

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

VALDRINA MUSTAFI

VALDRINA MUSTAFI

KOPER, 2014



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

# MANAGERKE IN STRES NA DELOVNEM MESTU

Valdrina Mustafi

Koper, 2014

Mentorica: izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok



## **POVZETEK**

V preteklosti je veljalo, da so ženske šibke, manj spoštovane, neodločne in podrejene moškimi. Skozi desetletja pa so dokazale, da niso le dobre gospodinje in matere, temveč znajo biti tudi močne, avtoritativne, odločne, uspešne in odgovorne poslovne ženske. Namen naloge je поблиže spoznati management, položaj žensk managerk v njem in razumeti, kaj je stres ter kako vpliva na poslovno in zasebno življenje managerk. S pomočjo strokovne literature in ankete ugotovimo, da so ženske zaradi tradicionalnih prepričanj, ki so kot posledica predsodkov in stereotipov še vedno globoko zakoreninjena v naši družbi, bolj izpostavljene stresu na delovnem mestu in se tam hkrati soočajo z več ovirami.

*Ključne besede:* management, managerke, stres, ovire za ženske v managementu, razvoj kariere.

## **SUMMARY**

In the past it was thought that women are weak, less respected and subordinate to man. But over the decades they have proved that they are not only good housewives and mothers, but can also be strong, authoritative, successful and responsible business women. The purpose of this assignment is to learn about management, position of women in it, to understand what the stress is and how does it affect in private and business life. With the help of literature and survey we found out that women are more exposed to stress at work because of stereotypes and prejudices. They also face with more obstacles at working place.

*Keywords:* management, women managers, stress, obstacles for women in management, career development.

UDK: 159.944.4-055.2 (043.2)



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici, izr. prof. dr. Zlatki Meško Štok, za vse strokovne nasvete in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala tudi vsem profesorjem na Fakulteti za management za vse znanje.

Zahvaljujem se tudi staršem, ki so mi omogočili študij in mi stali ob strani v težkih trenutkih.





## VSEBINA

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Oprelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč         | 1         |
| 1.2      | Namen in cilji diplomske naloge                                  | 2         |
| 1.3      | Metode za doseganje ciljev diplomske naloge                      | 2         |
| 1.4      | Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema               | 2         |
| <b>2</b> | <b>Management</b>  | <b>3</b>  |
| 2.1      | Oprelitev managementa  | 3         |
| 2.2      | Oprelitev temeljnih funkcij managementa                          | 4         |
| 2.2.1    | Načrtovanje  | 4         |
| 2.2.2    | Organiziranje  | 5         |
| 2.2.3    | Vodenje  | 5         |
| 2.2.4    | Kontroliranje  | 5         |
| 2.3      | Lastnosti uspešnega managerja                                    | 5         |
| <b>3</b> | <b>Ženske v managementu</b>                                      | <b>8</b>  |
| 3.1      | Ženske v sodobnem managementu                                    | 8         |
| 3.2      | Ovire za ženske v managementu                                    | 10        |
| 3.2.1    | Stekleni strop   | 10        |
| 3.2.2    | Diskriminacija   | 11        |
| 3.2.3    | Mreža poznanstev   | 11        |
| 3.2.4    | Načrtovanje poklicne kariere                                     | 12        |
| 3.2.5    | Spolno nadlegovanje  | 12        |
| 3.3      | Stereotipi in predsodki o moških in ženskih vlogah v managementu | 13        |
| 3.4      | Primerjava moškega in ženskega načina vodenja                    | 14        |
| 3.5      | Prednosti žensk na managerskih položajih                         | 15        |
| <b>4</b> | <b>Stres in managerke</b>  | <b>17</b> |
| 4.1      | Oprelitev in simptomi stresa                                     | 17        |
| 4.2      | Stres na delovnem mestu  | 19        |
| 4.3      | Vrste stresa   | 20        |
| 4.3.1    | Pozitivni stres oziroma naravni stres                            | 21        |
| 4.3.2    | Negativni stres oziroma umetni stres                             | 21        |
| 4.4      | Ukrepi za obvladovanje stresa pri managerkah                     | 22        |
| 4.4.1    | Meditacija   | 22        |
| 4.4.2    | Avtogeni trening   | 22        |
| 4.4.3    | Humor  | 23        |
| 4.4.4    | Telesna aktivnost  | 23        |
| 4.4.5    | Usklajevanje življenjskih aktivnosti                             | 23        |
| <b>5</b> | <b>Raziskava</b>   | <b>24</b> |
| 5.1      | Anketni vprašalnik   | 24        |
| 5.2      | Rezultati raziskave  | 25        |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 5.3 Preverjanje hipotez..... | 38        |
| <b>6 Sklep.....</b>          | <b>39</b> |
| <b>Literatura .....</b>      | <b>41</b> |
| <b>Priloga .....</b>         | <b>43</b> |

## PONAZORILA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Proces managementa v organizaciji .....   | 4  |
| Slika 2: Ključne sestavine uspešnega managerja .....   | 6  |
| Slika 3: Ženski in moški način vodenja .....   | 15 |
| Slika 4: Viri stresa na delovnem mestu .....   | 20 |
| Slika 5: Pozitivni in negativni stres .....  | 21 |
| Slika 6: Spol anketirancev .....   | 25 |
| Slika 7: Starostna struktura .....   | 26 |
| Slika 8: Delovno mesto vodje .....   | 27 |
| Slika 9: Največje ovire pri graditvi kariere .....   | 29 |
| Slika 10: Žrtve za zelen položaj v službi .....  | 30 |
| Slika 11: Ali ženske težje pridejo na vodilne položaje kot moški .....                             | 31 |
| Slika 12: Kaj managerjem povzroča največ skrbi .....   | 32 |
| Slika 13: Kako managerji skrbijo za svojo psihično sprostitev .....                                | 37 |
| <br>   |    |
| Preglednica 1: Opis dela in delovnega mesta .....  | 28 |
| Preglednica 2: Najbolj pogosti stresorji na delovnem mestu managerjev .....                        | 33 |
| Preglednica 3: Simptomi stresnih situacij .....  | 35 |
| Preglednica 4: Kako se managerji spoprijemajo s stresnimi obremenitvami<br>na delovnem mestu ..... | 36 |

# 1 UVOD

Management je v 21. stoletju postal tako domač in povsod navzoč del naših življenj, da nas preseneti, da je veda kot predmet proučevanja in kot stroka tako mlada. Živimo v času, kjer smo priča globalni konkurenčnosti, skokovitemu napredku v tehnologiji in drugim posledicam globalizacije.

Trendi v managementu se spreminjajo, prav tako pa se spreminja struktura organizacij. Na vodilnih položajih se vse bolj uveljavljajo ženske managerke. Dobri vodje niso samo moški, ampak zmorejo to funkcijo dobro opravljati tudi ženske, ki se morajo pri tem veliko bolj dokazovati, veliko več delati, odreči se morajo določenim osebnostnim ciljem, biti morajo ustvarjalne in odločne. Managerkam vse te ovire povzročajo stres, ki ga morajo znati dobro obvladovati, če želijo biti uspešne.

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Osrednji problem diplomske naloge predstavljajo položaj žensk v managementu, ovire, ki managerkam omejujejo pot do uspešne kariere, in stres, ki jih spremlja pri soočanju in premagovanju teh ovir. Problem diplomske naloge je tudi, da managerkam v organizacijah, kjer zasedajo pomembne položaje, še vedno ne nudijo zadostne podpore.

Še v 20. stoletju je veljalo, da so bili moški najboljši vodje. Ženske so se predstavljale v svoji tradicionalni vlogi, in sicer opravljanju gospodinjskih del in materinstvu. V drugi polovici 20. stoletju pa smo postali priča globalizaciji. Vrednota oziroma stereotip, da je skrb za dom in družino edino žensko opravilo, se je začel spreminjati. Ženske so se začele kazati v drugačni luči od dotedanje. Njihova želja po znanju in nenehnem dokazovanju, da spol ni merilo za vstop v poslovni svet in ustvarjalnost, je vedno bolj aktualna. Vedno več je uspešnih managerk, ki s svojim znanjem in sposobnostmi opravljajo vodilne funkcije v organizacijah.

Kljub napredni zakonodaji s tega področja, enakopravnosti in enakim možnostim za šolanje med spoloma pa so ženske še zmeraj neenakopravne na trgu delovne sile. Veliko bolj kot moški sodelavci se morajo dokazovati, veliko več delati, vse te ovire pa jim povzročajo stres na delovnem mestu.

»Stres je življenje in življenje je stres. Stresa iz vsakdanjega življenja ne moremo izločiti in se mu ne moremo vedno izogniti. Stresa ne zdravimo, zdravimo samo bolezni, ki jih stres povzroča. Sicer se moramo s stresom soočiti, sprijazniti in ga poskušati čim bolj nadzorovati, obvladovati, krotiti, ublažiti in izkoristiti sebi v prid,« ugotavlja Starc (2007, 285). S stresom je treba znati živeti, zato je pomembno, da se ga managerke naučijo obvladovati, kontrolirati, ga prepoznati pri sebi ter ustrezno in pravočasno ukrepati.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je raziskati in predstaviti položaj žensk v managementu, opisati najpomembnejše ovire, s katerimi se managerke srečujejo v svoji karieri, in razpon med managerji in managerkami.

Cilji diplomske naloge so:

- proučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja managementa, stresa, stresa na delovnem mestu, žensk v managementu,
- opredeliti pojem managementa in žensk managerk v njem,
- predstaviti ovire, s katerimi se managerke srečujejo v svoji karieri,
- predstaviti ključne razlike med managerji in managerkami,
- opredeliti pojem stres,
- ugotoviti, ali managerke znajo upravljati s stresom.

V diplomski nalogi preverjamo naslednje hipoteze:

- H1: Managerke so bolj podvržene stresnim situacijam kot managerji.
- H2: Ženske se v svoji poklicni karieri srečujejo s številnimi ovirami, ki za moške sodelavce ne obstajajo.
- H3: Ženske managerke se morajo na svojem delovnem mestu bolj dokazovati ter v svoje delo vložiti več truda in časa.
- H4: Položaj žensk v managementu se spreminja na bolje.

## **1.3 Metode za doseganje ciljev diplomske naloge**

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del je razdeljen na dve poglavji, prav tako pa tudi empirični. V teoretičnem delu s pomočjo deskriptivne metode predstavimo spoznanja različnih domačih in tujih avtorjev, v empiričnem pa uporabimo metodo spletnega anketiranja. Ankete so razdeljene po sklopih, kjer prvi del predstavljajo demografska vprašanja (spol, starost, izobrazba, status), drugega pa vprašanja raziskovalne narave. Anketiranje je potekalo od 15. 6. 2013 do 15. 7. 2013. Pridobljene podatke smo nato obdelali ter jih opisno, grafično in tabelarno prikažemo v diplomski nalogi.

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

V diplomski nalogi predpostavljamo, da imajo managerke v organizacijah pomembno vodstveno vlogo, pri čemer se omejimo na Republiko Slovenijo. Omejitev se je pokazala tudi pri odzivnosti anketirancev, saj smo zabeležili 45 % odzivnost.

## 2 MANAGEMENT

Management se je tako kot mnoge druge znanstvene discipline razvil v praksi. Čeprav določena znanstvena izhodišča managementa segajo v 19. stoletje, se je sistematični razvoj sodobnega managementa kot znanstvene discipline začel v začetku prejšnjega stoletja. Od takrat do danes je bilo v svetu managementa objavljenih veliko strokovnih del in manager je postal eden od najbolj plačanih poklicev (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 22).

### 2.1 Opredelitev managementa

V strokovni literaturi obstajajo številne definicije managementa, zato jih v nadaljevanju navajamo le nekaj.

Managementu je družbena funkcija, pogojeni s kulturo, vrednotami in navadami družbe, zato je v različnih družbenih sistemih tudi različno definiran. Management je hierarhični vrh, in sicer skupina višjih vodij, od katerih je odvisen obstoj, razvoj in rezultat podjetja (Florjančič idr. 1994, 20).

Možina (1994, 16) management opredeljuje kot proces načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja dela oziroma vseh nalog in aktivnosti v organizaciji, ki jih zaposleni opravljajo. Cilj managementa je uskladiti naloge, dejavnosti in aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev v organizaciji.

Drucker (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 20) je management definiral kot:

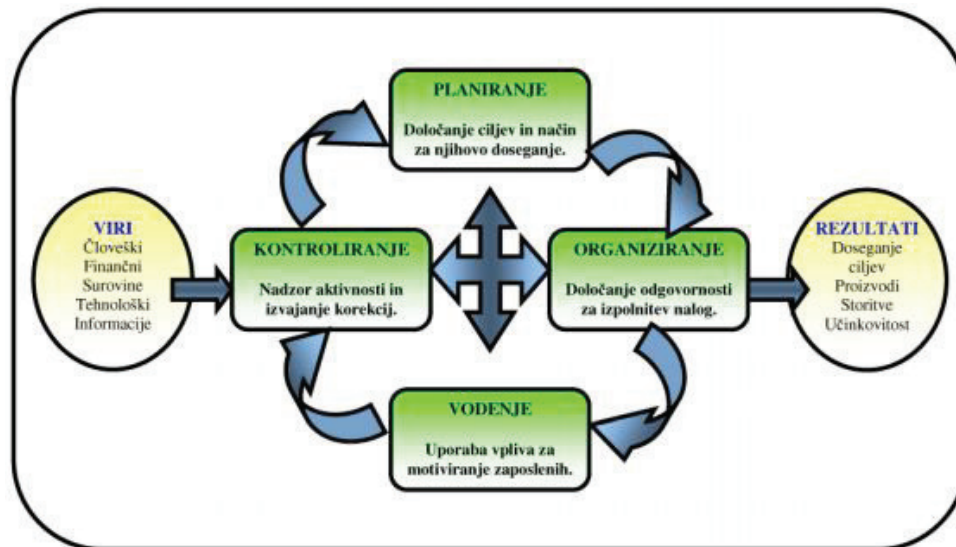
Managerjeva naloga je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Manager je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni instrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa kot celota glasbe. Toda dirigent je samo njen izvajalec, manager pa je skladatelj in izvajalec obenem.

Kralj (2003, 14) opredeljuje management na dva načina, ki se med seboj združujeta. Najprej trdi, da je management vodenje organizacije k izidom oziroma upravljanje s sredstvi organizacije, pri tem pa je treba voditi poslovanje, načrtovati, organizirati, snovati, usmerjati, gospodariti s sredstvi in kontrolirati. Nato pa trdi, da management obsega vse managerje, zaposlene v organizaciji, ki upravljajo s sredstvi organizacije. V tem okviru je management opredeljen kot celota strateških in operativnih funkcij.

## 2.2 Opredelitev temeljnih funkcij managementa

Na osnovi številnih definicij managementa, ki jih najdemo v strokovni literaturi, lahko zaključimo, da so temeljne funkcije managementa načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vse te funkcije se med seboj prepletajo in so nujno potrebne za uspešno poslovanje organizacije. V nadaljevanju vsako od teh funkcij tudi podrobno opišemo.

Slika 1: Proces managementa v organizaciji



Vir: Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 4.

### 2.2.1 Načrtovanje

Načrtovanje je proces določanja ciljev uspešnosti v organizaciji in načinov, s katerimi bi te cilje v prihodnosti tudi dosegli (Schermerhorn, 2011, 16). Cilj načrtovanja je čim bolj izkoristiti prednosti organizacije in poskusiti preprečiti ovire na poti do doseganja zastavljenih ciljev.

Možina (1994, 56) opredeljuje tri vrste načrtovanja:

- strateško načrtovanje: je načrtovanje za daljše časovno obdobje, in sicer za obdobje od 3 do 5 let. Obsega vse dejavnosti v organizaciji in njenem okolju, ki vplivajo na njeno delovanje;
- taktično načrtovanje: od strateškega načrtovanja se razlikuje v tem, da je to načrtovanje za krajše obdobje. Organizacije uporabljajo to vrsto načrtovanja predvsem zaradi konstantno spreminjajočega se poslovnega okolja. Podjetje si s taktičnim načrtovanjem zagotovi inovativnost in prilagodljivost;
- operativno načrtovanje: je tako kot taktično načrtovanje omejeno na krajše časovno obdobje. Njegova osnovna naloga je zagotavljanje čim večje kratkoročne uspešnosti poslovanja podjetja.

### **2.2.2 Organiziranje**

Ko organizacije enkrat naredijo svoje načrte, je naslednji korak njihova realizacija. Ta se začne z organizacijo postopka dodelitve opravil, dodeljevanjem sredstev in usklajevanjem dejavnosti posameznikov ter skupin, ki so potrebne za realizacijo zastavljenih načrtov. Organiziranje pomeni, kako managerji spreminjajo načrte organizacije v dejanja (Schermerhorn 2011, 17).

### **2.2.3 Vodenje**

Mayer je vodenje opredelil kot vplivanje na ljudi s pomočjo delegiranja nalog, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev, preprečevanja in reševanja konfliktov, sporazumevanja ter odločanja, da bi dosegli zastavljene cilje (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 17). Bistvo vodenja je doseganje ciljev organizacije z uporabo razpoložljivih virov. Vodenje je spretnost vplivanja na druge ljudi, pri katerem ima ustrezna komunikacija ključno vlogo. Vodenje se nanaša na ljudi, in sicer kako jih pravilno usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi čim bolj učinkovito izvrševali zastavljene cilje (Možina 1994, 4).

### **2.2.4 Kontroliranje**

Kontroliranje je zadnja temeljna funkcija managementa, pri kateri gre za preverjanje doseženih ciljev. Če zastavljeni cilji niso bili doseženi, je treba poiskati vzroke in odpraviti napake. Če želimo, da je kontroliranje uspešno, moramo biti pozorni na to, da ga izvajamo redno.

## **2.3 Lastnosti uspešnega managerja**

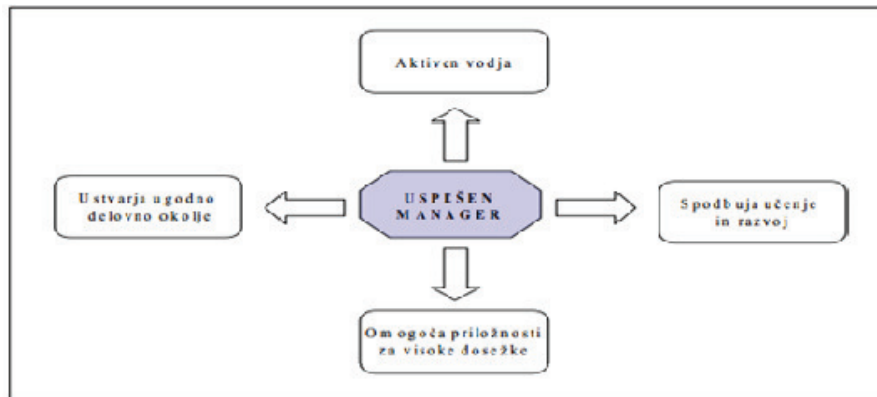
»Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo, da ta niti ne opazi, da je vodena.«

(Nelson Mandela)

Uspešen manager je aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem imajo zaposleni priložnost in vse ustrezne spodbude za visoke dosežke v svoji karieri (Možina 2002, 29).



## Slika 2: Ključne sestavine uspešnega managerja



Vir: Možina 2002, 29.

Tate (1995, 175) pravi, da so za uspešnega managerja ključne predvsem naslednje zmožnosti:

- **predstavitev:** manager zna uporabiti komunikacijske veščine in dobro predstavi svoje ideje, zamisli;
- **samozavest:** manager samostojno in dobro opravlja svoje delo, odločitve sprejema brez oklevanja, deluje v skladu s svojimi sodelavci ter je usmerjen v uspeh sedanjih odločitev;
- **vpliv (njegovo vedenje je za vzor):** za doseganje podpore pri svojih odločitvah uporablja različne metode, kot so vzorno vedenje, prepričljivi argumenti, interesi ostalih;
- **medsebojno razumevanje:** manager uporablja različne parafraze, vprašanja, povzetke, da bi razumel ideje in občutke sodelavcev. Manager mora biti empatičen, saj je njegovo življenje v kožo svojih sodelavcev ključ do uspešnega medsebojnega komuniciranja;
- **ravnanje s timi;** manager je sposoben učinkovito in uspešno oblikovati skupine ter med njene člane enakovredno razdeliti delo;
- **zmožnost pridobivanja informacij:** manager za uspešno poslovanje uporablja različne informacije in vire;
- **oblikovanje koncepta:** uspešen manager zna na osnovi pridobljenih informacij oblikovati koncepte in postavljati hipoteze;
- **naravnost k stalnemu izboljševanju:** uspešen manager nenehno stremi k izboljšanju, napredku;
- **konceptualna prilagodljivost:** pri načrtovanju in sprejemanju odločitev upošteva različne možnosti. Pri vsaki možnosti zna poiskati prednosti in slabosti in se na njihovi osnovi tudi odločati;
- **napredna naravnost:** manager v podjetju vzdržuje pozitivno organizacijsko klimo, v kateri se zaposleni posamezniki zavedajo svoje pomembnosti, kje so njihove prednosti in slabosti. Omogoča jim tudi stalno dodatno izobraževanje;
- **aktivna naravnost:** strukturira naloge za time, izpeljuje zastavljene načrte in ideje, prevzame odgovornost za vse vidike situacije.

Steward (1997, 58) pravi, da so za uspešnega managerja ključne predvsem naslednje lastnosti:

- kaže visoko toleranco do nezadovoljstva v organizaciji;
- spodbuja udeležbo zaposlenih na vseh področjih in jim omogoča, da razpravljajo o odločitvah ter podajajo svoje ideje, brez da bi se počutil ogroženega od zaposlenih;
- nenehno si postavlja vprašanja, vendar pri tem pazi, da ni nenehno kritičen do sebe in ostalih v organizaciji;
- razume zakone »konkurenčnega bojevanja« in se ne počuti ogroženega z njihove strani;
- svojo negativno naravnost do določenih stvari izraza umirjeno, z ustreznim komuniciranjem;
- zmago zna sprejeti z nadzorovanimi čustvi;
- poraz ga ne uniči, ampak ga spodbudi pri delu;
- zna se postaviti v kožo svojih zaposlenih, razume njihovo delo;
- postavlja dosegljive cilje.

### **3 ŽENSKÉ V MANAGEMENTU**

Ženske so se začele množično zaposlovati v drugi polovici 19. stoletja, njihovo zaposlovanje je še posebej naraslo v času prve svetovne vojne, ko so bili moški na bojiščih. Kasneje se je zaposlovanje žensk nadaljevalo, saj se je potreba po večjem številu delovne sile z večanjem števila novo odprtih delovnih mest večala. V obdobju med prvo in drugo svetovno vojno je delež zaposlenih žensk nenehno rasel, vendar so opravljale le določena dela, na primer delo v trgovini, gospodinjska dela, bile so negovalke in strežnice (Šipelj 2009, 30).

Položaj žensk v družbi se je v 20. stoletju močno spremenil. Če je še v začetku 70. let prejšnjega stoletja veljalo, da ženskam primanjkuje sposobnosti in strokovnega znanja za prevzemanje managerskih poslov, vidimo, da danes to ni več tako. Ženske so vstopile v javno življenje, naredile ogromen korak v procesu izobraževanja in se vključile na trg dela. V vseh evropski državah se je delež žensk v izobraževalnem sistemu zelo zvišal. Študije kažejo, da je delež žensk, ki so končale univerzitetne študije, že presegel delež moških (Hrzenjak 2007, 30).

V tem poglavju se osredotočimo predvsem na ženske v managementu in njihovo vlogo v sodobnem managementu ter njihove največje ovire. V nadaljevanju navedemo tudi stereotipe o moških in ženskih vlogah v managementu ter primerjamo moški in ženski način vodenja.

#### **3.1 Ženske v sodobnem managementu**

Včasih so rekli, da za vsakim uspešnim moškim stoji uspešna ženska. Danes takšne ženske zavzemajo vodilne položaje v številnih podjetjih in politiki, vendar pa je še vedno moč opaziti, da ženske v družbi nimajo enakovredne vloge, statusa, moči in možnosti za socialno mobilnost. Vzrok so tradicionalna, stereotipna prepričanja o ženski in moški vlogi, razlikah v socializaciji in drugih razlikah med spoloma. Ženske so kategorija prebivalstva, ki jim na področju zaposlovanja posvečamo posebno pozornost. Delodajalci žensko delovno silo pojmujejo kot manj zanesljivo od moške, kar posledično vodi do slabših delovnih pogojev, manjših možnosti napredovanja in naložb v izobraževanje tega kadra ter do razlik v osebnih dohodkih. Najvišje managerske položaje naj bi zasedali managerji ne glede na spol. Že vrsto let pa ta problem ni samo eden izmed najbolj perečih problemov v Sloveniji, pač pa tudi po svetu (Žokalj 2011, 293).

Na tem mestu je pomembno navesti nekaj citatov in nasvetov znanih ter uspešnih poslovnih žensk, ki danes zasedajo pomembna mesta v znanih organizacijah (Deloitte, 2012):

»Ženskam, ki se danes prebijajo na vodstvene položaje, bi svetovala, naj bodo vztrajne, naj bodo obdane z ravno primerno dozo samozavesti in bodo strokovne. To je nekaj ključnih elementov, ki te ne le privedejo do vrha, ampak tudi tam ohranjajo. Izjemnega pomena v poslovnem svetu, kjer prevladujejo moški, je, da se obdaš z ljudmi, na katere se lahko nasloniš, se z ljudmi in okoljem dobro razumeš« (Cvetka Selšek, SKB).

»Ženska mora imeti enake sposobnosti kot moški, če želi uspeti. Moški kolegi so me vedno jemali kot enako, tako da s tem, da sem ženska na vodstvenem položaju, nikoli nisem imela težav. Raziskave kažejo, da so najbolj uspešne uprave podjetij ravno tiste, ki jih sestavljajo tako moški kot ženske. To prinaša raznolikost v vodenju: ženske znamo drugače razmišljati in naš princip vodenja odlikujejo demokratičnost, potrpežljivost, previdnost, natančnost, sodelovanje s kolegi in vključevanje smisla za družino v delovno okolje« (Biljana Weber, Microsoft Slovenija).

»Ženskam, ki se danes prebijajo na vodstvene položaje, svetujem predvsem to, da zaupajo vase, so samozavestne in prodorne ter strokovne in vljudne« (Mojca Majič, Agencija za javni nadzor nad revidiranjem).

»Managerski poklic je neskončno lep, toda tudi zelo zahteven. Ne glede na to, ali gre za moškega ali žensko, ta vloga zahteva veliko raznolikih znanj in spretnosti. Na začetku poti je potrebno ustvarjanje široke mreže poznanstev, ki ti lahko pri delu pomaga in te spodbuja. Priporočila bi tudi včlanitev v različne domače in tuje organizacije, udeleževanje izbranih dogodkov, seminarjev, poslovnih srečanj, pri tem pa naj se posameznik vedno sprašuje, kaj lahko naredi za druge oziroma kaj jim ima za ponuditi. Če si zanimiv in inovativen, te bodo drugi iskali« (Danica Purg, IEDC – poslovna šola Bled).

»Ženske, ki se danes prebijajo na vodstvene položaje, se morajo zavedati, v kaj se spuščajo. Vedeti morajo, da je še vedno težko in da se moramo ženske pri tem še bolj dokazovati kot moški. Ženska se mora zavedati svojih zmožnosti, da se ne spušča v situacije, ki jim ni kos. Seveda pa mora pri tem verjeti vase« (Davorika Fištrek, Podravka).

»Bistvo vodenja je postavljanje jasnih vizij. Stereotip, da smo ženske kot vodje bolj operativno usmerjene in manj strateško, je treba porušiti. Kaj pa, če si ženske postavljamo bolj realne cilje, moški pa bolj vizualne (v oblakih, megalomanske)? Kaj pa, če smo ženske bolj na zemlji, moški pa bolj v zraku?« (Nevenka Črešnar Pergar, NP Consulting).

»Predvsem verjamem, da se sposobnosti ne delijo glede na spol, torej tako moški kot ženska morata za uspešno opravljanje določenega dela imeti sposobnosti, ki so zahtevane za tako delovno mesto. Ker pa pri izbiri najprimernejših kadrov ni vedno tako, moramo biti ženske dosti bolj vztrajne, pogumne, odločne in samozavestne, da dosežemo svoj cilj« (Polona Javornik, OMG in OMD).

### **3.2 Ovire za ženske v managementu**

Managerke se morajo v primerjavi z moškimi sodelavci soočati z veliko več ovirami na delovnem mestu. Te ovire so lahko prikrite ali odkrite. Vodilni v organizacijah pogosto gledajo precej skeptično ter podcenjevalno na sposobnosti managerk in njihovo pripravljenost za delo. Managerke se morajo zato neprestano dokazovati, veliko bolj truditi in vložiti več časa v svoje delo kot njihovi moški sodelavci.

#### **3.2.1 Stekleni strop**

Stekleni strop (angl. *Glass Ceiling*) je v managementu opredeljen kot nekakšna prikrita diskriminacija žensk na delovnem mestu. Ta pojem se prvič pojavi v ZDA leta 1970. Ženskam managerkam onemogoča zasedanje najpomembnejših delovnih mest v organizacijah. Stekleni strop je posledica prepričanj moških managerjev, zgodovine in predstav, ki jih imajo ženske o sebi. Managerke se lahko vzpenjajo po lestvici navzgor, dokler ne dosežejo točke, od katere se ne morejo več prebijati dalje, ker niso moški. Marsikatera ženska na tej stopnji tudi obupa, saj ji služba ne prinaša izzivov in zadovoljstva, zato da odpoved in si poskusi poiskati novo priložnost v drugi organizaciji (Kuralt 1998, 28).

Kuralt (1998, 28) dodaja, da ni razlik v sposobnostih med moškimi in ženskami. Obstajajo le tradicionalna prepričanja, ki ženske managerke »prisilijo« v nenehna dokazovanja, da znajo delo bolje in hitreje opravljati kot moški. Zato bi moralo biti v interesu organizacij omogočiti ženskam, da prebijejo stekleni strop in se zaposlijo na najvišjih delovnih mestih v organizacijah.

Kanjuo Mrčela (2000, 58) pravi, da »stekleni strop v managementu pomeni točko, kjer sicer ni objektivnih razlogov, ki bi onemogočili napredovanje na sam vrh, obstajajo pa samo nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam«.

Linehan (2001, 113–114) pravi, da »stekleni strop vključuje vrsto skritih, posrednih stvari, o katerih se ne govori. Nevidne ovire so nespečnost, pomanjkanje zaupanja in dejstvo, da je moške treba prepričevati, da je ženska dovolj močna za uspešno vodenje organizacije. Moški se usmerjajo v doseganje rezultatov in nočejo, da se jim kar koli postavlja na pot«.

Linehan (2001, 104) je v svoji raziskavi opredelil ključna dejstva, ki ženskam managerkam preprečujejo, da zasedejo najvišje položaje v organizacijah. Ta dejstva so:

- odgovornost za usklajevanje domačega življenja in poklicne kariere,
- izločenost in osamljenost,
- stalna osveščanost, da si ženska v svetu moških,
- nenehno dokazovanje svojih sposobnosti drugim,
- dejstvo, da mora ženska trše delati in biti boljša od moških kolegov.

### **3.2.2 Diskriminacija**

Beseda diskriminacija izvira iz latinske besede *discriminis*, kar pomeni nekakšno nevidno mejo oziroma razliko. Cerar (2005, 21) diskriminacijo opredeli kot »povsem nevtralno oznako za razlikovanje med dvema ali več subjekti oz. objekti, dandanes pa jo v teoriji in praksi obravnavamo z negativnim pomenom in označuje nepravilno, neutemeljeno razločevanje med ljudmi«. Diskriminacija sama po sebi ni vedno slaba. Njen pomen je nevtralen, lahko je pozitivna in koristna (Cerar 2005, 22).

»Diskriminacija delavcev obstaja tam, kjer so posamezni delavci obravnavani različno zaradi pripadnosti posebnim demografskim skupinam, čeprav imajo enake proizvodne značilnosti. Te skupine so običajno določene s spolom, raso, narodnostno ali versko pripadnostjo. Diskriminacija je običajno posledica predsodkov, vnaprejšnjega statističnega ocenjevanja, ko se posameznikove značilnosti ocenjujejo po statističnih značilnostih skupine, ki ji pripada, ali pa monopolne moči tistih, ki diskriminirajo in se jim diskriminacija splača« (Malačič idr. 1995, 23).

Diskriminacija je posledica predsodkov in stereotipov, ki povzročajo neenako obravnavanje žensk ali pripadnikov manjšin, ki imajo enako izobrazbo, sposobnosti in izkušnje kot ostali, ki niso diskriminatorno obravnavani. V poslovnem svetu se diskriminacija kaže v plači – diskriminirani ljudje imajo po navadi manjšo plačo kot ostali, kljub svojim sposobnostim, znanju in izkušnjam. Prav tako pa so možnosti za njihovo napredovanje v organizaciji omejene.

### **3.2.3 Mreža poznanstev**

Mreža poznanstev ima pri razvoju kariere izreden pomen. Uporabna so na vseh stopnjah poklicne poti in olajšajo poklicni ter osebni razvoj. Veliko poznanstev v poslovnem svetu se sklepa na neformalnih srečanjih, kot so različna družbena srečanja, poslovne večerje, tekme itn. Ker imajo ženske poleg vseh poslovnih obveznosti tudi več družinskih in domačih obveznosti, se vseh teh dogodkov ne morejo v veliki meri udeležiti kot moški sodelavci (Linehan 2001, 136).

»Mreže poznanstev so uporabne na vseh stopnjah poklicne poti. Ženske so v glavnem izključene iz mrež poznanstev, tradicionalno sestavljenih iz posameznikov, ki imajo v rokah vzvode moči v organizaciji. Pomembna značilnost takšnih sistemov je, da temeljijo izključno na neformalnih stikih, ki vključujejo usluge, prepričanje in povezovanje med ljudmi na visokih položajih. Mreže znancev omogočajo izmenjavo ključnih informacij o uradni politiki in dejanskih delovnih zahtevah, ki jih ni mogoče najti v nobeni uradni publikaciji« (Kanjuo Mrčela 1996, 89).

### **3.2.4 Načrtovanje poklicne kariere**

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je za ženske zelo pereč problem. Velikokrat se morajo v svojem življenjskem ciklu odločiti za eno izmed vlog in tej dati tudi prednost. Po končanem študiju se ženska lahko zaposli ter usmeri v razvoj svoje kariere, kasneje pa nastopi potreba po domu, družini in toplini. Mislimo, da je obdobje med 30 ter 35 letom tisto ključno, ki ženske razlikuje od moških sodelavcev. Zakaj? Če pogledamo zgodovinsko vlogo moških v družini, so ti bili tisti, ki so delali in domov prinašali denar, ženske pa so bile tiste, ki so skrbele za dom, vzgajale otroke, kuhale in opravljale vsa ostala gospodinjska dela. To prepričanje se je nekako ohranilo do danes. Kljub vsem pravicam, ki jih ženske danes imamo, še vedno nismo »enakopravne z moškimi«. Na primer, ko se moški odloči, da bo imel družino in hkrati delal, to zanj ne predstavlja nobenega problema. Pri ženskah pa je še vedno drugače. Skrb za dom, otroke, gospodinjstvo, hkrati pa zbrano in dobro opravljanje vseh službenih opravil človeka izčrpajo. Zato se ženska v obdobju med 30. in 35. letom odloči (če le ima podporo) za kariero in družino ali pa samo za družino ali razvoj kariere. Prednost moških pa je, da takšnih odločitev ne rabijo sprejeti.

»Ne samo managerke, ampak vse ženske naletijo na dilemo, čemu se v letih najvišje rodnosti in najvišje ustvarjalnosti odreči, materinstvu ali karieri. Ko se ženska odloči za materinstvo, manj časa in moči usmeri v ustvarjanje kariere, ko pa se ženska odloči na kariero, v času svoje ustvarjalnosti napreduje in ko enkrat doseže stekleni strop in ugotovi, da ni več izzivov, da je dosegla vse, se zave, da je za otroke skoraj prepozno in da že ima drug stil življenja. Posledično temu se leta rojstva prvega otroka višajo« (Kužet 2003, 13).

### **3.2.5 Spolno nadlegovanje**

»Spolno razkazovanje, občutki, skriti ali odkriti spolni odnosi so sestavni del delovnega okolja, enako kot so različne oblike spolnega nadlegovanja (od šal s spolno tematiko, ki ljudi spravljajo v zadrego, do posilstev) del vsakdanjega delovnega življenja večine žensk in mnogih moških« (Kanjuo Mrčela 2000, 72).

Linehan (2001, 76–77) navaja, da so žrtve spolnega nadlegovanja v glavnem ženske, moški pa se pojavljajo v vlogi nadlegovalcev. Žrtve spolnega nadlegovanja so večinoma samske ali ločene ženske in ženske z višjo stopnjo izobrazbe. Tukaj je predvsem zanimivo, da so žrtve spolnega nadlegovanja predvsem ženske na srednjih ter nižjih položajih, tiste na najvišjih položajih pa so najmanj izpostavljene možnosti spolnega nadlegovanja.

Posledično spolno nadlegovanje ženskam onemogoča oziroma zmanjša njihove opravilne zmožnosti in preprečuje dostop do neformalnih socialnih mrež. Vse to pa povzroča jezo, potrtnost, žalost, strah, v nekaterih primerih pa pripisovanje krivde samemu sebi. Nadlegovalci so večinoma sodelavci, ki se počutijo ogrožene od sodelavk, v njihovi bližini se počutijo manjvredne in imajo občutek, da z naraščanjem moči žensk upada moč moških (Linehan 2001, 80).

### **3.3 Stereotipi in predsodki o moških in ženskih vlogah v managementu**

Stereotipi so posploševanje delno točnih, a večinoma nepreverjenih in površnih sodb o človeku, skupini ali skupnosti. Njihova glavna naloga je poudarjanje tipičnih in za nas pomembnih potez drugih ljudi. So toge in izkrivljene predstave, ki ne upoštevajo individualnih razlik in družbenih sprememb. So nekakšna spodbuda za družbene predsodke (Ule 2004, 159).

Moški se še vedno bolj pojavljajo na visokih in srednjih pozicijah v organizacijah kot ženske. Razloge za to lahko najdemo v predstavah stereotipov o ženskih in moških vlogah v managementu. V nadaljevanju si pogledjmo nekaj najpomembnejših stereotipov o moških in ženskah, ki jih je izpostavila Merkačeva (Merkač 2001, 9):

- moški so intelektualno superiornejši – raziskave tega ne potrjujejo,
- moški so čustveno stabilnejši – raziskave tega ne potrjujejo,
- moški bolj kot ženske cenijo dosežke, napredek in pomembno delo – raziskave tega ne potrjujejo,
- moški so odločnejši kot ženske – ženske so lahko enako odločne kot moški,
- uspešen manager ima moške attribute – značilnosti dobrega managerja so najpogosteje odvisne od okoliščin.

Kot vidimo, raziskave ugotavljajo, da so stereotipi o manjši sposobnosti in zmožnosti žensk za management res samo predsodki. Tako pri moških kot pri ženskah v managementu je moč najti slabo, povprečno ali odlično učinkovitost (Merkač 2001, 10).

Predsodki so stališča, ki so neupravičena, nepreverjena ali neargumentirana. Spremljajo jih močna čustva. Predsodki se kažejo predvsem v nespoštljivem, nestrpnem in prezirljivem odnosu do drugih in drugačnih ljudi. Najpogosteje se kažejo do pripadnikov drugih narodov, ras, kultur in do oseb z drugačnim načinom življenja (Ule 2004, 165).



Vzroke za malo številčnost žensk na managerskih položajih pa najdemo tudi v pritisku, ki jih na ženske izvajajo družba, družina in verjetno one same. Te sta Crampton in Mishra (1998, 87) opredelila kot predsodke, ki se nanašajo na poslovne ženske. Ti predsodki so:

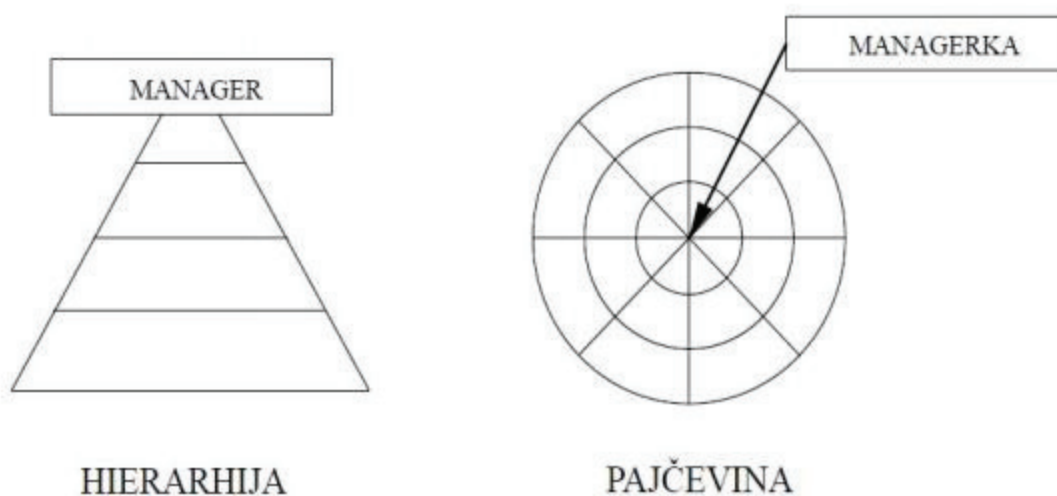
- ženske pogosteje kot moški menjajo delovno mesto,
- povod, da ženske delajo, so ekonomski razlogi,
- usposabljanje žensk je brez pomena, saj bodo kmalu odšle na porodniški dopust,
- niti moški niti ženska si ne želita delati pod »taktirko« ženske,
- ženske niso kos kriznim situacijam,
- ženska ne more zasedati najvišjih položajev zaradi težkega usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja.

### **3.4 Primerjava moškega in ženskega načina vodenja**

Kot vemo, se razlike med moškimi in ženskami v poslovnem svetu kažejo v različnih situacijah. V strokovni literaturi najdemo veliko napisanega o primerjavi med moškim in ženskim načinom vodenja. Nekateri avtorji pravijo, da ključnih razlik pri vodenju med spoloma ni, nekateri pa pravijo, da razlike obstajajo.

Kanjuo Mrčela (1996, 88) pravi, da ženske prinašajo v organizacijo določene lastnosti, ki so se oblikovale od obdobja lovstva. Ženske so od takrat navajene delati ponavljajoča dela ter v njih tudi uživati. Dodatna prednost za uspeh ženske v managementu je materinska vloga, pri kateri so zahtevane podobne spretnosti kot pri managementu. Mati mora biti organizirana, znati voditi, učiti, usmerjati in opazovati svojega otroka. Razlike med spoloma se začnejo oblikovati že v otroštvu. Te vidimo pri igranju otrok. Dečkom je pomembno zmagovati, deklicam pa je predvsem pomembno sodelovati. Na osnovi teh razlik danes poznamo dve strukturi v managementu.

**Slika 3: Ženski in moški način vodenja**



Vir: Kanjuo Mrčela 1996, 88.

Slika 3 prikazuje moški in ženski način vodenja. Kot vidimo, ženski princip opredeljuje management kot krožni proces, v katerem se managerka nahaja v središču dogajanja. Struktura pajčevine, ki je značilna za ženske, pomeni vodenje glede na možnosti, pri kateri se uporablja intuicija in potrpežljivo čaka na nov dogodek. Za razliko od ženskega načina vodenja, pri katerem je ženska v središču dogajanja, pa lahko na sliki 3 vidimo, da je moški način vodenja precej drugačen, saj je moški kot manager, pod njim pa se nahaja hierarhija (Kanjuo Mrčela 1996, 88).

### **3.5 Prednosti žensk na managerskih položajih**

Kanjuo Mrčela (1996, 71) navaja, da je število žensk na pomembnih managerskih položajih v svetu nizko. Najmanj žensk se nahaja v vrhnjem managementu. To je raven, ki jo ženske zaradi ovir v poslovnem svetu (stekleni strop) težko dosežejo.

Kljub temu pa obstajajo prednosti žensk na managerskih položajih. Bengson (Kanjuo Mrčela 1996, 80–81) delodajalcem predstavlja devet razlogov, zakaj zaposliti žensko managerko:

- uporabiti je treba vse potenciale; med ženskami so še posebej neodkriti in neuporabljeni;
- pomanjkanje kandidatov za managerske položaje; managerske kakovosti imajo tako moški kot tudi ženske;
- kriterij, po katerem se mora izbirati, so sposobnosti in ne spol; izobraženih žensk je veliko. Izbira in odločitev samo za moške kandidate pa v veliki meri vpliva na kakovost izbora;
- nove zahteve managerjem; današnji manager mora biti sposoben aktivirati sodelavce, ustvarjati prijetno ozračje in reševati spore. Vse te lastnosti pa so razumljene kot tipično ženske;

- delovna klima je odvisna od tima; v mešanem timu je vzdušje bolj sproščeno, prijateljsko in odprto;
- različnost stimulira ustvarjalnost; vrednote in izkušnje žensk se razlikujejo od moških. Te razlike pa lahko vodijo do ustvarjalnejšega ozračja;
- odločitve bodo boljše; kadar pripadniki obeh spolov odločajo skupaj, so zadeve ocenjene z različnih vidikov;
- status managerja se mora zmanjšati; ženske večinoma manj pogosto skrbi njihov družbeni status, osredotočajo se predvsem na vodenje in stvaren odnos do dela;
- tveganje; brez tveganja in preizkušanja ne moremo pričakovati uspešnih rezultatov.

Rejc (2004, 17) ugotavlja, da je prednost žensk na vodilnih položajih predvsem ta, da so odgovorne, načelne, imajo drugačna etična prepričanja kot moški ter redkeje sodelujejo pri skupinskih odločitvah. Prednost je tudi v njihovi komunikaciji, saj kažejo večje sposobnosti za verbalno sporazumevanje. Ženske so tudi dosti manj individualistične kot moški, bolj so dovzetne za druge, skrbijo za šibkejšo in imajo veliko željo po spreminjanju sveta na bolje.

## 4 STRES IN MANAGERKE

»Bolezen ne prihaja iznenada, iz vedrega neba, ampak je posledica dolge vrste manjših napak zoper zdravju, ki so povezane med seboj in rastejo kot snežne kepe, ki se kopičijo, dokler se nekega dne ne zgrudijo na glavo človeka.«

(Hipokrat)

Prve opredelitve stresa in njegovega vpliva na ljudi izhajajo s področja medicine. Pionirsko delo je opravil Hans Seyla, ki je priznan kot »oče« koncepta stresa. Pri svojem raziskovalnem delu, ki je bilo povezano z iskanjem novega spolnega hormona, je Seyla naključno odkril, da nastanejo poškodbe na tkivu kot odziv na vse škodljive dražljaje. Ta pojav je najprej imenoval splošni prilagoditveni sindrom (angl. *General adaptation syndrome*), približno desetletje pozneje pa je pojem stres vpeljal v svoja pisna dela (Looker in Gregson 1993, 17).

V današnjem času je stres naš vsakdanji spremljevalec tako v zasebnem kot tudi poslovnem življenju. S stresom se srečujejo vsi zaposleni v organizaciji ne glede na položaj, ki ga zasedajo v organizaciji.

V tem poglavju se v prvem delu poglobimo v pojem oziroma opredelitev stresa, navedemo nekaj definicij stresa, ki jih najdemo v strokovni literaturi, in opredelimo ključne simptome, na osnovi katerih lahko prepoznamo stres. V drugem delu se osredotočimo predvsem na stres, ki nastane na delovnem mestu, ter skušamo razložiti, zakaj do njega pride ter v kolikšni meri so managerke obremenjene s stresom in kako stres vpliva na poslovno in zasebno življenje managerjev.

### 4.1 Opredelitev in simptomi stresa

Beseda »stres« izvira iz latinščine. Prvič se je pojavila v 17. stoletju za opis težave, pritiska, muke ali nadloge. V 18. stoletju pa se je pomen besede stres začel uporabljati za pomen sile, močnega vpliva ali pritiska, ki deluje na predmet ali osebo (Davidson in Cooper 1983, 11).

Stres je posameznikov psihološki in čustveni odgovor na dejavnike, ki mu postavijo psihološke ali fiziološke zahteve in ustvarjajo negotovost ali pomanjkanje osebnega nadzora, ko gre za pomembne odločitve ali dejanja. Ti dejavniki ustvarjajo frustracije in tesnobe. Odzivi ljudi na stresne situacije se razlikujejo od posameznika do posameznika, in sicer v skladu z njihovo osebnostjo, razpoložljivimi sredstvi ter glede na kontekst, v katerem se stresna situacija pojavi (Dimovski, Penger in Žnidaršič 2003, 216).

Ihan (2004, 41) definira stres kot nekakšno stereotipno, vnaprej pripravljeno uvedbo izrednega stanja, ki jo poleg duševnih stisk sprožajo tudi ogrožajoča bolezen, poškodba, pretirani napor, mraz, stradanje ali kakšna druga nevarnost, ki povzroči, da se posameznik počuti ogroženega. Stres je izrazito močno čustveno stanje, katerega vloga je vse naše telo skupaj z duševnostjo preusmeriti tako, kot se je skozi čas izkazalo kot optimalno za preživetje.

Danes stres opredeljujemo kot stanje organizma oziroma njegove fizične in psihične pripravljenosti na obremenitve, ki so lahko notranjega ali zunanega izvora ali pa biološke, socialne in psihične narave. Stres je način, s katerim se organizem odzove na spremembe. Kako se bo posameznik soočil z dano obremenitvijo, pa je odvisno od njegove fizične in psihične pripravljenosti (Božič 2003, 17).

Žarišče stresa je pogosteje duševnost kot telo, lahko pa povzroči simptome, ki nam dajo vedeti, da smo telesno bolni. Pogosto simptomi stresa nastopajo povezano, po več hkrati.

Poznamo tri skupine simptomov, in sicer čustvene, telesne in vedenjske simptome (Luban-Plozza in Pozzi 1994, 13–14):

- čustveni simptomi:
  - apatija: nezadovoljnost, žalost,
  - tesnoba: nemir, negotovost, občutek nepomembnosti ali nespoštovanja samega sebe,
  - razdražljivost: nezaupanje, hitro vznemirjanje, impulzivnost,
  - duševna utrujenost: težave s koncentracijo, pomanjkanje logičnega mišljenja, težave s spanjem,
  - zavračanje samega sebe ali pretirana samozavest: dajanje pretiranega pomena lastni dejavnosti glede sebe in drugih, preveč dela, nepriznavanje težav, nepoznavanje simptomov, sumničavost, pretirana zaskrbljenost;
- vedenjski simptomi:
  - izogibanje: težave pri sprejemanju odločitev, zavračanje dela, zapiranje vase,
  - pretiravanje: odvisnost od alkohola in nikotina, hazardne igre,
  - težave z urejanjem samega sebe: zamujanje na delo, slaba higiena,
  - težave s spoštovanjem zakonov;
- telesni simptomi:
  - pretirana skrb in nepriznavanje bolezni,
  - pogosta obolelost,
  - fizična izčrpanost,
  - nerazpoloženost: glavobol, pridobivanje ali izguba teže, slabost, prebavne motnje, seksualne težave,
  - drugi telesni simptomi: suho grlo, napetost, visok krvni pritisk, slab imunski sistem.

## 4.2 Stres na delovnem mestu

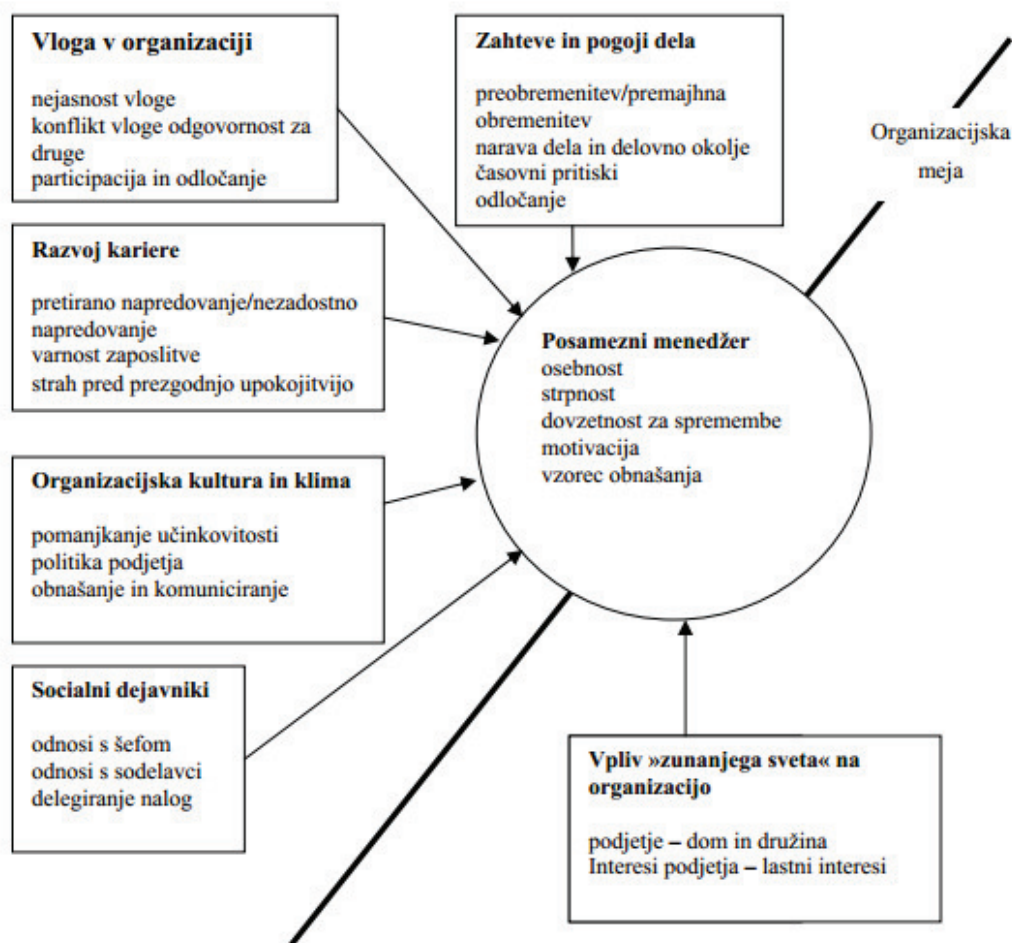
Delo je eden najpogostejših povzročiteljev stresa v današnjem času. Stres je neskladje med zahtevami delovnega mesta, sposobnostmi in znanjem zaposlenega ter tudi med vsemi vlogami, ki jih mora v svojem življenju tudi igrati. Stres lahko prizadene kogar koli v kateri koli panogi. Stres na delovnem mestu vodi v številne zdravstvene težave, povzroča motnje v konkurenčnosti in ustvarjalnosti. Pri tem je pomembno poudariti, da stres na delovnem mestu pogosto povzročajo stresni dogodki v zasebnem življenju. Zaradi tega se ne mora obravnavati samo kot posledica dela, ampak moramo nanj gledati širše, vključujoč tudi komponente v zasebnem življenju (Božič 2003, 17).

V današnjem svetu poznamo veliko dejavnikov stresa na delovnem mestu: nestabilno delovno okolje zaradi ekonomske krize, pomanjkanje podpore pri delu, prevelika odgovornost na delovnem mestu, kratki oziroma nemogoči delovni roki, pomanjkanje spodbude in pohvale na delovnem mestu, neugodna organizacijska klima, prevelika konkurenčnost v organizaciji, slabi medsebojni odnosi, pretirana tekmovalna naravnost sodelavcev, slabe delovne razmere.

Teržan (2002, 5) pravi, da stres na delovnem mestu povzročajo prevelike zahteve in izpostavljenost stresu. Najbolj pogosti dejavniki stresa so:

- premalo časa in prevelika količina dela,
- delovne naloge so opisane nejasno, pristojnosti v organizaciji niso jasno opredeljene,
- dobro opravljeno delo ni nagrajeno, pohvaljeno, ne dobimo zasluženega priznanja
- pritožbe niso možne,
- veliko je odgovornosti, pristojnosti, pooblastil, pri odločanju pa je teh malo,
- nadrejeni, podrejeni in sodelavci ne sodelujejo oziroma ne nudijo ustrezne podpore pri delu,
- ni nadzora nad namenom in usodo končnega proizvoda,
- delo ni spodbudno, ne zadovoljuje, ni čutiti nobene vzpodbude v smislu razvoja osebnosti ali razvoja podjetja,
- služba je nezanesljiva, ni možnosti zaposlitve za nedoločen čas,
- izpostavljenost predsodkom zaradi spola, rase, narodnosti in vere,
- delo ne nudi priložnosti pokazati vsega znanja in sposobnosti,
- sodelavci se med seboj ne razumejo in so sovražno naravnani.

Slika 4: Viri stresa na delovnem mestu



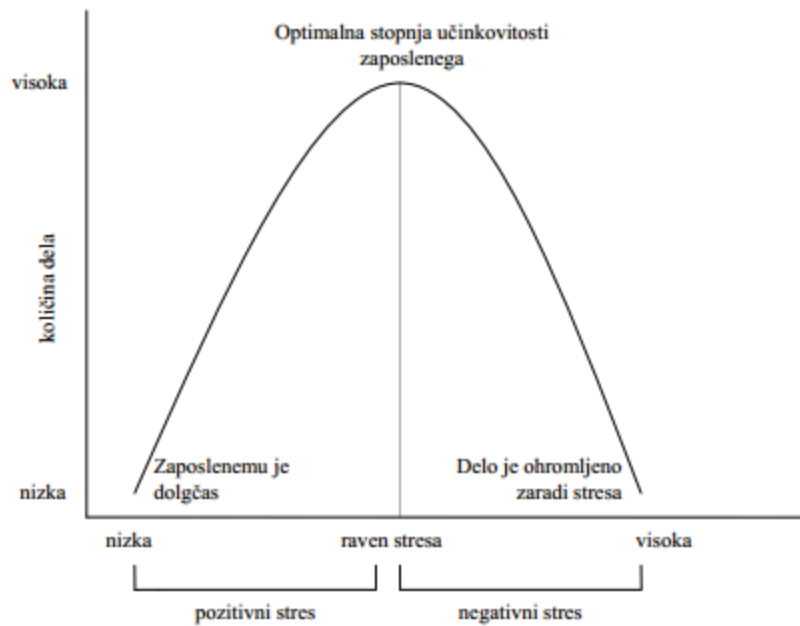
Vir: Cooper in Marshall v Stranks 2005, 23.

### 4.3 Vrste stresa

Pri stresu je pomembno poudariti, da beseda stres ne označuje že vnaprej nekaj slabega. Prvo obdobje stresa, obdobje alarma, običajno označujejo odzivi, ki so praviloma fiziološki, zdravi in ki človeka spodbujajo k dejanjem, h kreativnosti in k uspešnosti (Starc 2007, 66).

George in Jones (1996, 25) pojasnjujeta, da je vsak stres na začetku nekaj pozitivnega, saj posameznika motivira pri njegovem delu. Ko pa stres doseže določeno točko, kjer kateri posameznik čuti, da so zahteve okolja večje od njegovih zmožnosti, se ta prevesi v negativni stres.

Slika 5: Pozitivni in negativni stres



Vir: George in Jones 1996, 258.

#### 4.3.1 Pozitivni stres oziroma naravni stres

Božič (2003, 20) pravi, da **pozitivni stres** oziroma eustres čutimo, ko delamo nekaj z veseljem in navdušenjem, ko v delu vidimo spodbudo, ko imamo občutek, da je naše delo cenjeno. Osebe, ki so pod vplivom pozitivnega stresa, kažejo vznemirjenost, živahnost, nasmejanost, motiviranost, prijaznost, marljivost, samozavest, odločnost, uspešnost, vedrost, umirjenost, zanesljivost, pripravljenost priskočiti na pomoč, ljubeznivost in sposobnost jasnega ter racionalnega mišljenja.

#### 4.3.2 Negativni stres oziroma umetni stres

**Negativni stres** oziroma distres predstavljajo čustveni in psihični pritiski oziroma šoki, ki lahko pri posamezniku povzročajo hude bolezni in so posledica kratkotrajne ali dolgotrajne izpostavljenosti stresnim okoliščinam. Dolgotrajni stresni vplivi pa porušijo presnovo v telesu (Božič 2003, 20).

Božič (2003, 32) prav tako pravi, da »negativni stres otežuje delovanje razuma, trezen vpogled in ustvarjalnost«. Distres doživljamo kot napetost, stisko, gorje in nevarnost, kadar ocenimo, da so zahteve okolja večje od naših sposobnosti.



## **4.4 Ukrepi za obvladovanje stresa pri managerkah**

Živimo v času, kjer je stres naš vsakdanji spremljevalec. Hiter tempo življenja, preobremenjenost na delovnem mestu, prevelike zahteve in pričakovanja, nezmožnost uravnavanja poslovnega in zasebnega življenja pri managerkah povzročajo veliko količino stresa. Stresa iz našega življenja ne moremo izločiti, lahko pa se ga naučimo obvladovati, prepoznati njegove simptome in ustrezno ukrepati. V nadaljevanju navedemo nekaj ukrepov, ki pomagajo, da se naučimo živeti v sožitju s stresom.

### **4.4.1 Meditacija**

Meditacija je disciplina v naši duševnosti, ki nam pomaga aktivirati naše umske sposobnosti. Je učinkovita metoda za psihično umirjanje in sproščanje. Je tehnika, ki sprošča telo in duha. Pri meditaciji gre za preprosto, dvajset minut dolgo vajo, pri kateri se moramo osredotočiti na kakšno brezpomembno besedo ali glas, ki si ga nenehno ponavljamo. Smisel meditacije je, da umirimo um do te točke, da postane tih. Med meditacijo telo porablja manj kisika za svoje delovanje, zato sta posledično upočasnjena srčni utrip in dihanje, krvni tlak pa se ravno tako zmanjša. Za uspešno meditiranje je treba veliko vaje, saj je na začetku koncentracija slaba, moti nas vsak hrup (Božič 2003, 88).

Meditacija lajša mnoge bolezni, ki so povezane s stresom, na primer bolezni srca, težave z dihanjem in želodcem. Uporablja se tudi za zmanjšanje čustvenih ali duševnih težav.

### **4.4.2 Avtogeni trening**

Avtogeni trening je razvil nevrolog in psihiater dr. Johannes H. Schultz v začetku 20. stoletja. Je tehnika, ki vključuje telo in duha. Delno je podobna hipnotskemu stanju, vendar je to stanje budnosti, v katerem nastajajo spremembe v telesu in zavesti. Z njegovo pomočjo se znižuje tonus mišic, krvni tlak, spremeni se temperatura kože, spremeni se delovanje črevesja, zmanjša se koncentracija holesterola v krvi in spremeni se vrednost hormona, ki sproža stres. Avtogeni trening je sestavljen iz šestih preprostih vaj, ki nas naučijo, kako vplivati na delovanje našega organizma. Raziskave so pokazale, da je avtogeni trening zelo učinkovit v boju proti mnogim boleznim, ki so povezane s stresom. Z redno vadbo avtogenega treninga se naučimo obvladati stres, lajšati tesnobo, lajšati simptome astme, zaprtja, glavobolov. Zniža se nam krvni tlak in izboljša pretok krvi (Zmaga Dvornik).

#### **4.4.3 Humor**

Znani izrek pravi, da je smeh pol zdravja. Dejstvo je, da humor in smeh pozitivno vplivata na duševno in telesno počutje. Humor je eden izmed obrambnih mehanizmov, ki varuje posameznika. V stresnih situacijah se ljudje s smislom za humor odzivajo z večjim optimizmom. Humor spodbuja našo kreativnost, izboljšuje pogajalske sposobnosti ter omogoča spretnejše sprejemanje odločitev. S smislom za humor omilimo jezo, razdraženost, napetost pri delu, povečamo ustvarjalnost in izboljšamo koncentracijo. Ker pa nam pogosto ni do smeha, ne moremo uživati v njegovih koristih, zato strokovnjaki priporočajo vajo, pri kateri svoje obrazne mišice prisilimo v nasmeh ob gledanju v ogledalo. Ta metoda je učinkovita, saj naši možgani ne ločijo med naravnim in narejenim stresom (Skupina IRI Ljubljana).

#### **4.4.4 Telesna aktivnost**

Da se uspešno soočamo s stresom, je pomembna tudi telesna aktivnost. Če želimo biti uspešni v življenju, moramo znati poskrbeti zase. Telesna aktivnost vključuje telesno vadbo, kot so tek, hoja, aerobika, plavanje, kolesarjenje in jahanje. Dokazano je, da ljudje, ki so aktivni več kot trikrat na teden, v povprečju bolje spijo, imajo vitalno kapaciteto, so bolj optimistični in njihovo počutje je boljše. Prav tako pa sta njihova odpornost in toleranca za stres višji (Aktivni.si, 2009).

#### **4.4.5 Usklajevanje življenjskih aktivnosti**

Za ohranjanje zdravja je pomembno, da znamo usklajevati življenjske aktivnosti. Po navadi ljudje področju, kjer čutimo stres, posvečamo tudi največ svojega časa. Na primer človek, ki čuti velik pritisk v zvezi s kakšnim projektom, preživi veliko časa v pisarni, manj pa v krogu svoje družine in prijateljev. Posledično se manj posveča telesnim aktivnostim in kulturnim dejavnostim. Ker njegove življenjske aktivnosti niso usklajene, to škodljivo vpliva na zdravje. Zato je pomembno, da se naučimo uskladiti vse aktivnosti v našem življenju. Naučiti se moramo dela lotiti sproščeno in zbrano (Val ljubezni, 2010).

## 5 RAZISKAVA

Poglavje je namenjeno raziskavi »Managerke in obvladovanje stresa v managementu«. Pri raziskavi diplomskega dela smo za pridobivanje podatkov uporabili dve metodi. Prva metoda je zbiranje sekundarnih podatkov o managementu, managerkah in stresu na delovnem mestu, druga metoda, ki je predstavljena v tem poglavju, pa je zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika.

Namen raziskave je ugotoviti, kakšen je položaj žensk v managementu in v kolikšni meri se srečujejo s stresom na delovnem mestu.

Cilji raziskave so:

- zbrati sekundarne podatke o managementu, stresu, stresu na delovnem mestu in ženskah v managementu;
- s kvalitativno raziskavo priti do primarnih podatkov o managerkah in stresu na delovnem mestu;
- na osnovi obeh raziskav ugotoviti, ali so managerke izpostavljene stresu na delovnem mestu, in potrditi ali ovreči podane hipoteze.

### 5.1 Anketni vprašalnik

Z namenom pridobiti čim bolj realno oceno s področja žensk managerk in njihovega soočanja s stresom na delovnem mestu smo se odločili za kvantitativno izvedbo raziskave. Podatke smo pridobili z anketiranjem različnih oseb, tako moškega kot ženskega spola, različnih starosti z različnimi delovnimi izkušnjami. Anketni vprašalnik je sestavljen iz dvanajstih vprašanj zaprtega tipa. Pridobljeni podatki so analizirani in grafično prikazani v poglavju 5.2.

V diplomski nalogi smo si zastavili hipoteze, ki jih na koncu s pomočjo analize raziskave potrdimo ali ovržemo.

Zastavljene hipoteze v diplomski nalogi:

- H1: Ženske se v svoji poklicni karieri srečujejo s številnimi ovirami, ki za moške sodelavce ne obstajajo.
- H2: Managerke so bolj podvržene stresnim situacijam kot managerji.
- H3: Ženske managerke se morajo na svojem delovnem mestu bolj dokazovati ter v svoje delo vložiti več truda in časa.
- H4: Položaj žensk v managementu se spreminja na boljše.

## 5.2 Rezultati raziskave

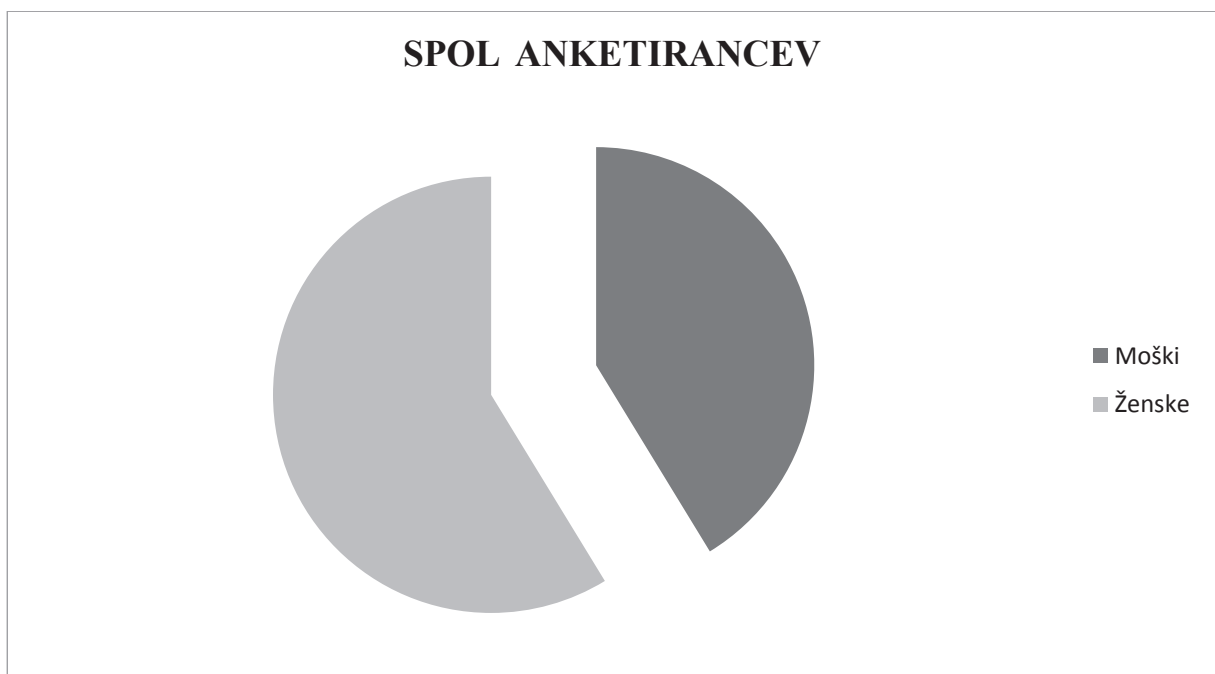
V tabelah in grafih v nadaljevanju so prikazani rezultati, pridobljeni z anketiranjem.

Vsi odgovori so zaradi lažje primerjave podani ločeno za ženski in moški spol, podatki pa so prav tako podani v številkah in odstotkih za boljše razumevanje.

### *Spol anketirancev*

V raziskavi je sodelovalo 63 anketirancev. Slika 6 prikazuje, da je sodelovalo 26 moških (41 %) in 37 žensk (59 %).

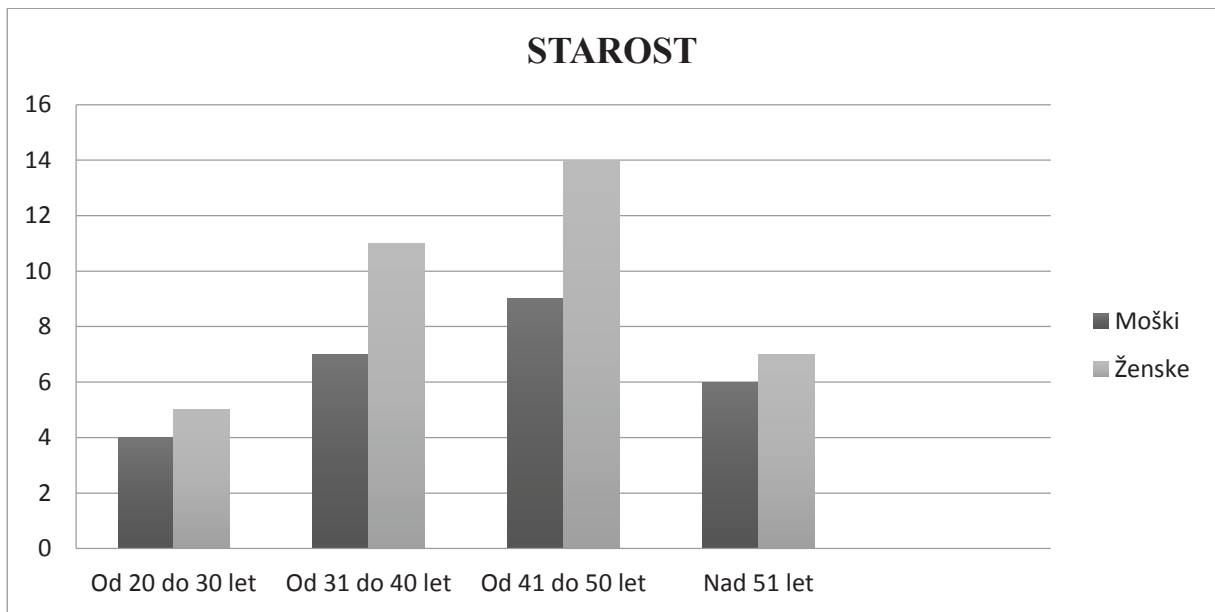
**Slika 6: Spol anketirancev**



### *Starostna struktura*

Slika 7 prikazuje starost anketirancev in anketirank. Glede na starost smo jih razdelili v 4 skupine. V prvo skupino sodijo anketiranci, ki so stari od 20 do 30 let, in sicer 4 moški in 5 žensk. V drugo skupino sodijo anketiranci od 31 do 40 let, in sicer 7 moških in 11 žensk. V tretjo skupino spadajo anketiranci, stari od 41 do 50 let, in sicer 9 moških in 14 žensk. V zadnjo skupino pa sodijo anketiranci, stari nad 51 let, in sicer 6 moških in 7 žensk.

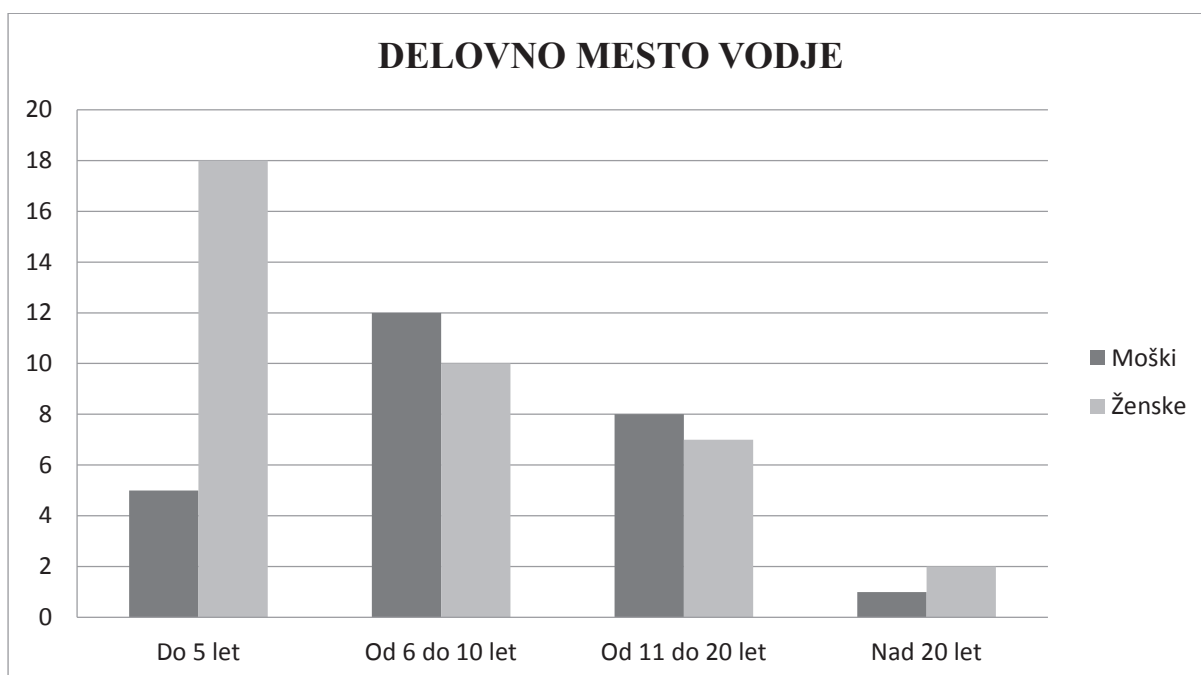
Slika 7: Starostna struktura



#### *Zaposlenost na mestu vodje*

Zanimalo nas je, kolikšna je delovna doba anketiranih na mestu vodje. S tem vprašanjem smo želeli dobiti odgovor na to, kolikšno je dejansko razmerje med moškimi in ženskami na vodilnih položajih. Slika 8 prikazuje delovno mesto vodje, ki smo ga razdelili v štiri kategorije. V prvo kategorijo, do 5 let, spada 18 managerk (48 %) in 5 managerjev. V drugo kategorijo, od 6 do 10 let, spada 10 managerk (27 %) in 12 managerjev. V kategorijo od 11 do 20 let spada 7 managerk (18 %) in 8 managerjev. V kategorijo nad 20 let pa spadata le 2 managerki (5 %) in 1 manager.

**Slika 8: Delovno mesto vodje**



#### *Opis dela in delovnega mesta*

Pri tem vprašanju nas je zanimalo, kako anketiranci vidijo svoje delo in delovno mesto. Ugotoviti pa smo želeli, v kolikšni meri se anketirancem njihovo delo in delovno mesto zdi zanimivo, raznoliko in razgibano, v kolikšni meri jim delo predstavlja strokovni izziv ter v kolikšni meri se jim zdi polno napetosti in stresov. Anketiranci so morali ovrednotiti dane trditve z ocenami od 1 do 5. Številka Ocena 1 je pomenila, da se s trditvijo nikakor ne strinjajo, 2, da trditev delno drži, ocena 3 je pomenila, da se anketiranci ne morejo opredeliti, 4, da se s trditvijo strinjajo, in 5, da se z dano trditvijo popolnoma strinjajo.

Iz preglednice 1 je razvidno, v kolikšni meri se anketiranke strinjajo z danimi trditvami. Pri prvi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 2, kar pomeni, da se anketiranke (35 %) delno strinjajo, s tem, da je njihovo delovno mesto zanimivo. Pri drugi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da se anketiranke (33 %) strinjajo s trditvijo, da je njihovo delo raznoliko in razgibano. Pri tretji trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 2, kar pomeni, da se anketiranke (37 %) delno strinjajo s trditvijo, da jim delo predstavlja strokovni izziv. Pri četrti trditvi pa je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da se anketiranke (35 %) strinjajo s trditvijo, da je njihovo delo polno napetosti in stresov. Na osnovi rezultatov iz preglednice 1 lahko zaključimo, da največ anketirank lahko svoje delo in delovno mesto opiše kot raznoliko in razgibano, prav tako pa pravijo, da je njihovo delo polno napetosti in stresov.

Iz preglednice 1 je prav tako razvidno, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo z danimi trditvami. Pri prvi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da se anketiranci (27 %) strinjajo s trditvijo, da je njihovo delo zanimivo. Pri drugi trditvi je prevladujoč odgovor prav tako pod številko 4, kar pomeni, da se anketiranci (31 %) z njo strinjajo, da je njihovo delo raznoliko in razgibano. Pri tretji trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 1, kar pomeni, da se anketiranci (35 %) s trditvijo, da jim delo predstavlja strokovni izziv sploh ne strinjajo. Pri četrti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 5, kar pomeni, da se anketiranci (35 %) popolnoma strinjajo s trditvijo, da je njihovo delo polno napetosti in stresov.

**Preglednica 1: Opis dela in delovnega mesta**

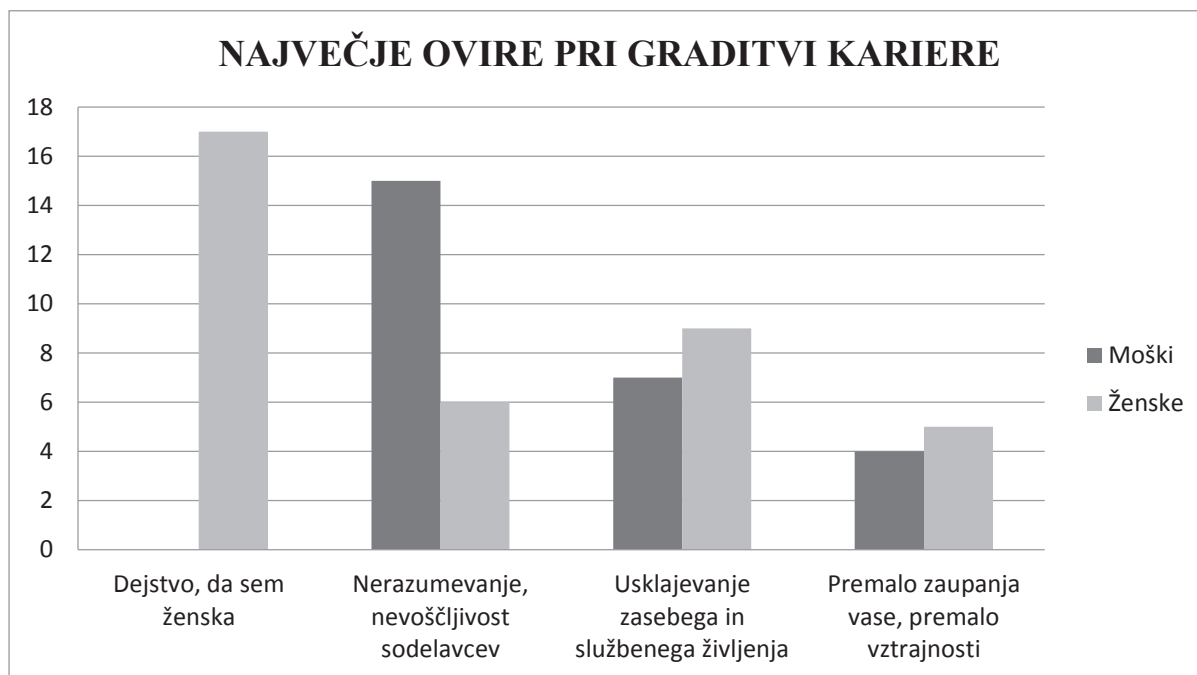
| <b>OVREDNO-<br/>TITE DANE<br/>TRDITVE</b>    | <b>1<br/>Sploh se ne<br/>strinjam<br/>(v %)</b> |          | <b>2<br/>Delno se<br/>strinjam<br/>(v %)</b> |           | <b>3<br/>Ne morem se<br/>odločiti<br/>(v %)</b> |          | <b>4<br/>Se strinjam<br/>(v %)</b> |           | <b>5<br/>Popolnoma<br/>se strinjam<br/>(v %)</b> |          |
|--|---|----------|--|-----------|---|----------|------------------------------------|-----------|--|----------|
|  | <b>M</b>  | <b>Ž</b> | <b>M</b>                                     | <b>Ž</b>  | <b>M</b>  | <b>Ž</b> | <b>M</b>                           | <b>Ž</b>  | <b>M</b>   | <b>Ž</b> |
| <b>Zanimivo</b>                              | 19  | 8        | 23   | <b>35</b> | 12  | 14       | <b>27</b>                          | 32        | 19   | 11       |
| <b>Raznoliko in<br/>razgibano</b>            | 27  | 14       | 19   | 21        | 4   | 14       | <b>31</b>                          | <b>33</b> | 19   | 18       |
| <b>Predstavlja<br/>strokovni<br/>izziv</b>   | <b>35</b>                                       | 25       | 27   | <b>37</b> | 0   | 16       | 23                                 | 16        | 15   | 10       |
| <b>Je polno<br/>napetosti in<br/>stresov</b> | 19  | 5        | 31   | 14        | 0   | 19       | 15                                 | <b>35</b> | <b>35</b>  | 27       |

#### *Največja ovira pri graditvi kariere anketiranih*

Pri tem vprašanju nas je zanimalo, kaj je anketirancem predstavljalo največjo oviro pri graditvi njihove kariere. Na sliki 9 vidimo, da je kar 17 žensk (46 %) odgovorilo, da jim je največjo oviro predstavljalo dejstvo, da so ženske. Nerazumevanje in nevoščljivost sodelavcev sta oviro predstavljala 6 ženskam (16 %), usklajevanje službenega in zasebnega življenja 9 anketirankam (24 %), premalo zaupanja vase in premalo vztrajnosti pa 5 anketirankam (14 %). Na osnovi rezultatov lahko zaključimo, da managerke kljub enakopravnosti in enakim možnostim izobrazbe še vedno vidijo oviro v dejstvu, da so ženske.

Za boljšo predstavo glede razlik pri graditvi kariere med spoloma si pogledjmo tudi odgovore moških anketiranih managerjev. 15 (58 %) jih je odgovorilo, da sta jim največji oviri predstavljala nerazumevanje in nevoščljivost sodelavcev, usklajevanje zasebnega življenja je oviro predstavljalo 7 anketiranim (26 %), 4 (16 %) pa pravijo, da sta bili največji oviri premalo zaupanja vase in premalo vztrajnosti.

**Slika 9: Največje ovire pri graditvi kariere**



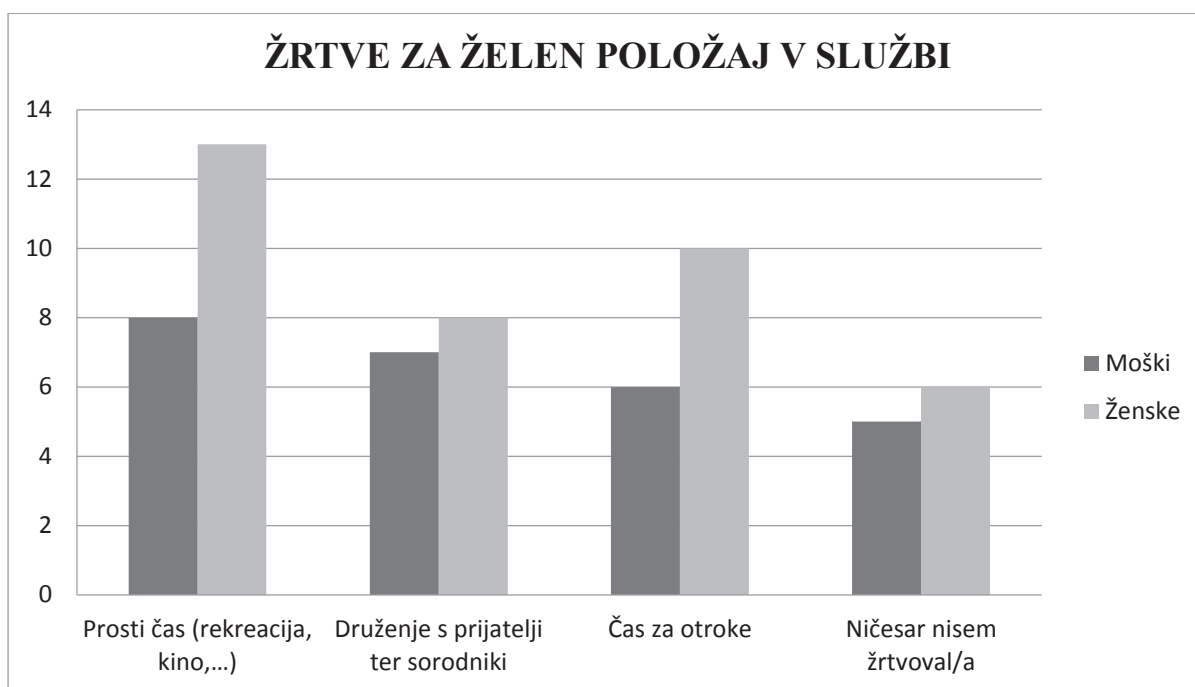
#### *Kaj so morali anketirani žrtvovati za dosežen položaj v službi*

Slika 10 prikazuje, kaj so morale anketiranke žrtvovati za dosežen položaj v službi. Kar 13 anketirank (35 %) je odgovorilo, da so za to, da so dosegle želen položaj v službi, žrtvovale svoj prosti čas. Čas za otroke je žrtvovalo 10 anketirank (27 %), čas za druženje s prijatelji in sorodniki 8 anketirank (21 %), 6 anketirank (17 %) pa pravi, da za dosežen položaj v službi niso žrtvovale ničesar. Kot vidimo, rezultati anket kažejo, da se največ managerk žrtvuje za dosežen položaj v službi svoj prosti čas in čas za otroke.

Slika 10 pa prikazuje tudi odgovore anketirancev. Kar 8 anketirancev (31 %) je odgovorilo, da so za to, da so dosegli želen položaj v službi, žrtvovali svoj prosti čas. 7 anketirancev (27 %) je žrtvovalo čas za druženje s prijatelji in sorodniki, 6 (23 %) jih je žrtvovalo svoj čas za otroke, 5 (19 %) pa jih pravi, da za dosežen položaj v službi niso žrtvovali ničesar. Rezultati anket kažejo, da se največ managerjev odpoveduje svojemu prostemu času zaradi službe in graditve kariere.



Slika 10: Žrtve za zelen položaj v službi



*Težja dostopnost vodilnih položajev za ženske managerke kot moške kljub enakopravnosti*

Slika 11 prikazuje odgovore na vprašanje, ali ženske težje pridejo na vodilne položaje kot moški. Kar 28 anketirank (75 %) je na to vprašanje odgovorilo pritrdilno, 7 (18 %) jih pravi, da spol ni ovira za uspešno kariero, le 2 anketiranki (7 %) pa se nista mogli opredeliti. Pri tem vprašanju nas je najbolj presenetilo, da so ženske tiste, ki oviro za napredek v karieri vidijo v spolu. Slika 11 prikazuje tudi odgovore anketiranih moških. Kot vidimo, 12 anketirancev (46 %) pravi, da spol ni ovira za zasedanje vodilnih položajev, 10 (38 %) jih pravi, da je spol ovira pri graditvi kariere, 4 anketiranci (16 %) pa se pri tem vprašanju niso mogli opredeliti.

**Slika 11: Ali ženske težje pridejo na vodilne položaje kot moški**

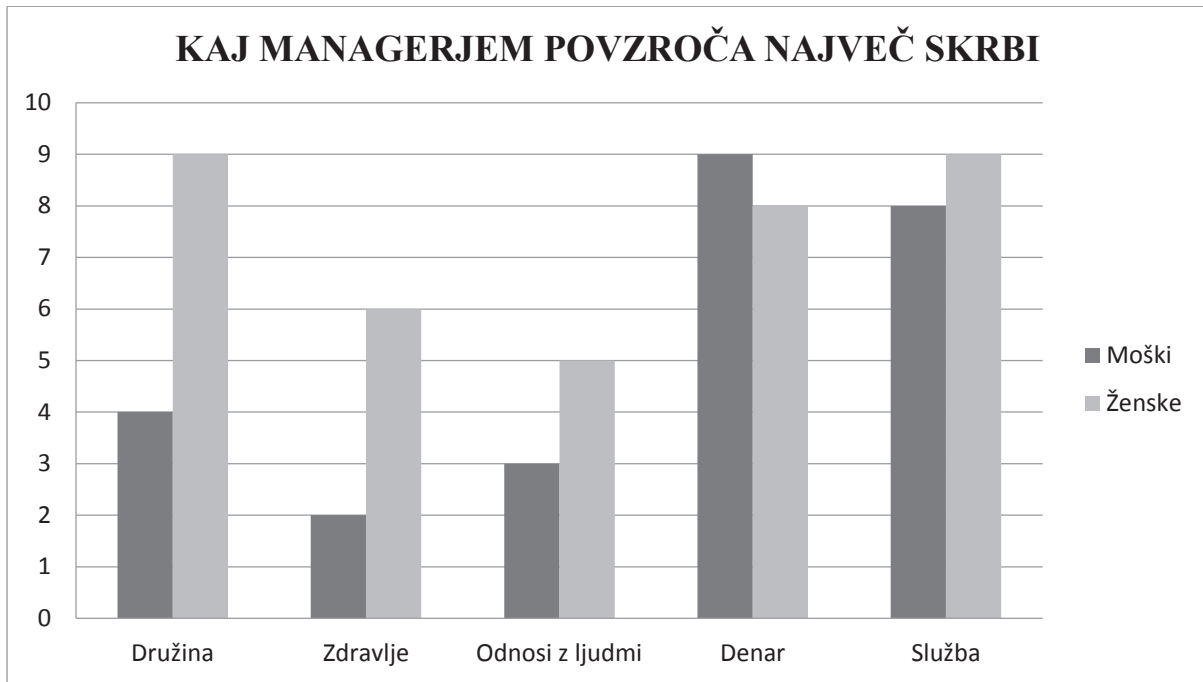


*Kaj anketirancem v življenju povzroča največ skrbi*

Na sliki 12 vidimo, da so najbolj pogosti odgovori bili služba, denar in družina; 9 anketirank (24 %) je odgovorilo, da jim največ skrbi povzroča družina, 9 (24 %) jih pravi, da jim največ skrbi povzroča služba, 8 (20 %) jih pravi, da je glavni razlog skrbi denar, 6 anketirank (16 %) trdi, da jih skrbijo odnosi z ljudmi, enako število (16 %) pa jih skrbi njihovo zdravje.

Slika 12 prikazuje tudi odgovore anketirancev na to vprašanje. Pri moških so bili prav tako najbolj pogosti odgovori služba, denar in družina, vendar v drugačnem vrstnem redu. Pri anketirancih jih je kar 9 odgovorilo, da jim največ skrbi povzroča denar, 8 anketirancev (31 %) pravi, da jih skrbi služba, 4 anketirance (16 %) skrbi družina, 3 anketirance (11 %) skrbijo njihovi odnosi z javnostjo, le 2 anketiranca (8 %) pa pravita, da je glavni razlog njihovih skrbi zdravje.

Slika 12: Kaj managerjem povzroča največ skrbi



#### *Najpogostejši stresorji na delovnem mestu anketiranih*

Pri tem vprašanju so anketiranci morali ovrednotiti dane trditve z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila najbolj pogost stresor, 2 pogost stresor, 3 srednje pogost stresor, 4 delno pogosto stresor in ocena 5 najmanj pogost stresor.

Iz preglednice 2 je razvidno, v kolikšni meri se anketiranke strinjajo z danimi trditvami. Pri prvi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da je predolg delovnik delno pogost stresor pri anketirankah. Pri drugi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 5, kar pomeni, da so odnosi s podrejenimi najmanj pogost stresor pri anketirankah. Pri tretji trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, torej so odnosi z nadrejenimi delno pogost stresor pri anketirankah. Pri četrti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 3, kar pomeni, da je nezadovoljstvo na delovnem mestu delno pogost stresor pri anketirankah. Pri trditvi pet najdemo prevladujoč odgovor pod številko 5, kar pomeni, da je preobremenjenost na delovnem mestu najbolj pogost stresor. Pri trditvi šest najdemo najbolj pogost odgovor pod številko 2, kar pomeni, da je povezanost doma in službe pogost stresor pri anketirankah. Pri šesti trditvi pa najdemo prevladujoč odgovor pod številko 1, kar pomeni, da je nezadovoljstvo na delovnem mestu najbolj pogost stresor pri anketiranih managerkah.

V preglednici 2 so za boljšo primerjavo med managerkami in managerji podani tudi odgovori anketiranih managerjev. Pri prvi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da je predolg delovnik delno pogost stresor pri anketirancih. Pri drugi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 3, kar pomeni, da so odnosi s podrejenimi srednje pogost stresor pri anketirancih. Pri tretji trditvi je prevladujoč odgovor prav tako pod številko 3, kar pomeni, da so odnosi z nadrejenimi srednje pogost stresor pri anketirancih. Pri četrti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 2, kar pomeni, da je nezadovoljstvo na delovnem mestu pogost stresor pri anketirancih. Pri peti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 1, kar pomeni, da je preobremenjenost na delovnem mestu najbolj pogost stresor na delovnem mestu. Pri šesti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 5, kar pomeni, da je neenakost na delovnem mestu najmanj pogost stresor pri anketirancih.

**Preglednica 2: Najbolj pogosti stresorji na delovnem mestu managerjev**

| <i><b>OVREDNOTITE<br/>DANE TRDITVE</b></i>    | <b>1<br/>Najbolj<br/>pogost<br/>stresor<br/>(v %)</b> |           | <b>2<br/>Pogost<br/>stresor<br/>(v %)</b> |           | <b>3<br/>Srednje<br/>pogost<br/>stresor<br/>(v %)</b> |           | <b>4<br/>Delno<br/>pogost<br/>stresor<br/>(v %)</b> |           | <b>5<br/>Najmanj<br/>pogost stresor<br/>(v %)</b> |           |
|---|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|---|-----------|
|   | <b>M</b>  | <b>Ž</b>  | <b>M</b>                                  | <b>Ž</b>  | <b>M</b>  | <b>Ž</b>  | <b>M</b>  | <b>Ž</b>  | <b>M</b>  | <b>Ž</b>  |
| <b>Predolg delovnik</b>                       | 23  | 25        | 27  | 18        | 15  | 14        | <b>35</b>   | <b>27</b> | 0   | 16        |
| <b>Odnosi s<br/>podrejenimi</b>               | 4   | 9         | 31  | 19        | <b>38</b>   | 19        | 12  | 21        | 15  | <b>32</b> |
| <b>Odnosi z<br/>nadrejenimi</b>               | 12  | 16        | 27  | 21        | <b>38</b>   | 13        | 15  | <b>38</b> | 8   | 12        |
| <b>Nezadovoljstvo na<br/>delovnem mestu</b>   | 27  | 16        | <b>34</b>                                 | 24        | 12  | <b>27</b> | 0   | 14        | 24  | 19        |
| <b>Preobremenjenost<br/>na delovnem mestu</b> | <b>46</b>   | <b>43</b> | 31  | 12        | 4   | 17        | 0   | 10        | 19  | 9         |
| <b>Povezanost doma in<br/>službe</b>          | 19  | 27        | 4   | <b>35</b> | 15  | 16        | <b>31</b>   | 23        | 27  | 9         |
| <b>Neenakost na<br/>delovnem mestu</b>        | 27  | 25        | 8   | 28        | 12  | 19        | <b>31</b>   | 16        | <b>37</b>   | 0         |

*Ali anketirani pri sebi opažajo simptome, ki so posledica stresnih situacij*

Pri tem vprašanju so anketiranci trditve vnovič ovrednotili z ocenami od 1 do 5. Pri tem je ocena 1 pomenila, da nikoli ne opažajo simptomov stresnih situacij, ocena 2, da redko, 3, da včasih, ocena 4, da jih opažajo pogosto, in 5, da zelo pogosto.

V preglednici 3 so predstavljeni odgovori anketirank. Pri prvi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 5, kar pomeni, da delo zelo pogosto ne motivira anketirank. Pri drugi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da anketiranke pri delu pogosto opažajo napetost. Pri tretji trditvi je prav tako prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da anketiranke pogosto opažajo negotovost pri delu. Pri četrti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 3, kar pomeni, da anketiranke včasih opažajo raztresenost pri delu. Pri peti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 2, kar pomeni, da so anketiranke redko žalostne zaradi dela. Pri šesti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da imajo anketiranke pogosto glavobole kot posledica stresnih situacij. Pri sedmi trditvi je prevladujoč odgovor prav tako pod številko 4, kar pomeni, da imajo anketiranke pogosto težave z nespečnostjo.

V preglednici 3 so prav tako podani odgovori anketirancev. Pri prvi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 2, kar pomeni, da delo anketirancev le redko ne motivira. Pri drugi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 4, kar pomeni, da anketiranci pri delu pogosto opažajo napetost. Pri tretji trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 3, kar pomeni, da so anketiranci le včasih negotovi pri svojem delu. Pri četrti trditvi je prevladujoč odgovor prav tako pod številko 3, kar pomeni, da so anketiranci včasih raztreseni pri svojem delu. Pri peti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 2, kar pomeni, da so anketiranci redko žalostni zaradi svojega dela in delovnega mesta. Pri peti trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 3, kar pomeni, da imajo anketiranci včasih glavobole kot posledica stresnih situacij na delovnem mestu. Pri sedmi trditvi je prevladujoč odgovor pod številko 3, kar pomeni, da imajo anketiranci včasih težave z nespečnostjo.

### Preglednica 3: Simptomi stresnih situacij

| <b>OVREDNOTITE<br/>DANE TRDITVE</b>           | <b>1<br/>Nikoli ne<br/>opažam<br/>(v %)</b> |          | <b>2<br/>Redko<br/>opažam<br/>(v %)</b> |          | <b>3<br/>Včasih<br/>opažam<br/>(v %)</b> |          | <b>4<br/>Pogosto<br/>opažam<br/>(v %)</b> |          | <b>5<br/>Zelo pogosto<br/>opažam<br/>(v %)</b> |          |
|---|---|----------|---|----------|--|----------|---|----------|--|----------|
|   | <b>M</b>                                    | <b>Ž</b> | <b>M</b>                                | <b>Ž</b> | <b>M</b>                                 | <b>Ž</b> | <b>M</b>                                  | <b>Ž</b> | <b>M</b>                                       | <b>Ž</b> |
| Delo me ne motivira                           | 15  | 0        | 27                                      | 3        | 19                                       | 16       | 24  | 10       | 15   | 18       |
| <b>Pri delu sem napet/-a</b>                  | 4   | 0        | 19                                      | 11       | 27                                       | 27       | 31  | 43       | 19   | 19       |
| <b>Pri delu sem negotov/-a</b>                | 19  | 0        | 27                                      | 19       | 39                                       | 30       | 15  | 32       | 0  | 19       |
| <b>Pri delu sem raztresen/-a</b>              | 19  | 0        | 32                                      | 22       | 35                                       | 32       | 7   | 27       | 7  | 19       |
| <b>Zaradi dela sem velikokrat žalosten/-a</b> | 15  | 0        | 46                                      | 38       | 27                                       | 24       | 12  | 24       | 0  | 14       |
| <b>Pogosto imam glavobole</b>                 | 27  | 14       | 31                                      | 19       | 38                                       | 14       | 4   | 48       | 0  | 5        |
| <b>Pogosto imam težave z nespečnostjo</b>     | 24  | 12       | 28                                      | 21       | 33                                       | 15       | 8   | 38       | 7  | 14       |

*Na kakšen način se anketirani spoprijemajo s stresnimi obremenitvami pri delu*

Pri tem vprašanju nas je zanimalo, na kakšen način se anketirane ženske in moški spoprijemajo s stresnimi obremenitvami pri svojem delu. Anketiranci so dane trditve ovrednotili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da dana trditev popolnoma ne drži, ocena 5 pa, da dana trditev popolnoma drži.

Preglednica 4 prikazuje odgovore anketirank. Pri prvi trditvi je 38 % anketirank odgovorilo, da trditev drži, saj si kot posledico stresa na delovnem mestu vzamejo odmor za kavo ali cigaret. Pri drugi trditvi je 40 % anketirank odgovorilo, da trditev drži, saj se s stresnimi obremenitvami spoprijemajo tako, da si zastavijo dosegljive cilje. Pri tretji trditvi je 38 % anketirank odgovorilo, da trditev, da si poiščejo pomoč če je potrebno, delno drži. Pri četrti trditvi ali so obremenjene, ko delo ne napreduje, je 59 % anketirank odgovorilo, da trditev drži. Pri peti trditvi je 68 % anketirank odgovorilo, da trditev drži, saj se stresnih situacijah pogovorijo s sodelavci.. Pri šesti trditvi je 48 % anketirank odgovorilo, da trditev drži, saj obremenitev sprejmejo kot izziv in jo dobro preučijo.

Preglednica 4 prikazuje tudi odgovore anketirancev. Pri prvi trditvi je 54 % anketirancev odgovorilo, da trditev drži, saj se anketiranci spoprijemajo s stresnimi obremenitvami tako, da si vzamejo odmor za kavo ali cigaret. Pri drugi trditvi je največ anketirancev (46 %) odgovorilo, da trditev drži, saj se s stresnimi situacijami spoprimejo tako, da si zastavijo dosegljive cilje. Pri tretji trditvi je največ anketirancev (38 %) odgovorilo, da trditev, da si v stresnih situacijah poiščejo pomoč, delno drži. Pri četrti trditvi je največ anketirancev (54 %) odgovorilo, da trditev, da so obremenjeni ko delo ne napreduje, v veliki meri drži. Pri šesti trditvi pa je največ anketirancev (46 %) odgovorilo, da trditev drži, saj obremenitev sprejmejo kot izziv in jo dobro preučijo.

**Preglednica 4: Kako se managerji spoprijemajo s stresnimi obremenitvami na delovnem mestu**

| <b>OVREDNOTITE<br/>DANE<br/>TRDITVE</b>                        | <b>1<br/>popolnoma<br/>ne drži<br/>(v %)</b> |          | <b>2<br/>delno drži<br/>(v %)</b> |          | <b>3<br/>drži<br/>(v %)</b> |           | <b>4<br/>v veliki meri<br/>drži<br/>(%)</b> |           | <b>5<br/>popolnoma drži<br/>(v %)</b> |          |
|--|--|----------|-----------------------------------|----------|-----------------------------|-----------|---|-----------|---------------------------------------|----------|
|  | <b>M</b>                                     | <b>Ž</b> | <b>M</b>                          | <b>Ž</b> | <b>M</b>                    | <b>Ž</b>  | <b>M</b>                                    | <b>Ž</b>  | <b>M</b>                              | <b>Ž</b> |
| Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto | 0  | 0        | 38                                | 27       | <b>54</b>                   | <b>38</b> | 8   | 35        | 0                                     | 0        |
| <b>Zastavim si dosegljive cilje</b>                            | 8  | 0        | 19                                | 0        | <b>46</b>                   | <b>40</b> | 27  | 36        | 0                                     | 24       |
| <b>Poiščem pomoč, če je potrebno</b>                           | 0  | 0        | <b>38</b>                         | 20       | 23                          | 29        | 27  | <b>51</b> | 12                                    | 0        |
| <b>Sem obremenjen/-a, ker delo ne napreduje</b>                | 0  | 0        | 0                                 | 0        | 38                          | <b>59</b> | <b>54</b>                                   | 41        | 8                                     | 0        |
| <b>Pogovorim se s sodelavci</b>                                | 0  | 0        | 0                                 | 11       | <b>41</b>                   | <b>68</b> | 31  | 14        | 27                                    | 7        |
| <b>Obremenitev sprejmem kot izziv in jo dobro proučim</b>      | 12   | 11       | 23                                | 27       | <b>46</b>                   | <b>48</b> | 15  | 14        | 4                                     | 0        |

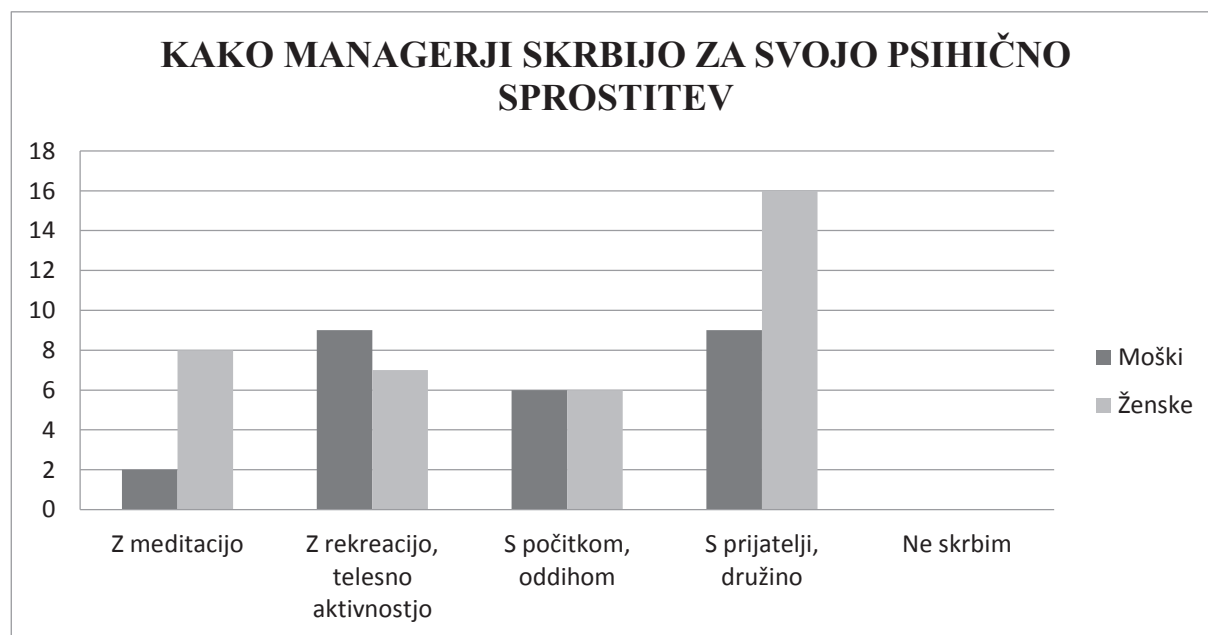
### *Kako anketirani skrbijo za psihično sprostitvev*

S tem vprašanjem smo želeli ugotoviti, kako managerji skrbijo za svojo psihično sprostitvev. Kot vemo, je poklic managerja eden izmed najbolj stresnih poklicev v današnjem času, zato je pomembno, da se znamo sprostiti in poskrbeti za svoje zdravje ter telo, če želimo učinkovito in uspešno opravljati svoje delo.

Slika 13 prikazuje odgovore anketirank. Največ anketirank je odgovorilo, da za svojo psihično sprostitvev skrbijo v krogu prijateljev in družine. 8 anketirank (21 %) pravi, da za psihično sprostitvev skrbijo z meditacijo, 7 (19 %) z rekreacijo in telesno aktivnostjo, 6 (16 %) pa s počitkom oziroma z oddihom.

Za boljšo primerjavo so podani tudi odgovori anketirancev. Na sliki 13 lahko vidimo, da največ anketirancev za svojo psihično sprostitvev skrbi z rekreacijo in v krogu prijateljev ter družine. 6 anketirancev (23 %) pravi, da za psihično sprostitvev skrbi s počitkom, le 2 anketiranca (8 %) pa za sprostitvev skrbita z meditacijo.

**Slika 13: Kako managerji skrbijo za svojo psihično sprostitvev**





### 5.3 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Ženske se v svoji poklicni karieri srečujejo s številnimi ovirami, ki za moške sodelavce ne obstajajo.

Hipotezo 1 potrjujemo, saj kljub enakosti in enakim možnostim za izobraževanje obstajajo nekakšne nevidne, včasih tudi prikrite meje, preko katerih se ženske managerke zelo težko prebijejo. Na osnovi raziskave, ki smo jo opravili, lahko zaključimo, da večina žensk vidi spol kot nekakšno prepreko oziroma oviro za razvoj kariere.

Hipoteza 2: Managerke so bolj podvržene stresnim situacijam kot managerji.

Hipotezo 2 tudi potrjujemo. S pomočjo izvedene ankete zaključujemo, da so ženske managerke bolj podvržene stresnim situacijam kot managerji. Poleg tega, da je usklajevanje službenega in zasebnega življenja za ženske zelo stresno, saj morajo biti matere, žene, gospodinje, se morajo boriti tudi za svoje delovno mesto. Na osnovi raziskave vidimo, da ima kar 38 % žensk pogosto težave z nespečnostjo in 48 % pogoste glavobole kot posledica stresnih situacij.

Hipoteza 3: Ženske managerke se morajo na svojem delovnem mestu bolj dokazovati ter v svoje delo vložiti več truda in časa.

Hipotezo 3 potrjujemo. Vsaka ženska mora za uspeh nekaj žrtvovati. Na osnovi opravljene raziskave vidimo, da je največ žensk za dosežen položaj v službi žrtvovalo svoj prosti čas. Veliko žensk je žrtvovalo tudi svoj čas za otroke in čas za druženje s prijatelji ter družino. Ženske se morajo na delovnem mestu bolj dokazovati, veliko več delati in neprestano misliti na to, da svoje delo dobro opravijo. Pri tem pa morajo premagovati tudi številne ovire, ki so posledica stereotipov in predsodkov. V današnjem času obstanejo in se na dobrih položajih ohranijo le najboljši. Konkurenčnost je velika. Samoumevno je, da se za uspeh potrudimo in se kratkoročno odrečemo določenim željam za dosego tega uspeha, verjamemo namreč, da se vsaka žrtev in trud na koncu poplačata.

Hipoteza 4: Položaj žensk v managementu se spreminja na bolje.

Hipotezo 4 potrjujemo. Število žensk managerk na vodilnih mestih v številnih organizacijah se viša. Današnji čas je čas, ko se ženske skušajo znebiti stereotipov in predsodkov, ki so jih zaznamovale stoletja. Imajo enake možnosti za izobraževanje kot moški in upamo si trditi, da znajo to tudi dobro izkoristiti. Že raziskava, ki smo jo opravili in anketirali kar 37 managerk, nam da vedeti, da se je položaj žensk izboljšal. V svetu vse bolj pomembni postajajo znanje, spretnosti, izkušnje in sposobnosti. Organizacije iščejo ljudi, ki so se sposobni soočiti s težavami in jih tudi uspešno premagovati. Ali to znajo samo moški? Vsekakor ne. Ženske so neizkoriščen potencial, ki se v današnjem času s trdim delom in močno voljo uspešno prebija na vrh.

## 6 SKLEP

V zadnjih desetletjih se je položaj žensk v družbi zelo spremenil. Ženske so pridobile možnost za izobraževanje in doživele skokovit napredek v poslovnem svetu. Danes najdemo ženske na številnih vodilnih položajih, kjer vodijo organizacije. Ženske so lahko uspešne v zasebnem in poslovnem življenju, vendar pa je še vedno moč opaziti, da je vzorec tradicionalne ženske v sodobnem svetu še vedno ukoreninjen. Kljub enakopravnosti, enakim možnostim za izobraževanje, se ženske še vedno soočajo s številnimi ovirami pri razvoju svoje kariere, ki so moškimi neznane. Neutemeljeni stereotipi in predsodki iz preteklosti pa jim dodatno otežujejo pot pri graditvi kariere.

S pomočjo strokovne literature smo prišli do zaključka, da je položaj žensk v managementu veliko bolj zapleten kot pri moških managerjih. Ugotovili smo, da se ženske soočajo s številnimi ovirami na delovnem mestu, na primer z diskriminacijo, predsodki in stereotipi.

Vse te ovire in prepreke v razvoju kariere pa pri ženskah povzročajo stres. V današnjem času, ko se življenje odvija v zelo hitrem tempu, ko so zahteve okolja velikokrat večje od naših sposobnosti, stresu ne moremo ubežati, lahko pa se naučimo živeti z njim. S pomočjo izvedene raziskave smo ugotovili, da so ženske bolj izpostavljene stresnim situacijam kot moški managerji. Vzroki stresa pri ženskah so predvsem neenakost na delovnem mestu, preobremenjenost na delovnem mestu in težave z usklajevanjem poslovnega in zasebnega življenja. Ženska se mora za svoj uspeh tudi bolj potruditi, več delati in posledično tudi več žrtvovati kot moški.

V 21. stoletju smo na stopnji, kjer se spremembe šele začinjajo. Položaj žensk v poslovnem svetu se izboljšuje, saj jih vedno več zaseda vodilna mesta v organizacijah. Trendi v managementu se spreminjajo, prav tako pa se spreminja tudi struktura organizacij. Danes organizacije iščejo odgovorne, poštene, delovne, vizionarske managerje, ki bi jim usmerjali organizacijo. To pa zagotovo niso samo moški.



## LITERATURA

- Božič, Mija. 2003. *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Cerar, Miro. 2005. *Smernice za integracijo načela Enakosti spolov v strukturnih skladih v Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Crampton, Suzanne M. in Jitendra M. Mishra. 1999. *Women in management*. Public Personnel Management Washington, D.C.
- Davison, Marilyn in Cary Cooper. 1983. *Stress and The Woman Manager*. Oxford: Keterprint Co Ltd.
- Deloitte. 2012. *Ženske na vrhu*. [Http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Slovenia/Local%20Assets/Documents/2012/Zenske%20na%20vrhu.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Slovenia/Local%20Assets/Documents/2012/Zenske%20na%20vrhu.pdf) (5. 10. 2013).
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Florjančič, Jože, Radovan Andrejčič, Jožo Brekić, Janez Jereb in Jože Jesenko 1994. *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
- George, Jennifer M., in Gareth R. Jones. 1996. *Organizational behaviour: understanding and meaning*. Reading: Addison – Wesley Publishing Company.
- Hrženjak, Majda. 2007. *Nevidno delo*. Ljubljana: Mirovni inštitut za sodobne družbene in politične študije.
- Ilhan, Alojz. 2004. *Do odprtosti z glavo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1996. *Ženske v managementu*. Ljubljana: Enotnost
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2000. Tranzicija in (ne)enakost med spoloma. *Družboslovne razprave* XVI (34): 35.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kuralt, Nataša. 1998. *Problemi zaposlenih žensk*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kužet, Zora. 2003. Ne izbira, ampak edina možnost. *Večer*, 30. oktober: 14
- Linehan, Margaret. 2001. *Uspešne ženske: managerke velikih mednarodnih podjetij*. Ljubljana: GV založba.
- Looker, Terry in Gregson Olga. 1993. *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban-Plozza, Boris in Ugo Poozi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Malačič, Janez, Zvone Vodovnik, Bogomir Kovač in Milena Bevc. 1995. *Ekonomski vidiki kadrovske dejavnosti*. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.
- Merkač, Marjana. 2001. Konstruktivna managerskih vlog. *Zbornik s posvetovanja: Managerke in poslovna odličnost*. Portorož: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Možina, Stane. 2002. Učeba se organizacija: učeči se management. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Rejc, Adrijana. 2004. Managerke za 21 stoletje. Ljubljana: *Revija Manager*, 11: 17.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schermerhorn, John. 2011. *Introduction to management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steward, Rosemary. 1997. *The Reality of Management*. Velika Britanija: Butterworth Heinemann.
- Starc, Radovan. 2007. *Stres in bolezni: od stresa do debelosti, zvišanih maščob, arterijske hipertenzije, depresije, srčnega infarkta, kapi in prezgodnje smrti*. Ljubljana: Sirius AP.
- Stranks, Jeremy. 2005. *Stress at work. Management and Prevention*. Amsterdam: Elsevier.
- Šipelj, Tanja. 2009. *Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Tate, Wiliam. 1995. *Developing Managerial Competence: A Critical Guide to Methods and Materials*. Aldershot: Gower.
- 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.
- Ule Nastan, Mirjana. 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žokalj, Monika. 2011. Ženske v menedžmentu v Sloveniji in po svetu. *V Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, ur. Tina Andrejašič, 293. Koper: Fakulteta za management.

## VIRI

- Aktivni.si. 2009. *Vadba povzroča prijazen stres*. <http://www.aktivni.si/zdravje/preventiva/vadba-povzroca-prijazen-stres/> (17. 12. 2013).
- Skupina IRI Ljubljana. B. I. *Humor naj bo v zasebnem in poklicnem življenju*. <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/134-humor> (15. 12. 2013).
- Val ljubezni. 2010. *Premagovanje stresa na ravni posameznika*. <http://www.val-ljubezni.si/partnerji-sonja-treven/val-premagovanje-stresa-na-ravni-posameznika.html> (15. 12. 2013).
- Zmaga Dvornik. B. I. *Avtogeni trening*. <http://psiholoskosvetovanje.com/avtogeni-trening/> (15. 12. 2013).

## **PRILOGA**

Priloga 1 Anketni vprašalnik

## Anketa

Moje ime je Valdrina Mustafi in na Fakulteti za management v Celju končujem univerzitetni študijski program Management prve stopnje z diplomskim delom na temo »Managerke in stres na delovnem mestu«. Da teorijo podkrepim z empiričnimi rezultati, sem izdelala anketo, ki mi bo pomagala ovreči ali sprejeti zastavljene hipoteze v diplomski. Prosim Vas, da na vprašanja odgovorite čim bolj iskreno. Vaše odgovore bom obravnavala zaupno in tajno, samo za namene svoje diplomske naloge. Izpolnjene ankete vrnite na moj elektronski naslov valdrina.mustafi@gmail.com.

Vsa vprašanja v anketi so sestavljena tako, da so odgovori že podani. Če vašega odgovora med podanimi ne najdete, ga lahko napišete pod drugo. Za vaše sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem.

### 1. Spol?

- a) Ženski.
- b) Moški.

### 2. Starost?

- a) Od 20 do 30 let.
- b) Od 31 do 40 let.
- c) Od 41 do 50 let.
- d) Nad 51 let.

### 3. Koliko let ste zaposleni na mestu vodje?

- a) Do 5 let.
- b) Od 6 do 10 let.
- c) Od 11 do 20 let.
- d) Nad 20 let.

### 4. Kako bi opisali svoje delo in delovno mesto (navedene trditve ovrednotite z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – ne morem se odločiti, 4 – delno se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam)?

- a) Zanimivo. \_\_\_\_\_
- b) Raznoliko in razgibano. \_\_\_\_\_
- c) Predstavlja strokovni izziv. \_\_\_\_\_
- d) Je polno napetosti in stresov. \_\_\_\_\_

**5. Kaj vam je predstavljalo največjo oviro pri graditvi delovne kariere?**

- a) Dejstvo, da sem ženska.
- b) Nerazumevanje, nevoščljivost sodelavcev.
- c) Usklajevanje zasebnega in službenega življenja.
- d) Premalo zaupanja vase, premalo vztrajnosti.
- e) Drugo \_\_\_\_\_.

**6. Kaj ste morali žrtvovati za dosežen položaj v službi?**

- a) Prosti čas (rekreacijo, kino itd.).
- b) Druženje s prijatelji in sorodniki.
- c) Čas za otroke.
- d) Ničesar nisem žrtvoval/-a.
- e) Drugo \_\_\_\_\_.

**7. Ali menite, da ženske managerke kljub enakopravnosti težje pridejo na vodilne položaje kot moški managerji?**

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne morem se opredeliti.

**8. Kaj vam v življenju povzroča največ skrbi?**

- a) Družina.
- b) Zdravje.
- c) Odnosi z ljudmi.
- d) Denar.
- e) Služba.
- f) Drugo \_\_\_\_\_.

**9. Kateri so najbolj pogosti stresorji, ki so prisotni na Vašem delovnem mestu (navedene trditve ovrednotite z ocenami od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni najbolj pogost stresor na Vašem delovnem mestu, 5 pa najmanj pogost stresor)?**

Predolg delovnik. \_\_\_\_\_

Odnosi s podrejenimi. \_\_\_\_\_

Odnosi z nadrejenimi. \_\_\_\_\_

Nezadovoljstvo na delovnem mestu. \_\_\_\_\_

Preobremenjenost na delovnem mestu. \_\_\_\_\_

Povezanost doma in službe. \_\_\_\_\_

Neenakost na delovnem mestu. \_\_\_\_\_

Drugo \_\_\_\_\_.



**10. Ali pri sebi opazate simptome, ki so posledica stresnih situacij** (navedene trditve ovrednotite z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – nikoli ne opažam, 2 – redko opažam, 3 – včasih opažam, 4 – pogosto opažam, 5 – zelo pogosto opažam)?

Delo me ne motivira. \_\_\_\_\_

Pri delu sem napet/-a. \_\_\_\_\_

Pri delu sem negotov/-a. \_\_\_\_\_

Pri delu sem raztresen/-a. \_\_\_\_\_

Zaradi dela sem velikokrat žalosten/-a. \_\_\_\_\_

Pogosto imam glavobole. \_\_\_\_\_

Pogosto imam težave z nespečnostjo. \_\_\_\_\_

**11. Na kakšen način se spoprijemate s stresnimi obremenitvami pri delu** (navedene trditve ovrednotite z ocenami od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – popolnoma ne drži, 2 – v veliki meri drži, 3 – delno drži, 4 – v veliki meri drži, 5 – popolnoma drži)?

a) Vzamem si odmor in popijem skodelico kave ali prižgem cigareto. \_\_\_\_\_

b) Zastavim si dosegljive cilje. \_\_\_\_\_

c) Poiščem pomoč, če je potrebno. \_\_\_\_\_

d) Sem obremenjen/-a, ker delo ne napreduje. \_\_\_\_\_

e) Pogovorim se s sodelavci. \_\_\_\_\_

f) Obremenitev sprejem kot izziv in jo dobro proučim. \_\_\_\_\_

**12. Kako skrbite za psihično sprostitvev** (možnih je več odgovorov)?

a) Z meditacijo,

b) Z rekreacijo, s telesno aktivnostjo,

c) S počitkom/oddihom.

d) S prijatelji, z družino.

e) Ne skrbim.

f) Drugo \_\_\_\_\_.