavnost, ki jih ne zanima. Da bi zmanjšali obseg takšnih dejavnosti pri delu, mora organizacija poskrbeti za samoocenitev oziroma test sposobnosti posameznika. Ustvarjanje priložnosti za sposobne posameznike je pomembno za posameznika in za razvoj organizacije (Treven 2005, 91).

#### **5.1.4 Motiviranje zaposlenih**

Delovna motivacija pomeni razsežnost, za katero se je posameznik pripravljen potruditi za doseganje cilja. Za ustrezno motiviranje zaposlenih mora organizacija izpolniti vsaj nekaj predpostavk: ponuditi primerne nagrade, seznaniti zaposlene s tem, opredeliti, kako naj nagrade dosežejo, zagotoviti, da posamezniki verjamejo, da so nagrade poštene in so jih tudi sposobni doseči. Denar naj ne bo edini vir motivacije. Motivacija naj temelji tudi na zadovoljstvu ob doseganju ciljev in na zanimivem, različnem delu (Budešek Medic 2004, 53). Sposobnosti in zmožnosti posameznika za nadpovprečne izide, ki zajemajo znanja, veščine, vrednote, motive in stališča, so postale razpoznavni dejavnik uspeha, saj določena vedenja in ne recimo zgolj znanja ali inteligenca, napovedujejo in jamčijo uspeh. Za managerje so zelo aktualni motivatorji, ki sodijo v čustveno inteligenco – samoobvladovanje, samozaupanje, zmožnost doseganja konsenza ter močna motiviranost za dosežke ali moč ali oboje (Gruban 2007, 1).

#### **5.1.5 Programi za obvladovanje stresa**

V okviru obvladovanja veščin upravljanja stresa je zelo priporočljivo, da se v organizaciji izvajajo redna izobraževanja in usposabljanja zlasti vodilnih in vodstvenih sodelavcev, da bi le-ti znali prepoznati, zmanjšati in preprečevati oblike škodljivega stresa (Mihalič 2006, 309).

V organizacijah lahko pomagajo zaposlenim premagovati stres tudi s posebnimi programi. Najpogosteje se uporabljajo; programi za usposabljanje zaposlenih, kako obvladovati stres; programi za ohranjanje zdravja in dobrega počutja; programi za pomoč zaposlenim (Treven 2005, 93).

V programih za premagovanje stresa se zaposleni seznanijo z različnimi metodami, kot so na primer sproščanje, meditacija, joga, avtogeni trening, upravljanje življenjskega sloga. Ohranjanje fizičnega in psihičnega zdravja zaposlenih je pomembno, saj zdrav človek lažje obvladuje stres. Programi potekajo v obliki delavnic, na katerih se zaposleni naučijo, kako primerno skrbeti za svoje zdravje. V organizacijah, v katerih svoje zaposlene vključujejo v programe za ohranjanje zdravja, menijo, da so takšni programi investicija, ki ima pozitivne finančne učinke. Zaposleni, ki so sposobni učinkovito premagovati stres, so boljšega zdravja, to pa pomeni manj izostankov zaradi bolezni in večjo produktivnost (Treven 2005, 93).

Posebne organizacije izvajajo delavnice na temo poslovni menedžment in stres menedžerjev. V tovrstnih delavnicah posameznik spozna, kaj je stres, in na sebi preverja odzivnost nanj, dobi podporo, da nekaj spremeni na sebi. Delavnice so namenjene lažjemu premagovanju ovir na področju poslovanja.

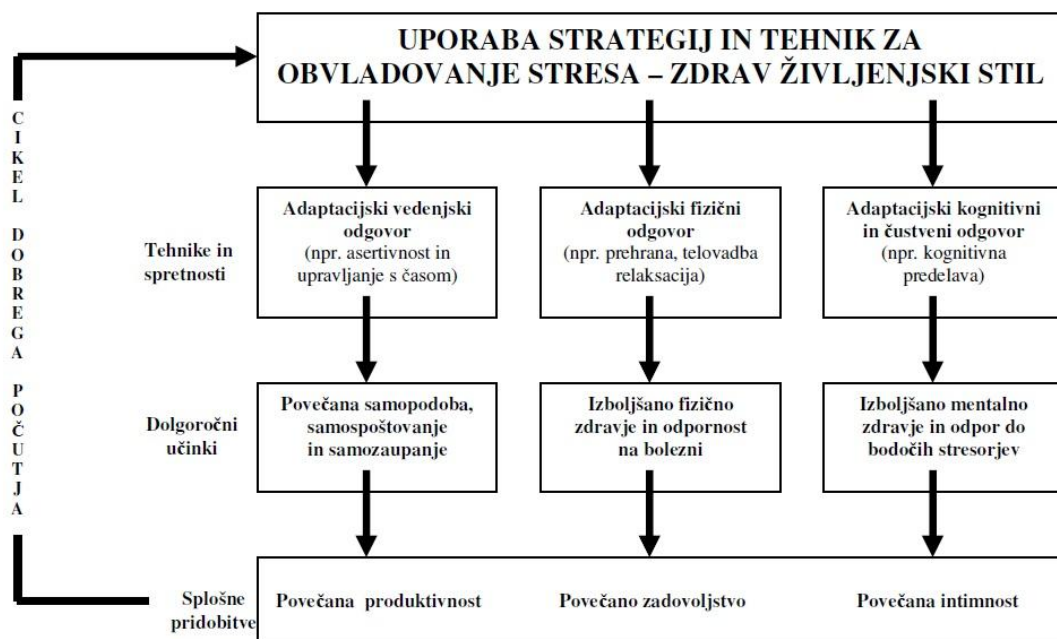
### **5.1.6 Karierni dopust**

Danes mnogi zaposleni delajo preko svojih zmožnosti vse do izgorelosti. Da si opomorejo od negativnih učinkov stresa, je za organizacijo priporočljivo, če takim posameznikom dajo možnost za začasni ali karierni dopust. Pri tem je pomembno, da to storijo, še preden postane posameznik izgorel, saj je to z vidika organizacijskih stroškov bolj ugodno. Že samo dvomesečni dopust lahko veliko pripomore k boljšemu počutju, vendar pa ljudje, ki že trpijo za posledicami stresa, potrebujejo čas do enega leta, da si popolnoma opomorejo. Ta metoda je zelo pomembna za združevanje visoko usposobljenih kadrov z izkušnjami, ki bi zaradi izpostavljenosti stresu v nasprotnem primeru zapustili podjetje. Ne nazadnje pa je dopust primeren tudi za to, da posameznik razmisli o naslednjih korakih v svoji karieri (Sutherland in Cooper 2000, 227).

### **5.1.7 Razvijanje in krepitev osebnih spretnosti**

Pri obvladovanju stresa lahko posameznik s svojim delovanjem in mišljenjem veliko pripomore. Poznavanje in razumevanje bistva stresa, poznavanje znamenj in simptomov pripomore k hitrejšemu ukrepanju in spopadanju s stresom. Danes je na voljo veliko metod in tehnik. Na voljo so razne sprostitvene tehnike, kot so pravilno dihanje, joga, meditacija, wellness, idr. Razvijanje ljubečih odnosov in razumevanja, samospoštovanja in spoštovanja so vrline, ki pripomorejo k boljšim medosebnim odnosom v organizaciji in zunanjem okolju. Potrebna je skrb za dobro zdravstveno stanje, kar pomeni uravnoteženo prehrano, zmanjšanje ali opuščanje kajenja, uživanja kofeina ter vzdrževanje dobre telesne kondicije (pogosto in redno gibanje). Pozitivna samopodoba, spodbujanje lastnega pozitivnega mišljenja, odločnost in gojenje humorja so spretnosti, ki bi se jih moral naučiti in uporabljati vsak posameznik (Pines, Aranson in Kafry 1981).

Slika 5.1 Strategije za obvladovanje stresa na ravni posameznika



Vir: Youngs, 2001, 22

## **6 RAZISKAVA DEJAVNIKOV STRESA SREDNJEGA MANAGEMENTA**

### **6.1 Cilji in namen raziskave**

Namen zaključne projektne naloge je opozoriti na problem stresa pri srednjih managerjih<sup>2</sup> in na razširjenost tega problema, ki lahko prizadene posameznika, organizacijo in družbo. Opredeliti želim stopnjo stresa na položaju srednjega managementa in na podlagi ugotovljenega nakazati možne rešitve oziroma strategije za soočanje s stresom.

Osrednji cilj raziskave v zaključni projektni nalogi je identificirati najpogostejše stresorje, ki delujejo pri srednjem managementu s pomočjo raziskovalnega vzorca. Na raziskovalnem vzorcu ugotavljam, ali so glavni dejavniki stresa povezani z delom srednjega managementa ali pa so vezani na medsebojne odnose v organizaciji.

### **6.2 Metodologija**

V empiričnem delu sem preučila vire stresa, ki vplivajo na stresno obremenitev srednjega managementa in izvedla lastno raziskavo. Vzorec raziskave je obsegal ciljno skupino 100 srednjih managerjev, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo na debelo ter posredništvom pri prodaji v ljubljanski regiji. Kot instrument raziskave sem uporabila lastni anketni vprašalnik, s katerim sem pridobila potrebne podatke. Anketa je sestavljena iz zaprtega tipa vprašanj, vsebuje lestvice stališč Likertovega tipa in ocenjevalne lestvice. Vprašanja so razdeljena na štiri sklope. Prvi sklop zajema sociodemografske podatke, drugi sklop zajema vprašanja glede samozaznavnega stresa na položaju srednjega managerja. Drugi sklop zajema vprašanje o zadovoljstvu na delovnem mestu in oceni stresa na delovnem mestu. Obe vprašanji so anketiranci ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni povsem nestresno, do 5, ki pomeni zelo stresno. V tretjem sklopu so anketiranci ocenjevali dejavnike stresa, ki so bili razvrščeni v štiri skupine. Prva skupina so stresorji, vezani na organizacijsko kulturo in klimo, sem spada organizacija dela, stil vodenja, motiviranost zaposlenih ipd. V drugo skupino spadajo stresorji, vezani na delovne pogoje (delovna oprema, prostorski pogoji). V tretji skupini so stresorji, vezani na delo managerja (odgovornost za druge, zamujanje dogovorjenih rokov, ocenjevanje storilnosti, biti posrednik med glavnim vodstvom in delavci). V zadnji skupini so stresorji, vezani na odnose s sodelavci in vodstvom podjetja (slaba komunikacija, medosebni konflikti, kritike sodelavcev, pomanjkanje podpore s strani vodstva). Pri analizi rezultatov raziskave sem stresorje razvrstila v dve glavni skupini, in sicer v skupino stresorjev, ki so vezani na odnose v organizaciji, in skupino stresorjev, ki se nanašajo na delo managerja. Stresorje so udeleženci raziskave ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Pri vsaki postavki so označili

---

<sup>2</sup> V raven srednjega managementa spadajo managerji, ki so odgovorni za poslovne enote in večje oddelke v organizaciji. Npr. vodja oddelka, vodja razvojnega oddelka in podobno. Srednja raven managementa se v zadnjem obdobju preusmerja v projektne managerje.

ustrezno številko, pri čemer je številka 1 pomenila, da neki dejavnik doživljajo povsem nestresno, 2 nekoliko stresno, 3 srednje stresno, 4 večinoma stresno ter 5 kot zelo stresno. V zadnjem sklopu so anketiranci prav tako z ocenami od 1 do 5 ocenjevali pogostost simptomov stresa, kjer je številka 1 pomenila nikoli, do 5, ki pomeni zelo pogosto. Spletno anketo sem sestavila pomočjo programa za spletno anketiranje Survey Monkey.

V juniju je potekalo spletno anketiranje srednjih managerjev v ljubljanski regiji, ki so zaposleni v trgovinski dejavnosti na debelo in v posredništvu. Spletna anketa je bila poslana na 100 ciljno izbranih e-naslovov. Bazo anketirancev sem izoblikovala na podlagi ciljne populacije. Anketiranci so zaposleni na položaju srednjega managementa v ljubljanski regiji. V raziskavo sem vključila podjetja, katerih dejavnost je trgovinska dejavnost prodaja na debelo in posredništvo pri prodaji. Podjetja se ukvarjajo s trgovino na debelo s farmacevtskimi izdelki in medicinskimi pripomočki, s trgovino na debelo s parfumi in kozmetiko. Na vsa vprašanja je odgovorilo 58 anketirancev. Podatke sem obdelala s pomočjo statističnega programa SPSS za Windows. Uporabila sem deskriptivno statistiko in t-test – za preverjanje statistične pomembnosti razlik med odvisnima skupinama stresorjev. Vse statistično pomembne zaključke sem sprejela na ravni 5 % tveganja.

### **6.3 Udeleženci**

Raziskovalni vzorec tvori 58 srednjih managerjev, zaposlenih v trgovinski dejavnosti na debelo v ljubljanski regiji. V raziskavi je sodelovalo 30 žensk in 28 moških na položaju srednjega managementa. Najštevilčnejša starostna skupina anketirancev je med 26–35 let, kar predstavlja 43,1 % vseh anketirancev. 31 % udeležencev raziskave je starih od 36 do 45 let, v starostno skupino od 46 do 55 let se je uvrstilo 15,5 % udeležencev oziroma 9 srednjih managerjev. 8,6 % oziroma 5 srednjih managerjev je bilo starih do 25 let. Najmanjši delež srednjih managerjev pa pripada starostni skupini nad 55 let.

**Tabela 6.1** Starostna struktura udeležencev raziskave

Starost	Frekvenca	Odstotek udeležencev
do 25 let	5	8,6
26 let do 35 let	25	43,1
36 let do 45 let	18	31,0
46 let do 55 let	9	15,5
nad 55 let	1	1,7
Skupaj	58	100

**Tabela 6.2** Strukturni delež udeležencev raziskave po stopnji dosežene izobrazbe

Dosežena izobrazba	Frekvenca	Odstotek
Poklicna šola ali manj	1	1,8
Štiriletna srednja šola ali manj	9	15,8
Višja ali visoka šola	15	26,3
Univerzitetni program	19	33,3
Specializacija, magisterij, doktorat	13	22,8
Skupaj	58	100

Tabela 6.2 prikazuje strukturni delež srednjih managerjev po stopnji izobrazbe. Največ anketiranih srednjih managerjev ima dokončan univerzitetni program, sledijo jim srednji managerji z višjo ali visoko šolo ter managerji s specializacijo, magisterijem ali doktoratom. Najmanj jih ima opravljeno srednjo ali poklicno šolo.

**Tabela 6.3** Strukturni delež srednjih managerjev po številu zaposlenih v podjetju

Število zaposlenih v podjetju	Frekvenca	Odstotek
10 ali manj	9	15,5
11–50	14	24,1
51–250	16	27,6
251 ali več	19	32,8
Skupaj	58	100

Iz Tabele 6.3 lahko razberemo, da je največji delež srednjih managerjev, udeleženi v raziskavi, zaposlenih v velikem podjetju s 251 zaposlenimi ali več. S 27,6 % sledijo managerji, zaposleni v srednjih podjetjih s številom zaposlenih od 51–250. V podjetju, kjer je zaposlenih 11–50 ljudi, je sodelovalo 14 srednjih managerjev. Najmanj srednjih managerjev pa je sodelovalo iz majhnih podjetij z do 10 zaposlenimi.





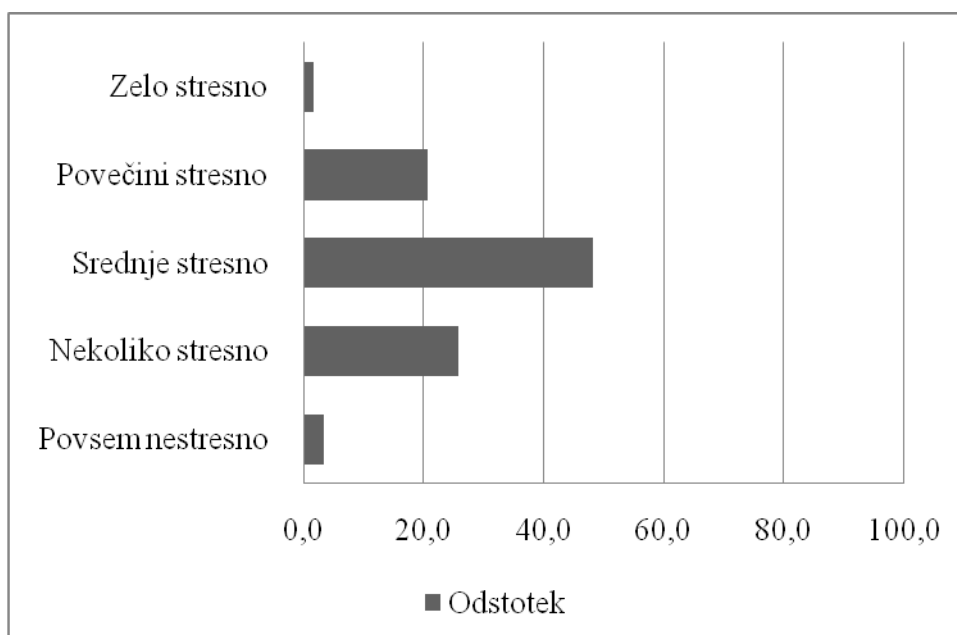
## 7 INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

Raziskava je pokazala, da je v ljubljanski regiji v podjetjih s trgovinsko dejavnostjo kar 53,4 % srednjih managerjev večinoma zadovoljnih s svojim delovnim mestom. 20,7 % je srednje zadovoljnih in zelo zadovoljnih je 17,2 % udeležencev raziskave. V manjši meri jih je nezadovoljnih 6,9 % in povsem nezadovoljnih je le 3,9 % srednjih managerjev.

**Slika 7.1** Zadovoljstvo srednjih managerjev z delom



**Slika 7.2** Stopnja stresa na položaju srednjega managerja



Slika 7.2 ponazarja stopnjo stresa na položaju srednjega managerja v trgovinski dejavnosti v ljubljanski regiji. 48,3 % anketiranih srednjih managerjev ocenjuje svoje delo kot srednje stresno. 25,9 % anketirancev ocenjuje svoj položaj kot nekoliko stresen. 20,7 % anketirancev pa je mnenja, da je njihovo delo povečini stresno. Povsem nestresno doživljata svoj položaj le 2 srednja managerja, ki predstavljata 3,4 % vseh anketirancev. Z oceno zelo stresno pa svoje delo ocenjuje 1 anketiranec.

**Tabela 7.1** Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med skupinama stresorjev

Dejavniki stresa po skupinah	M*	N*	SD*	SEM*
Organizacijska kultura in klima	2,49	58	0,11	0,06
Delovni pogoji	1,93	58	0,18	0,10
Delo managerja	2,64	58	0,52	0,18
Odnosi s sodelavci, vodstvom podjetja	2,58	58	0,21	0,07

\* Legenda: M – aritmetična sredina; N – število udeležencev, SD – standardna deviacija; SEM – standardna napaka aritmetične sredine

Iz Tabele 7.1 je razvidno, da na srednje managerje, udeležene v raziskavi, v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na delo managerja. Iz tega sklopa so bili z najvišjimi ocenami ocenjeni: občutek preobremenjenosti, biti posrednik med glavnim vodstvom in delavci, ocenjevanje storilnosti, površnost podrejenih pri delu. Takoj na drugem mestu sledijo stresorji, vezani na odnose s sodelavci in vodstvom podjetja. V tem sklopu so bile kot najbolj stresogeno ocenjene postavke; pomanjkanje medsebojnega sodelovanja / spodbujanja strani sodelavcev, medosebni konflikti, kritike vodstva podjetja glede strokovnosti dela. Sledijo stresorji, vezani na organizacijsko kulturo in klimo. V tem sklopu se najbolj stresogeno ocenjeni: stil vodenja, organizacija dela v podjetju, avtoriteta vrhnjega managementa ter slaba motiviranost zaposlenih za delo. V povprečju so najmanj stresogeno ocenjeni delovni pogoji.

**Tabela 7.2** Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med dvema glavnima skupinama stresorjev

Dejavniki stresa po skupinah	M	N	SD	SEM
Odnosi in organizacijska klima	2,54	58	0,55	0,07
Delo managerja	2,50	58	0,52	0,07

\* Legenda: M – aritmetična sredina; N – število spremenljivk; SD – standardna deviacija; SEM – standardna napaka aritmetične sredine

Glede na to, da v organizacijsko kulturo in klimo spadajo tudi medosebni odnosi v organizaciji, sem zaradi boljše preglednosti interpretacije rezultatov razvrstila stresorje v dve glavni skupini: stresorje, ki so vezani na odnose in organizacijsko klimo (sem spadajo slaba komunikacija, medsebojni konflikti, stil vodenja, organizacija dela v

podjetju, kritike vodstva, motiviranost zaposlenih za delo) ter na stresorje, vezane na delo managerja, kamor spadajo odgovornost za druge, zamujanje dogovorjenih rokov, biti posrednik med glavnim vodstvom in delavci, občutek preobremenjenosti. Ugotovila sem, da so udeleženci raziskave v povprečju bolj pod stresom zaradi dejavnikov, vezanih na odnose in organizacijsko klimo, kot zaradi dejavnikov, vezanih na delo managerja.

**Tabela 7.3** Normalnost porazdelitve

	Kolmogorov – Smirnov			Shapiro – Wilk		
	Statistika	df	Sig.	Statistika	df	Sig.
Odnosi	0,12	58	0,05	0,95	58	0,03
Delo	0,01	58	0,20	0,99	58	0,92

Statistično značilnost razlik med porazdelitvijo vrednosti obeh spremenljivk in normalno porazdelitvijo sem ugotavljala s testoma Kolmogorov – Smirnov in Shapiro – Wilk. Pri testu spremenljivke Odnosi je  $p > 0,05$ , kar kaže, da se porazdelitev vrednosti spremenljivke bistveno ne razlikuje od normalne porazdelitve. Pri testu spremenljivke Delo pa pogoj o normalni porazdelitvi ni izpolnjen ( $p < 0,05$ ).

**Tabela 7.4** T-test – razlika dveh odvisnih vzorcev

t-test	M	SD	SEM	t*	df*	Sig.*
Odnosi, organizacijska klima – delo managerja	0,05	0,57	0,08	0,63	57	0,53

\* Legenda: t – test, razlika dveh odvisnih vzorcev, df – prostorske stopinje, Sig. – stopnja statistične pomembnosti

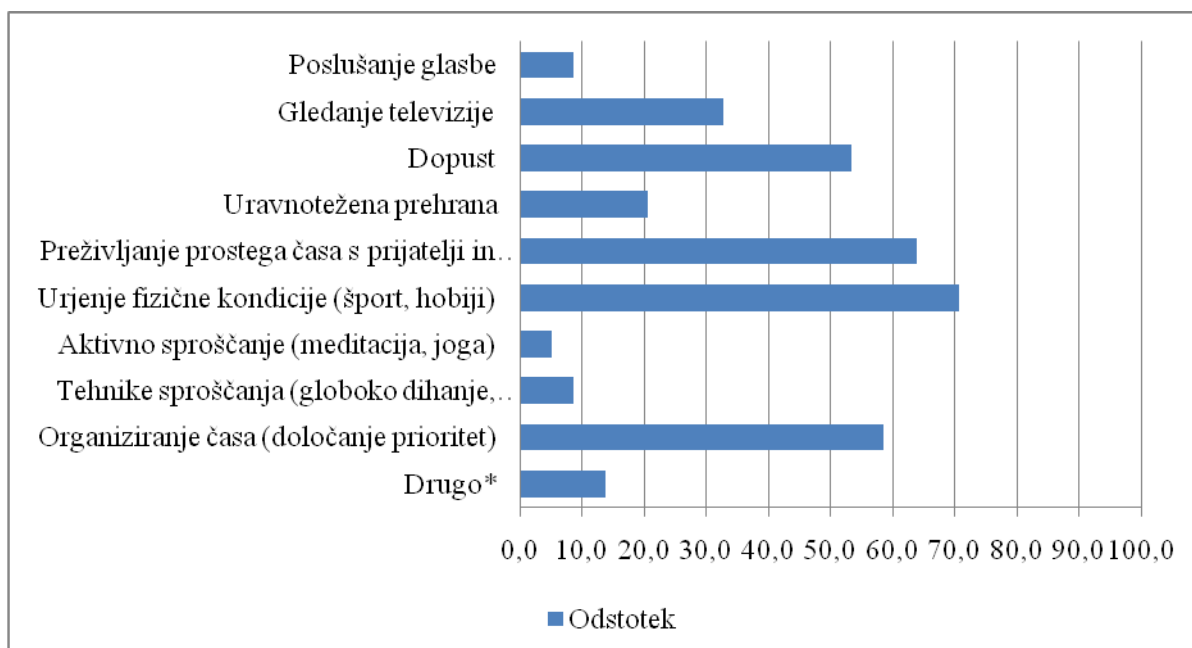
Statistične razlike med odvisnima skupinama stresorjem sem preverjala s pomočjo t-testa za odvisne vzorce. Iz tabele vidimo, da je vrednost  $t = 0,63$  in pri 57-ih prostorskih stopnjah razlika med skupinama stresorjev statistično ni pomembna (Sig = 0,53) pri 95 % intervalu zaupanja.

**Tabela 7.5** Aritmetične sredine najpogostejših simptomov stresa

Simptomi stresa	Aritmetična sredina
Utrujenost in pomanjkanje energije	3,22
Depresivnost	1,96
Ravnodušnost	2,13
Težave s koncentracijo	2,43
Glavobol	2,02
Mišični krči	1,29
Težave z želodcem	1,94
Pretirano uživanje alkohola, kofeina, nikotina	1,59
Pogosteje poseganje po pomirjevalih	1,1
Izogibanje stikom s sodelavci, prijatelji	1,71

Iz Tabele 7.5 so razvidni najpogostejši simptomi stresa. V raziskavi se je izkazalo, da je najpogostejši simptom stresa utrujenost in pomanjkanje energije. Sledijo težave s koncentracijo, ravnodušnost in glavobol.

Pri raziskavi me je zanimalo, kako se posamezniki na položaju srednjega managementa spoprijemajo s stresom. Na podlagi odzivov anketirancev ugotavljam, da je najpogostejša uporabljena strategija za soočanje s stresom urjenje fizične kondicije (šport, hobiji). Anketiranci jo uporabljajo kar v 70,7 %. Na drugem mestu je preživljanje prostega časa s prijatelji in družino pri 63,8 % anketiranih. 58,6 % vprašanih se spoprijema s stresom z organiziranjem časa oziroma določanjem prioritet. Temu sledijo dopust, poslušanje glasbe in uživanje uravnotežene prehrane. 7 anketirancev pa je navedlo svoje strategije, kot so na primer pogovor, študij ter razne športne aktivnosti in hobiji, ki prav tako spadajo v kategorijo urjenja fizične kondicije.

**Slika 7.3** Strategije spoprijemanja s stresom na položaju srednjega managementa

\* Pod drugo so anketiranci izpostavili vrtnarjenje, vožnja z motorjem, pogovor, zbirateljstvo.

### 7.1 Sklep in ugotovitve raziskave

Na raziskovalnem vzorcu, ki je obsegal 58 srednjih managerjev trgovinske dejavnosti v ljubljanski regiji, sem ugotovila, da je 53,4 % srednjih managerjev večinoma zadovoljnih s svojim delovnim mestom. 48,3 % srednjih managerjev ocenjuje svoje delo kot srednje stresno. Sodeč po rezultatih raziskave so glavni stresorji vezani na odnose in organizacijsko klimo, nato pa stresorji, ki so vezani na samo delo managerja. Vendar v nadaljevanje s t-testom ugotavljam, da statistično ni pomembna razlika med skupinama stresorjev. Ugotovitev je statistično pomembna pri 95 % intervalu zaupanja. Iz skupine stresorjev, vezanih na odnose v organizaciji, so bili z najvišjimi ocenami ocenjeni: organizacija dela v podjetju, slaba komunikacija, slaba motiviranost zaposlenih za delo, avtoriteta vrhnjega managementa. V skupini stresorjev, vezanih na delo managerja, pa so najbolj stresogeno ocenjeni: zamujanje dogovorjenih rokov, občutek preobremenjenosti, površnost podrejenih pri delu. Sodelujoči v raziskavi so med manj stresogene dejavnike uvrstili: zaposlene s kronično boleznijo ali z motorno oviranostjo, stisko s prostorom, neprimerno delovno opremo, dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter timski način dela.

Glede na odzive spletne ankete bi lahko rekla, da se posamezniki zavedajo stresa, saj se tudi spopadajo s stresom z različnimi strategijami obvladovanja stresa. Najpogostejša uporabljena strategija za soočanje s stresom (kar v 70,7 %) je urjenje fizične kondicije, kamor spadajo razni športi in hobiji. V največji meri anketiranci občutijo utrujenost in pomanjkanje energije kot posledico stresa na delovnem položaju.

### *Interpretacija rezultatov raziskave*

Stres pa ne prizadene samo posameznika, vendar tudi celotno organizacijo. Vprašanje pa je, v kolikšni meri se organizacije zavedajo stresa pri svojih zaposlenih in koliko so pripravljene vlagati v strategije obvladovanja stresa na ravni organizacije.

## 8 SKLEP

Stres je vsakdanji sopotnik našega življenja. S stresnimi situacijami se srečujemo vsak dan v delovnem okolju ter v zasebnem življenju. Soočamo se z negativnimi in pozitivnimi učinki stresa. Vendar je v moderni, hitro razvijajoči se družbi vedno več negativnih posledic stresa. Dejavnikov, ki na to vplivajo, je več. V delovnem okolju jih lahko povzročajo stresorji, vezani na delo managerja, stresorji, vezani na medosebne odnose, stresorji, vezani na organizacijsko klimo ter delovni pogoji. V svoji raziskavi ugotavljam, da so glavni stresorji povezani z odnosi in klimo v organizaciji, takoj zatem pa sledijo stresorji, ki so povezani s samim delom managerja. To potrjuje tudi raziskava Meško in drugi (2008, 94), kjer so glavni viri stresa slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, slaba komunikacija. Takoj na drugem mestu pa so npr. vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo. Odnosi v organizaciji, komunikacija in delo vodij so povezani drug z drugim, tako ni mogoče potegniti črte in narediti ločnice, saj se stresorji ne izključujejo. Statistično gledano razlika pri odvisnih skupinah stresorjev ni pomembna.

Na raziskovalnem vzorcu sem ugotovila, da je stopnja stresa srednjih managerjev srednje stresno. Skoraj polovica sodelujočih v raziskavi je ocenila svoje delo kot srednje stresno. Takšen odziv bi lahko utemeljili s prav tako skoraj polovičnim odzivom z oceno Povečini zadovoljen s svojim delom. Srednji management trgovinske dejavnosti v ljubljanski regiji je tako večinoma zadovoljen s svojim delom in lahko rečem, da je to tudi razlog za nekoliko nižjo stopnjo stresa, kot je bila pričakovana.

Stres prizidane tako posameznika kot celotno organizacijo. Po raziskavi sodeč lahko rečem, da se posamezniki zavedajo posledic stresa in v veliki meri uporabljajo strategije za spoprijemanje s stresom. Na prvo mesto anketiranci uvrščajo skrb za urjenje fizične kondicije, to pomeni raznovrstne športne aktivnosti in hobije. Redna športna dejavnost in hobiji, ki nas sproščajo, bistveno prispevajo k ohranjanju, krepitvi in varovanju zdravja ter povečujejo delovno storilnost (Bilban in Pšeničny 2007, 28–29). Cooper idr. (2007, 12) v raziskavi ugotavljajo, da je najpogostejši način obvladovanja stresa na ravni posameznika vzdrževanje psihične in fizične kondicije. Izpostavili so predvsem hobije na prostem, kot so golf, vrtnarjenje, lov in ribolov.

Raven organizacijskega stresa pa se odraža predvsem s stopnjo odsotnosti zaposlenih z dela, s povečanimi stroški za nadomestila v času odsotnosti, z veliko fluktuacijo kadrov, z zmanjšano storilnostjo in z izgubljanjem na ugledu. Po navodilu Evropske agencije za zdravje in varnost pri delu morajo organizacije sprejeti ustrezne ukrepe za preprečitev škode. Organizacije si morajo pri omejevanju in odpravljanju stresa prizadevati za preprečevanje stresne obremenitve na izpostavljenih delovnih položajih, oceniti tveganje za nastanek stresa ter odkriti dejavnike, ki povzročajo stres.

## *Sklep*

Strategije organizacije na področju soočanja z organizacijskim stresom bi morale temeljiti na dobri organizacijski klimi in povezanosti vseh zaposlenih v organizaciji. V vrsto ukrepov pri obvladovanju stresa je potrebno uvrstiti aktivnosti zaposlenih za dobro počutje, kot je na primer brezplačen wellness, dostop do telovadnic, skrb za zdravo prehrano in organiziranje programov usposabljanja, ki podpirajo zaposlene pri soočanju s stresom.

Vprašanja, ki so v moji zaključni projektni nalogi ostala nerešena in jih navajam kot izhodišče za prihodnje raziskovanje na tem področju, se nanašajo predvsem na vlogo organizacije pri soočanju s stresom v smislu uvajanja programov za obvladovanje stresa. Nerešeno vprašanje ostaja, v kolikšni meri slovenske organizacije skrbijo za obvladovanje stresa na managerskih položajih in kakšne strategije uporabljajo.



## LITERATURA

- Božič, M. 2003. *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- George, J. M. in G. R. Jones. 1996. *Organizational behaviour: undrestanding and meaning*. Reading: Addison – Wesley Publishing Company.
- Gorišek, K. in G. Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Heller, R., in T. Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kožuh, B. in J. Vogrinc. 2009. *Obdelava podatkov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Looker, T. in O. Gregson. 1993. *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu?* Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban-Plozza, B. in U. Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Maslach, C. in M. P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Mihalič, R. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja loka: Mihalič in Partner.
- Možina, S. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., J. Bernik, M. Merkač, in A. Svetic. 2000. *Osnove mangementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Selič, P. 1999. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Smith, J. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.
- Speilberger, C. 1985. *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Sutherland, V. J. and C.L. Cooper. 2000. *Strategic stress management: an organizational approach*. London: Macmillan press LTD.
- Treven, S. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.

## VIRI

- Bilban, M. in A. Pšeničny. 2007. Izgorelost. *Delo in varnost (ZVD)* (1): 22–30.
- Blatnik, T. 2008. Lenuhi nikoli ne izgorejo. *Združenje Manager* 6 (9): 21–23.
- Campbell, M., J. Innis Baltes, A. Martin in K. Meddings. 2007. *Stress of Leadership*. [Http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StressofLeadership.pdf](http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StressofLeadership.pdf) (10.5.2010).
- Di Martino, V., M. Musri. 2001. *Guidance for the prevention of stress and violance at the workplace*. Kuala Lumpur: Department of occupational safety and health Malaysia. [http://www.ilo.int/safework/info/publications/lang--en/docName--WCMS\\_108523/index.htm](http://www.ilo.int/safework/info/publications/lang--en/docName--WCMS_108523/index.htm) (20.6.2010).
- Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. 2004. *Stres na delovnem mestu*. [Http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/topics/psychosocial\\_risks/stres](http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/topics/psychosocial_risks/stres) (21.6.2010).

- Ferjan, E. 2010. Izgorelost – ko se telo upre zlorabljanju samega sebe. *Naša lekarna* 40 (4): 66-71
- Karpljuk, D., M. Meško, M. Videmšek in S. Mlinar. 2009. Stres, gibalna dejavnost, zdravstveno stanje in življenjski slog zaposlenih v Hitovi igralnici Park. *Management* 4 (1): 39–52.
- Kobolt, A. 1993. Faktorji stresa v socialnih in pedagoških poklicih. *Psihohigiena – referati s seminarja*. Zavod RS za šolstvo in šport: 25–40.
- Manshor, A. T., R. Fontaine in C.S. Choy. 2003. Occupational stress among managers: a Malaysian survey. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (6): 622–628.
- Menon, N. in K. B. Akhilesh. 1994. Functionally dependent stress among managers: A New Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9 (3): 13–22.
- Meško, M., Z. M. Štok, I. Podbregar in D. Karpljuk. 2008. Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. *Organizacija* 41 (2): 89–92.
- Musek Lešnik, K. 2006. *Organizacijska klima in stres pri delu*. [\\_Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainstrespridelu.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainstrespridelu.html) (25.6.2010).
- Petrič, K. 2001. *Uporabniki knjižnic in stres*. [Http://www.beepworld.de/members27/solskicentercelje/stres.htm](http://www.beepworld.de/members27/solskicentercelje/stres.htm) (20.6.2010).
- Pšeničny, A. 2008. *Slovenija, dežela izgorevanja*. [Http://www.burnout.si](http://www.burnout.si) (7.7.2010).
- Pšeničny, A. 2007. Razvoj Vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAI) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti. *Psihološka obzorja* 16 (2): 47–81.
- Pšeničny, A. 2006. Energijski zlom postaja statusni simbol. *Revija Združenja Manager* 3 (6): 24–26.

## **PRILOGE**

Priloga 1: Anketni vprašalnik

## ANKETA O DEJAVNIKIH STRESA PRI SREDNJEM MANAGEMENTU

### Pozdravljeni!

Sem absolventka Fakultete za management Koper. V svoji diplomski nalogi raziskujem dejavnike stresa pri srednjem managementu. V ta namen sem ustvarila spletno anketo o dejavnikih stresa. Na vas se obračam s prošnjo za izpolnitev ankete: **Dejavniki stresa pri srednjem managementu** <http://www.surveymonkey.com/s/ZB8XCXL>

Namen te ankete je pridobiti informacije o dejavnikih, ki vplivajo na stresno obremenitev pri srednjem managementu.

Vsi vaši podatki so anonimni, toda vaši odgovori so pomembni in mi bodo v zelo veliko pomoč pri raziskavi. Rezultati le-te bodo uporabljeni izključno v moji diplomski nalogi.

Prosim, da natančno preberete vsako izmed zastavljenih vprašanj in označite odgovor, ki najbolj drži za vas.

**Za vaše sodelovanje v anketi se vam že vnaprej zelo zahvaljujem!**

**Polona Kožuh**

## I. SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI

**Prosim označite odgovor.**

**1. Spol:**

- Moški
- Ženski

**2. Starost :**

- do 25 let
- 26 let do 35 let
- 36 let do 45 let
- 46 let do 55 let
- nad 55 let

**3. Najvišja dosežena izobrazba**

- Poklicna šola ali manj
- Štiriletna srednja šola ali manj
- Višja ali visoka šola
- Univerzitetni program

- Specializacija, magisterij, doktorat
- 4. Skupno število zaposlenih v podjetju:**

- 10 ali manj
- 11–50
- 51–250
- 251 ali več

**5. Katero delovno mesto opravljate?**

- Vodja za področje (Katero?)

**II. del STOPNJA STRESA**

Prosim označite odgovor.

**1. Ali ste zadovoljni s svojim delom?**

- 1 – povsem nezadovoljen/a
- 2 – nekoliko nezadovoljen/a
- 3 – srednje zadovoljen/a
- 4 – povečini zadovoljen/a
- 5 – zelo zadovoljen/a

**2. Kako stresno doživljate svoje delo?**

- 1 – povsem nestresno
- 2 – nekoliko stresno
- 3 – srednje stresno
- 4 – povečini stresno
- 5 – zelo stresno

**3. Kako se spoprijemate s stresom?**

- Organiziranje časa (določanje prioritet)
- Tehnike sproščanja (globoko dihanje, avtogeni trening)
- Aktivno sproščanje (meditacija, joga)
- Urjenje fizične kondicije (šport, hobiji)
- Preživljanje prostega časa s prijatelji in družino
- Uravnotežena prehrana
- Dopust
- Gledanje televizije
- Poslušanje glasbe
- Drugo

<b>III. del STRESORJI</b>
---------------------------

**Ovrednotite naslednje dejavnike stresa z ocenami 1–5 (kjer 1 pomeni povsem nestresno, 5 pa pomeni zelo stresno) glede na to, v kolikšni meri vplivajo na stresno obremenitev na vašem položaju.**

ORGANIZACIJSKA KLIMA	Povsem nestresno	Nekoliko stresno	Srednje stresno	Večinoma stresno	Zelo stresno
Organizacija dela v podjetju	1	2	3	4	5
Stil vodenja	1	2	3	4	5
Slaba motiviranost zaposlenih za delo	1	2	3	4	5
Timski način dela	1	2	3	4	5
Avtoriteta vrhnjega managementa	1	2	3	4	5
Neprimerno vedenje zaposlenih (nevljudnost, predrznost, podkupljivost, manipulativnost)	1	2	3	4	5
Zaposleni s kroničnimi boleznimi ali motorično ovirani	1	2	3	4	5
DELOVNI POGOJI	Povsem nestresno	Nekoliko stresno	Srednje stresno	Večinoma stresno	Zelo stresno
Stiska s prostorom	1	2	3	4	5
Neprimerni prostorski pogoji (hrup, vročina, mraz, čistoča)	1	2	3	4	5
Neprimerna delovna oprema	1	2	3	4	5

DELO MANAGERJEV	Povsem nestresno	Nekoliko stresno	Srednje stresno	Večinoma stresno	Zelo stresno
Pomanjkanje znanja in izkušenj zaposlenih	1	2	3	4	5
Dodatno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanja	1	2	3	4	5
Občutek preobremenjenosti	1	2	3	4	5
Biti posrednik med glavnim vodstvom in delavci	1	2	3	4	5
Zamujanje dogovorjenih rokov	1	2	3	4	5
Vsiljen ritem dela (počitnice, odmor)	1	2	3	4	5
Službena potovanja	1	2	3	4	5
Odgovornost za druge	1	2	3	4	5
Ocenjevanje storilnosti	1	2	3	4	5
Površnost podrejenih pri delu	1	2	3	4	5
Prenizko finančno vrednotenje dela	1	2	3	4	5
Negotovost ali stagnacija glede kariere	1	2	3	4	5
ODNOSI S SODELAVCI, VODSTVOM PODJETJA	Povsem nestresno	Nekoliko stresno	Srednje stresno	Večinoma stresno	Zelo stresno
Slaba komunikacija	1	2	3	4	5
Medosebni konflikti	1	2	3	4	5

Priloga 1

Nestrokovnost zaposlenih in vodij	1	2	3	4	5
Kritike sodelavcev	1	2	3	4	5
Kritike vodstva podjetja glede strokovnosti dela	1	2	3	4	5
Pomanjkanje medsebojnega spodbujanja / sodelovanja s strani sodelavcev	1	2	3	4	5
Pomanjkanje podpore s strani direktorjev	1	2	3	4	5
Zaviranje samoiniciativnosti / inovativnosti s strani vodij	1	2	3	4	5

#### IV. del SIMPTOMI STRESA

Ovrednotite naslednje simptome stresa z ocenami 1–5 (kjer 1 pomeni nikoli, 5 pa pomeni zelo pogosto) glede na to, v kolikšni meri jih zaznavate.

SIMPTOMI STRESA	nikoli	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto
Utrujenost in pomanjkanje energije	1	2	3	4	5
Depresivnost	1	2	3	4	5
Ravnodušnost	1	2	3	4	5
Težave s koncentracijo	1	2	3	4	5
Glavobol	1	2	3	4	5
Mišični krči	1	2	3	4	5
Težave z želodcem	1	2	3	4	5
Pretirano uživanje alkohola, kofeina, nikotina	1	2	3	4	5



Pogosteje poseganje po pomirjevalih	1	2	3	4	5
Izogibanje stikom s sodelavci, prijatelji	1	2	3	4	5
Drugo (vpišite simptom in pogostost)	1	2	3	4	5

---

**Najlepša hvala za vaše sodelovanje!**