

# Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja

Maja Meško<sup>1</sup>, Zlatka Meško Štok<sup>2</sup>, Iztok Podbregar<sup>3</sup>, Damir Karpljuk<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Ljubljanska cesta 27, 3000 Celje, maja.mesko@gmail.com

<sup>2</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva ulica 5, 6104 Koper, Zlatka.Stok@fm-kp.si

<sup>3</sup>Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede, Kotnikova ulica 8, 1000 Ljubljana, iztok.podbregar@fpv.uni-mb.si

<sup>4</sup>Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Gortanova ulica 22, 1000 Ljubljana, Damir.Karpljuk@fsp.uni-lj.si

Ekonomski trendi, vedno večje zahteve trga, tehnologija in filozofija vodstva k povečanju storilnosti, hitrega tempa življenja, so pokazatelj, da se stres pojavlja na vseh področjih življenja posameznika, tudi na delovnem mestu. Namen pričujoče raziskave je bil ugotoviti stopnjo stresa, ki ga managerji doživljajo pri svojem delu, identificirati stresorje, ki delujejo na delovnem mestu managerja ter ugotoviti morebitne razlike med izbranimi neodvisnimi spremenljivkami (spol, starost, stopnja izobrazbe) in doživljanjem z delom povezanega stresa pri managerjih. V raziskavo smo vključili 85 managerjev naključno izbranih slovenskih podjetij. Rezultati raziskave so pokazali, da managerji udeleženi v raziskavo v povprečju ocenjujejo svoje delo kot zmerno stresno, da na nanje v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci ter vodstvom podjetja in da ne obstajajo statistično značilne razlike v doživljanju z delom povezanega stresa glede na izbrane socio-demografske spremenljivke.

**Ključne besede:** managerji, management, organizacija, stres, stresorji pri managerjih.

## 1 Uvod

Managerji in vodje v organizacijah se velikokrat znajdejo ujeti na eni strani med potrebami in zahtevami zaposlenih na drugi strani pa zahtevami nadrejenih - vršnega managementa. Dolžni so skrbeti za proizvodne programe, zastavljene smotre in cilje podjetja, sprejemati tveganja in odločitve, biti morajo prilagodljivi na spremembe. Sprejemati morajo odločitve o prihodnosti organizacije kot sistema in s tem tudi odločitve o kadrovske informacijskem sistemu organizacije. Managerji morajo imeti vrsto sposobnosti za delo z ljudmi. Občutek, da teh sposobnosti manager nima, da ne »zna« z ljudmi, vpliva na managerja v podzavesti stresno in se velikokrat ne zaveda, da predstavlja enako tudi nesposobnost sprejemanja nalog in odločitev. Preveč odgovornosti, ki jih mora nositi ena oseba, lahko pomeni visoko raven stresa.

Stres ni nov pojav, doživljaji so ga že naši predniki v preteklosti. Današnje oblike stresa so bistveno drugačne in se razlikujejo od tistih v preteklosti. Nekoč je stres pomagal ljudem preživeti, danes predvsem načenja njihovo zdravje. Ne pojavlja se le na delovnem mestu, temveč tudi na drugih področjih življenja posameznika.

## 2 Stres

Izraz stres izvira iz latinščine. Prvič je bil uporabljen v angleščini 17. stoletja, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke

in težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede stres spremenil, poslej je pomenil silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. Ta definicija je hkrati pomenila, da zunanja sila zbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost, tako, da se opira moči te sile (Spielberger, 1985). V strokovni literaturi zasledimo različne opredelitve stresa. Avtorji ga najpogosteje opredelijo kot telesno in psihološko obremenjenost organizma, ki nastane kot prilagoditveni odgovor na dražljaje v okolju (Fontana in Abouserie, 1993; Statt, 1990; Tomori, 1990) in se izraža v različnih simptomih, kot so glavobol, telesna in psihična utrujenost, pomanjkanje energije, anksioznost, zaskrbljenost, živčnost, napetost, razdražljivost, težave s koncentracijo, zmanjšana produktivnost in kakovost dela (Braham, 1994; Černelič, 1999; Luban – Plozza in Pozzi, 1994; Powell, 1999).

Stres je pogosto pojmovan kot najpogostejša bolezen moderne dobe. Je vzorec negativnih fizioloških stanj in psiholoških odzivov, ki se pojavijo v situacijah, v katerih zaznamo ogrožanje svoje dobrobiti in čutimo, da se z njim ne moremo spoprijeti (Lazarus in Folkman, 1984; Hill, 2001). Je notranji odgovor posameznika na vsak zunanji dogodek ali situacijo, ki vpliva nanj – stresor. Ljudje se pri svojem zaznavanju stresorjev in reagiranju nanje medsebojno razlikujemo, saj stres in dejavniki stresa niso za vse ljudi enaki in enako težko ali lahko rešljivi, pač pa ju določajo posameznikova osebnost, njegove izkušnje, energetska opremljenost, okoliščine v katerih se pojavi, ter šir-

še in ožje okolje, v katerem oseba živi. Pomembni so tudi življenjska naravnost posameznika in trdnost ter kakovost mreže medosebnih odnosov, ki ga obdajajo (Stritih in Možina, 2000; Šfiligoj, 1999).

## 2.1 Izvori stresa (stresorji)

Izvor stresa, imenovani stresor, je lahko nekaj, kar človeku pomeni oviro, zahtevo, obremenitev ali izziv. Pojavom, ki telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost, pravimo stresorji (Musek, 1993). Dojemanje in učinkovanje stresorjev je odvisno predvsem od značilnosti posameznika in nekaterih značilnosti stresorjev, kot so pomembnost stresorja za posameznika, njegovo trajanje, moč in pogostost (Looker in Gregson, 1993).

Vsi stresorji niso škodljivi ali obremenjujoči. Tako lahko ločujemo pozitivni stres ali eustres od negativnega stresa ali distresa. Psihološko so pomembni predvsem tisti stresorji, ki povzročajo duševne ali vedenjske učinke. Takšnih pa je veliko. Raziskovalci so ugotovili, da so obremenjujoči stresi lahko posledice delovanja enkratnih hudih stresnih dogodkov, lahko pa so posledica delovanja ponavljajočih se vsakdanjih drobnih stresov. Drobni stresi so lahko prijetni in spodbudni, lahko pa so neprijetni. Drobni pozitivni stresi so lahko pomembna sestavina našega dobrega počutja in kakovosti našega življenja (Musek, 1993).

Povzročitelji stresa lahko izvirajo iz dela, družinskega okolja ali pa iz osebnostnih značilnosti posameznika. Stres na delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov (Možina, 1998). Pomembni izvori stresa so ne glede na pango: časovni pritiski, nezmožnost vplivanja na obseg dela, nezmožnost razporejanja svojega dela, neupoštevanje delavčevega mnenja (Molan, 2005). Nagnjenost k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vneto, stalno napetostjo in nestrpnostjo in ljudeh, ki delajo pod nenehnim pritiskom (Možina, 1998).

Vzroki stresa na delovnem mestu so največkrat: ne-realni roki, nejasen opis delovnih nalog, neopredeljenost pristojnosti, nepristnost priznanj in nagrad, nezmožnost pritožb, velika odgovornost, pooblastila oz. pristojnosti, majhen vpliv na odločanje, pomanjkanje podpore pri delu in sodelovanju, pomanjkanje nadzora, pomanjkanje vzpodbud, majhna podpora lastnemu razvoju, nestalnost oz. nezanesljivost delovnih mest, izpostavljenost predsodkom zaradi let, spola, rase, narodnosti ali vere, delo v neugodnih in nevarnih delovnih razmerah, nezmožnost izkoriščanja svojih znanj in sposobnosti, slaba klima v podjetju, usodne posledice majhnih napak oz. nepozornosti (Teržan, 2002). Stres na delovnem mestu se največkrat pojavlja zaradi neustrezne politike informiranja, metod vodenja, pomanjkanja kompetenc, pomanjkanja zaupanja, metod dela, oblikovanja delovnega mesta, normiranosti dela in hierarhičnega redu (Lanz, 1998).

Menon in Akhilesh (1994) sta v raziskavi, kjer sta ugotavljala funkcionalno odvisnost stresa med 128 mana-

gerji, ugotovila, da je 8 stresorjev in sicer: nejasne situacije, delovni pritiski, službena potovanja, biti posrednik med glavnim vodstvom in delavci, odgovornost za ljudi, odgovornost za delo, status funkcionalnega področja ter krizne situacije, odvisnih od funkcionalnega področja in ne od starosti managerja, pozicije v hierarhiji ter delovne dobe.

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

## 2.2 Posledice stresa

Nihče ni povsem odporen proti stresu. Stres lahko prizadene vsakogar, saj je pomemben in bistven del našega življenja. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati (Looker in Gregson, 1993). Ali bo dejavnik iz okolja stresor, je odvisno od posameznika in njegovega dojemanja tega, kar se mu dogaja. Stres se pojavi pri njem takrat, ko zazna, da je situacija, v kateri je, zanj nevarna in ne more obvladati morebitne nevarnosti ali zahtev. Pri dolgotrajni izpostavljenosti stresu pride pri posamezniku do čezmernega odziva, ki se izraža na fizični, vedenjski ali psihični ravni. Takšni odzivi lahko privedejo do škodljivih posledic v obliki bolezni, čustvenih težav in slabše opravljenega dela (Greenberg in Baron, 2000).

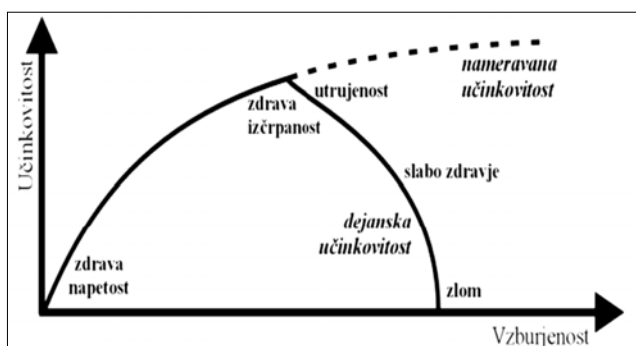
Selye (1976; po Rakovec, 2002) je predstavil model splošnega prilagoditvenega ali adaptacijskega sindroma, po katerem se na stresor vedno odzovemo z enakim vzorcem telesnih reakcij, ne glede na njegov vzrok. Daljša izpostavljenost pa povzroči tri faze: alarm, odpor in izčrpanost. V fazi alarma se zavemo stresorja, prvi hip smo zmedeni in vznemirjeni, smo v šoku in potrebujemo čas, da se zberemo ter spoprime s težavo. Faza odpora se sproži, ko zaznamo stresno situacijo. Imenuje se tudi faza splošnega adaptacijskega ali prilagoditvenega sindroma. Faza izčrpanosti pa nastane, če se stresno stanje nadaljuje. Kot posledica te faze se lahko pojavi bolezen in različne motnje v telesnih funkcijah. Pojavijo se občutja nemoči, brezupa in brezvoljnosti.

Managerji v organizacijah se zelo pogosto znajdejo v zelo težki situaciji in so velikokrat v izoliranem položaju. Odgovorni so nadrejenim, so nosilci programov, dolžni so upoštevati zastavljene dogovore, se držati zastavljenih rokov, svoje zaposlene znati voditi, motivirati in stimulirati ter morajo biti prilagodljivi na spremembe, ki se dogajajo v notranjem in zunanem okolju organizacije. Delovno mesto kot varno in zdravo okolje, v katerem lahko zaposleni ali posameznik najde dolgoročno zadovoljstvo, postaja vedno težje dosegljivo. Ekonomski trendi, vedno večje zahteve trga, tehnologija in filozofija vodstva k povečanju storilnosti, hitrega tempa življenja, so pokazatelj, da se stres pojavlja ne samo na delovnem mestu ampak tudi na drugih področjih življenja posameznika, kjer »stare« vrednote nimajo več veljave (Heller in Hindle, 2001).

V mnogih podjetjih niso seznanjeni s posledicami stresa na delovnem mestu. Posledice neučinkovitosti posameznikov ali celo managerjev pripisujejo drugim dejavnikom in ne stresu. Prav managerji pa večino svojega časa preživijo na delovnem mestu, kar vpliva na nepravilno prehrano in pomanjkanje telesne aktivnosti, kar pa še dodatno povečuje stres. Stres in preobremenjenost pa zmanjšujeta celotno in normalno delovanje zaposlenih in managerjev. Posledice stresa se odražajo (Heller in Hindle, 2001):

- v zmanjšanju učinkovitosti pri delu in
- v stroških poslovanja

Po Evansu in Russlu (1992) povzamemo model Petra Nixona, kardiologa iz Velike Britanije, Londona, ki je proučeval posledice stresa na človekovo delovanje. Nixon je predpostavil, da je človek utrujen zaradi trdega dela in premalo počitka. Predpostavljal je, da lahko človek to neravnotežje popravi, da se dobro spočije, ter vzpostavi ravnotežje ter si ponovno nabere moči za delo in življenje. Če se takšna utrujenost in nihanja ponavljajo, se nam zgodi, da smo utrujeni, pred nami pa je še veliko nedokončanega dela in nalog. Prepričani smo, da bomo kos zahtevam, ki jih bomo z ritmom »dveh noči« razrešili. Naša predvidevanja držijo, če še nismo šli preko vrha krivulje, tako lahko resnično povečamo svojo učinkovitost. Problem se pojavi, če je naša učinkovitost že dosegla vrhunec zaradi ponavljajočih se nihanj in bo naša učinkovitost zaradi stresa in vznurjenosti pričela padati. Znajdemo se v začaranem krogu izčrpanosti, postajamo vedno bolj utrujeni, otopeli, nesposobni in nezmožni, kljub želji opraviti delo kvalitetno. Kljub temu smo sprva in vedno znova prepričani, da znamo delo opraviti dobro, povečamo zato napore in se še bolj trudimo, a pri tej oceni nismo objektivni. Tako pride sčasoma do zloma. Nixon (po Evans in Russell, 1992) je razvil pot, katero posameznik prehodi od zdrave in običajne utrujenosti, do izčrpanosti in nemoči. To pot prikazujemo na sliki 1.



Slika 1. Krivulja človekovega delovanja (Evans in Russell, 1992).

S problemom učinkovitosti so se ukvarjali tudi drugi. S povezavo med stresom in delovanjem zaposlenega po avtorjih George in Jones (1996). Predpostavili so, da nizka stopnja stresa stimulira telo in povečuje zmožnost reagiranja na delovne zahteve. Ob izpostavljanju manjših in kratkotrajnih pritiskov na posameznika, ti učinkujejo

tako, da posameznik dela bolje, intenzivneje in hitreje. Lahko rečemo učinkoviteje.

Ta model je povezava med stresom in delovanjem, z narobe obrnjeno krivuljo U, opisuje reakcijo na stres skozi čas, na spremembe in intenzivnost stresa. Predpostavlja se, da ima lahko celo zmerna stopnja stresa, ki je prisotna daljše obdobje, dolgoročne negativne posledice na delovanje, saj kontinuirana intenzivnost stresa izčrpava posameznika in zmanjšuje njegove vire energije, medtem ko velika stopnja stresa lahko ovira zaposlene pri opravljanju svojega dela (Robbins, 1996). Prelomna točka je odvisna od osebnostne lastnosti, psihosocialnih dejavnikov posameznika ter njegove odpornosti na stres.

Podobno kot Nixon pa se je s problemom učinkovitosti ukvarjal tudi Yorke-Dodsonov. V njegovem zakonu opredeljuje in pravi, da ima določena raven stresnih vznurjenj pozitiven vpliv na učinkovitost pri delu. V svoj model je vključil dve skrajnosti, saj je predpostavljal, da smo ljudje brez pozitivne ali negativne spodbude sposobni opravljati svoje delo, vendar smo pri tem počasni in neučinkoviti. Prva skrajnost je pozitivna spodbuda: motivacija in spodbuda z denarno nagrado, druga skrajnost je negativna spodbuda oziroma kaznovanje z elektrošoki in z njo povezan strah pred njim. Zagotovo oba dejavnika delujeta na zaposlenega stresno. Temu moramo prišteti še vsakdanji stres, v vsakdanjem življenju posameznika.

Pozitivna spodbuda, denarna nagrada naj bi bila po njegovem mnenju ravno prava spodbuda za najvišjo učinkovitost zaposlenih. Negativna spodbuda, kazni zaposlene stresno obremenjuje, in so zaradi tega nesposobni opraviti delo učinkovito. Zaradi nakopičenega stresa začnejo zaposleni delovati pod optimalno raven, kar se kaže tudi v učinkovitosti organizacije (Powell, 1999).

Stroškov kot posledico stresa zaposlenih v notranjem okolju organizacije, to je v delovnem okolju, ne moremo natančno opredeliti, saj ni jasno določena numerična višina stroškov, katerih vzrok je stres, temveč gre največkrat za ocenjene in predvidene višine stroškov. Zveza med vzroki in posledicami mnogokrat ni povsem jasna, zato ti podatki večinoma temeljijo na ocenjevanju, ugibanju. Obenem pa jih ni mogoče zanesljivo primerjati med organizacijami, kaj šele med državami. Stroški se kažejo kot na primer odsotnost z dela, slabi rezultati, slaba kakovost storitve, visoka fluktuacija kadrov, nezadovoljni delavci, slab ugled podjetja. Posameznik se lahko zateče k nezdravim vedenjskim vzorcem v prepričanju, da bo z njihovo pomočjo boljše deloval na pritiske stresa v delovnem okolju.

Stres na delovnem mestu predstavlja zelo resen problem, pri katerem večkrat prihaja do predstav, da ga težko definiramo in kontroliramo (Cox in Gonzales, 2002).

Stres na delovnem mestu, njegovi vzroki in posledice so v članicah EU zelo razširjeni. Po raziskavah, so managerji v državah pristopnicah v EU bolj pod stresom in preobremenjeni z delom kot njihovi zahodni kolegi, kar je zagotovo povezano s prehodom planskega gospodarstva v tržno gospodarstvo in povečano konkurenco. Na podlagi številnih raziskav so izračunali, da gre zaradi izostankov dela, ki so posledica bolezni, povezanih s stresom, vsako

leto v nič vsaj sto milijonov delovnih dni (Looker in Gregson, 1994).

Strokovnjaki ocenjujejo, da stroški v zvezi s stresom in z njim povezanimi psihološkimi problemi v članicah EU predstavljajo kar 3-4% BDP, kar letno znaša 265 milijard Evrov (Levi, 2004). V USA stane stres gospodarstvo letno več kot 150 milijard dolarjev, kaže se v naslednjih dejavnikih: odsotnost z dela, zmanjševanje učinkovitosti dela fizično prisotnih zaposlenih, toda duševno odsotnih. V Veliki Britaniji pripisujejo 60% odsotnosti z dela motnjam, ki jih povzročata stres (Heller in Hindle, 2001). Izguba zdravja ni niti največji niti edini strošek v organizacijah. Napake in napačne odločitve, ki jih delajo zaposleni pod vplivom stresa, stanejo mnogo več (Traven, 2005).

V raziskavi (Aparicio, 2004) v Evropi od 147 milijonov vprašanih delojemalcev trdi, da so pri delu pod velikim pritiskom. Od teh ena tretjina ne organizira svojega dela, več kot ena četrtnina pa ne sme sodelovati pri razporejanju svojega dela, nadalje 45% vprašanih trdi, da opravljajo monotono delo, 50%, da izvajajo kratka ponavljajoča, rutinska dela. Iz tega lahko izhajamo, da delovno pogojeni vzroki stresa prispevajo k aktualnim boleznim, saj kar 13% delojemalcev toži o glavobolih, 17% o bolečinah v mišicah, 30% o bolečinah v hrbtenici, 20% o zasplosti, in 28% o stresu.

Stresne dogodke je možno razumeti tudi kot prilagoditvene zahteve, zaradi katerih pride do psihofiziološke napetosti, ki lahko kumulira kot somatska bolezen. Pot od stresnega dogodka do bolezenskih simptomov je zapletena in odvisna od mnogih vidikov, ki jih je potrebno proučiti. Ti vidiki so pretekle izkušnje, obrambni mehanizmi, fiziološke reakcije, strategije spoprijemanja s stresom in bolezenska vedenja (Selič, 1999).

Dolgotrajna izpostavljenost stresu in z njo povezana kronična fiziološka vzbujenost predstavlja močno obremenitev presnovnih, kardiovaskularnih in imunskih funkcij, zato je lahko dejavnik v razvoju psihičnih in psihosomatskih motenj in bolezni (Sket in Živin, 2001).

### 3 Cilji raziskave

Pri raziskavi smo si zastavili 3 glavne cilje in sicer:

1. Ugotoviti stopnjo stresa, ki ga managerji doživljajo pri svojem delu.
2. Identificirati stresorje, ki delujejo na delovnem mestu managerja.
3. Ugotoviti morebitne razlike med izbranimi neodvisnimi spremenljivkami (spol, starost, stopnja izobrazbe) in doživljanjem z delom povezanega stresa pri managerjih.

### 4 Hipoteze raziskave

H1: Managerji doživljajo pri svojem delu visoko stopnjo stresa (svojo delo ocenjujejo od zelo do izjemno stresno).

H2: Najbolj stresogeno na delovnem mestu managerja delujejo stresorji, vezani na delo managerja.

H3: Med managerji ni statistično značilnih razlik v doživljanju z delom povezanega stresa glede na izbrane socio-demografske spremenljivke (spol, starost, stopnja izobrazbe).

## 5 Metoda

### 5.1 Vzorec udeležencev

Vzorec udeležencev je zajel 85 managerjev naključno izbranih slovenskih podjetij, od tega 43 žensk in 42 moških. Vzorec je bil izbran po tehniki naključnega vzorčenja.

### 5.2 Pripomočki raziskave

Za namen raziskave je bil skonstruiran vprašalnik Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. V vprašalniku so uporabljene odgovorne lestvice Likertovega tipa. Vprašalnik je sestavljen iz štirih delov in sicer:

1. Sociodemografski podatki udeležencev raziskave
2. Vprašanja povezana s subjektivno oceno stopnje stresa
3. Lista namenjena identifikaciji potencialnih stresorjev povezanih s poklicem managerja  
Stresorji so razdeljeni v štiri večje kategorije:
  - zaposlenci (dejavniki, povezani z vedenjem zaposlenecv),
  - delovni pogoji (dejavniki, ki se nanašajo na delovne pogoje),
  - delo managerja (dejavniki, ki se nanašajo na strokovno delo managerja),
  - odnosi s sodelavci, drugimi managerji (dejavniki medosebnih odnosov na delovnem mestu).

### 5.3 Metode obdelave podatkov

Podatki so bili obdelani s pomočjo statističnega programa SPSS za Windows. Uporabljene so bile naslednje statistične metode obdelave podatkov:

- deskriptivna statistika ter frekvenčna porazdelitev za spremenljivke,
- t-test in enosmerna analiza variance - za preverjanje statistične pomembnosti razlik med izbranimi neodvisnimi spremenljivkami in doživljanjem z delom povezanega stresa.

Vse statistično pomembne zaključke smo sprejemali na ravni 5% nivoja tveganja.

## 6 Rezultati raziskave in diskusija

### 6.1 Deskriptivna statistika

Rezultati ankete kažejo, da najštevilčnejša starostna skupina med 31-40 let (49,4%), 34,1% managerjev udeležencev

Tabela 1: Strukturni delež managerjev po številu zaposlenecv v podjetju.

	Frekvenca	Procent udeležencev
10 in manj	12	14,1
20-50	15	17,6
51-250	29	34,1
251 in več	29	34,1
Skupaj	85	100,0

Tabela 2: Strukturni delež managerjev po vrsti podjetja.

	Frekvenca	Procent
proizvodno	15	17,6
trgovinsko	17	20,0
storitveno	28	32,9
zdravstvo	4	4,7
šolstvo	4	4,7
drugo	17	20,0
Skupaj	85	100,0

nih v raziskavo je starih od 41-50 let, najmanjši delež managerjev pa pripada skupini mlajših od 30 let (16,5%).

Največji delež pripada skupini z visoko izobrazbo (92,9% managerjev udeleženih v raziskavo). 41,2% managerjev udeleženih v raziskavo se uvršča v skupino z delovno dobo med 11 in 20 let, 27,1% pa med 6 do 10 let, ostali imajo več kot 20 ali manj kot 6 let delovne dobe. Tabela 1 pa nam prikazuje strukturni delež udeležencev v raziskavi po številu zaposlenecv v podjetju, kjer so zaposleni.

Iz tabele 1 lahko vidimo, da je največ managerjev, udeleženih v raziskavi, zaposlenih v podjetjih, ki imajo med 51 in 250 zaposlenecv ter več kot 251 zaposlenecv (68,2%).

Tabela 2 nam prikazuje strukturne deleže udeležencev raziskave po vrsti podjetja. Največ managerjev dela v storitvenih podjetjih (32,9%), najmanj pa v zdravstvu in šolstvu.

49,4% udeležencev raziskave še ima poleg rednih delovnih obveznosti še dodatne obveznosti.

## 6.2 Preverjanje hipotez

Prva hipoteza se glasi: Managerji doživljajo pri svojem delu visoko stopnjo stresa (svoje delo ocenjujejo od zelo

do izjemno stresno). To hipotezo smo preverjali s pomočjo strukturnih deležev odgovorov, ki so prikazani v tabeli 3.

Hipotezo 1 lahko le delno sprejmemo, saj je le 27,1% managerjev ocenilo njihovo delo kot zelo do izjemno stresno. 61,2% managerjev ocenjuje svoje delo kot zmerno stresno, 11,8% pa kot nekoliko stresno.

Mesto managerja in njegovo delo zahteva veliko obremenitev. Managerji udeleženi v raziskavo doživljajo svoje delo v povprečju manj stresno kot smo pričakovali. Razlog za takšne rezultate je morda v tem, da managerji svoje delo radi opravljajo in so z njim zadovoljni, rezultati različnih študij pa kažejo, da so specifični stresorji na delovnem mestu izhajajo ravno iz razloga da oseba ne opravlja dela, ki si ga želi in se ne more identificirati s svojim delom (Luban-Plozza in Pozzi, 1994).

Sklope stresorjev so udeleženci raziskave ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Pri vsaki postavki so obkrožili ustrezno številko pri čemer je številka 1 pomenila, da dejavnik omenjen v postavki doživljajo povsem nestresno, 2 nekoliko stresno, 3 zmerno stresno, 4 zelo stresno ter 5 kot izjemno stresno. Iz tabele 4 je razvidno, da na managerje udeležene v raziskavi v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in dru-

Tabela 3: Strukturni delež odgovorov na vprašanje v zvezi s stopnjo stresa, ki ga managerji doživljajo pri svojem delu.

	frekvenca	procent	kumulativni procent
povsem nestresno	0	0,0	0,0
nekoliko stresno	10	11,8	16,5
zmerno stresno	52	61,2	77,6
zelo stresno	14	21,2	94,1
izjemno stresno	5	5,9	100,0
Skupaj	85	100,0	

Tabela 4: Aritmetične sredine sklopov stresorjev na delovnem mestu managerja.

	zaposlenci	delovni pogoji	delo managerja	odnosi
M	2,8736	2,8153	3,0778	3,1606
SD	1,059	0,995	0,897	0,986

Legenda: zaposlenci – stresorji vezani na zaposlenca; delovni pogoji – stresorji vezani na delovne pogoje; delo managerja – stresorji vezani na delo managerja; odnosi – stresorji vezani na odnose s sodelavci in drugimi managerji.

gimi managerji (na primer slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, pomanjkanje podpore s strani drugih managerjev, slaba komunikacija, premalo povratnih informacij, ...). Takoj na drugem mestu so stresorji vezani na delo managerja (na primer vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo, organizacija dela, uvajanje novih programov, ...). Hipotezo 2, ki pravi, da najbolj stresogeno na delovnem mestu managerja delujejo stresorji, vezani na delo managerja, torej lahko zavrnamo.

Najpogostejše stresne okoliščine nastajajo v odnosih z ljudmi, zlasti na delovnem mestu. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samozavesti, spoštovanja in bojznostjo zaradi izgube socialne varnosti (Možina, 1998). Hans Selye (1974), oče medicine stresa, je dejal, da je eden izmed najbolj stresnih aspektov življenja naučiti se živeti drug z drugim. Dobri odnosi med člani skupine so ključni dejavnik zdravja posameznika in organizacije (Selye, 1974). Tudi raziskave na področju odnosov

na delovnem mestu so pokazale, da se psihosomatski simptomi stresa pojavljajo večinoma v primerih, ko so odnosi s sodelavci ter vodstvom podjetja slabi (Cooper in Payne, 1991).

Statistično značilne razlike pri doživljanju z delom povezanega stresa glede na izbrane socio-demografske spremenljivke (spol, starost ter izobrazba) udeležencev raziskave smo preverjali s pomočjo t-testa in enosmerne analize variance za preverjanje statistične pomembnosti razlik med izbranimi neodvisnimi spremenljivkami. Postavke, ki so se nanašale na neprijetnost doživljanja stresnih situacij na delavnem mestu, so udeleženci ocenjevali na lestvici od 1 do 5 in sicer 1 pomeni, da stresno stanje oseba doživlja kot povsem nemoteče, 2 kot nekoliko moteče, 3 kot zmerno moteče, 4 kot zelo moteče in 5 kot izjemno moteče. Z delom povezan stres smatramo stresne situacije kot so na primer: preobremenjenost pri delu, hitrejši tempo dela, pomanjkanje časa, odnosi na delovnem

Tabela 5: Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med spoloma.

spol	M	N	SD	Me
ženski	2,683	43	0,939	2,75
moški	2,383	42	0,850	2,27
Skupaj	2,534	85	0,904	2,46

Legenda: M – aritmetična sredina; N – numerus; SD – standardna deviacija; Me – mediana.

Tabela 6: Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med starostnimi skupinami.

starost	M	N	SD	Me
30 let in manj	2,685	29	0,810	2,75
31- 40 let	2,355	42	0,862	2,23
41-50 let	2,762	14	1,143	2,44
Skupaj	2,535	85	0,904	2,46

Legenda: M – aritmetična sredina; N – numerus; SD – standardna deviacija; Me – mediana.

Tabela 7: Rezultati enosmerne analize variance za ugotavljanje razlik med starostnimi skupinami.

	Vsota kvadratov	Stopnje svobode	Sredina kvadratov	F	Statistična značilnost
Med skupinami	6286,324	2	3143,162	1,697	,190
Znotraj skupin	151846,782	82	1851,790		
Skupaj	158133,106	84			

Tabela 8: Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med stopnjo izobrazbe.

izobrazba	M	N	SD	Me
Višja	2,698	4	1,190	2,69
Visoka	2,529	79	0,908	2,46
Magisterij	2,437	2	0	2,44
Skupaj	2,534	85	0,904	2,46

Legenda: M – aritmetična sredina; N – numerus; SD – standardna deviacija; Me – mediana.

Tabela 9: Rezultati enosmerne analize variance za ugotavljanje razlik med stopnjo izobrazbe.

	Vsota kva- dratov	Stopnje svobode	Sredina kvadratov	F	Statistična značilnost
Med skupinami	295,498	2	147,749	,077	,926
Znotraj skupin	157837,608	82	1924,849		
Skupaj	158133,106	84			

mestu, stres povezan z organizacijsko klimo, neredna prehrana na delovnem mestu, dodatne delovne naloge,...

V raziskavi je sodelovalo 43 žensk in 42 moških managerjev. Ženske v povprečju doživljajo z delom povezan stres s stopnjo 2,68, moški pa z 2,38, kar pomeni, da ženske doživljajo stres za bolj motečega kot moški na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da stresno stanje oseba doživlja kot povsem nemoteče, 2 kot nekoliko moteče, 3 kot zmer-no moteče, 4 kot zelo moteče in 5 kot izjemno moteče. T-test za preverjanje statistične pomembnosti razlik med spoloma je pokazal, da pa razlika med skupinama (spol) ni statistično značilna pri 5% tveganju ( $p > 0.05$ ), (stopnja značilnosti=1.27).

Statistično značilne razlike pri doživljanju z delom povezanega stresa glede na starostne skupine smo ugotavljali s pomočjo enosmerne analize variance. Ugotovili smo, da med starostnimi skupinami ni statistično značilnih razlik na pri 95% intervalu zaupanja ( $p > 0.05$ ).

Statistično značilne razlike pri doživljanju z delom povezanega stresa glede na stopnjo izobrazbe smo ugotavljali s pomočjo enosmerne analize variance. Ugotovili smo, da med skupinami ni statistično značilnih razlik na pri 95% intervalu zaupanja ( $p > 0.05$ ).

Hipotezo 3, ki pravi da med managerji ni statistično značilnih razlik v doživljanju z delom povezanega stresa glede na izbrane socio-demografske spremenljivke (spol, starost, stopnja izobrazbe), s 5% tveganjem sprejmemo.

## 7 Zaključek

Stres postaja zelo velik problem delovnega sveta. Svetovne zdravstvene organizacije z veliko skrbjo opazujejo naraščanje problemov, ki so povezani s stresom na delovnem mestu (Perimäki – Dietrich, 2002). Stres prizadene ne samo posameznika, zaposlenega v podjetju, ampak tudi organizacijo. Organizacijski stres se ugotavlja s stopnjo odsotnosti zaposlenih z dela in s kakovostjo samega dela. Organizacije z visoko stopnjo odsotnosti z dela, veliko fluktuacijo kadrov, slabimi medosebnimi odnosi, zgubljanju na ugledu, kakovosti in image-u. Razlogi za to so lahko

od nejasno opredeljenih in nepravim ali prekrivajočim opisom del in nalog do neustrezne komunikacije, slabih delovnih pogojev.

Za preprečevanje stresa na delovnem mestu in delovno pogojenih zdravstvenih težav morajo biti v organizacijah pozorni na: načrtovanje delovnega časa, zaposlenim omogočiti sodelovanje pri odločitvah in ukrepih, ki so vezani na njihovo delovno mesto, dodelitev dela mora biti v skladu z znanji in sposobnostmi posameznega zaposlenega, delovne naloge naj dajejo občutek smiselnosti dela, vloge in odgovornosti naj bodo jasno definirane, omogočeno naj bo medsebojno sodelovanje, podpora in ustrezna pomoč med sodelavci, nejasnostim v zvezi z varnostjo delovnega mesta in pričakovanji za doseganje kariere se je potrebno izogibati, istočasno pa spodbujati zaposlene za pridobivanje znanja, izobraževanja ter skrbeti za širitev zaposlitvenih zmožnosti. Dolžnosti delodajalcev pri omejevanju in odpravljanju stresa so: prizadevati si preprečiti stres v organizaciji, oceniti tveganje za nastanek stresa, ter s tem odkriti pritiske na delovnem mestu, ki bi lahko povzročili ravni stresa, lahko tudi določi kdo in katero delovno mesto je izpostavljeno večji oceni tveganja, delodajalci morajo sprejeti po navodilu Evropske agencije za zdravje in varnost pri delu ustrezne ukrepe za preprečitev škode.

Organizacije v Sloveniji bodo za preprečevanje stresa na delovnem mestu, morale veliko postoriti, saj se še nekatere organizacije ta trenutek ne zavedajo pomembnosti stresa in njegovih posledic. Za obvladovanje pojava stresa bodo morale izvajati vrsto ukrepov, ter pridobljena sredstva za pokrivanje stroškov, nameniti za preprečevanje posledic stresa na delovnem mestu. Strategija politike organizacije naj pri uresničevanju ciljev vključuje vse zaposlene, kajti le z njihovim sodelovanjem pri načrtovanju in izvajanju bodo zastavljeni cilji tudi doseženi.

## 8 Reference

Aparicio, J. C. (2002). Stress am Arbeitsplatz - ein wachsendes Problem. *Magazine*, 5 (Stress lass nach! Bewusster Umgang

- mit Stress): 14-15, dosegljivo na <http://osha.eu.int> (20.4.2007).
- Braham, B. J. (1994). *Managing stress: keeping calm under fire*. Irwin Professional Publishing, Burr Ridge, New York.
- Cooper, C.L. & Payne, R. (1991). *Personality and Stress: Individual Differences in the Stress Process*. John Wiley & Sons, Chichester and New York.
- Cox, T., Rial-Gonzalez, E. (2002). Arbeitsbedingter Stress: Das europäische Bild. *Magazine*, 5 (Stress lass nach! Bewusster Umgang mit Stress): 4-6, dosegljivo na <http://osha.eu.int> (20.4.2007).
- Černelič, M. (1999). Izvori stresa. *Primorska srečanja*, 23(219-220): 573-576.
- Evans, R. & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Alpha center, Ljubljana.
- Fontana, D. & Abouserie, R. (1993). Stress levels, gender and personality factors in teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 63(2): 261-270.
- George, M. J. & Jones, R.G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Adison Wealey, Harlow.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2000). *Behaviour in organizations*. Prentice Hall, London.
- Heller, R. & Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Hill, G. (2001). *Psihologija: shematski prikaz*. Tehniška založba Slovenije, Ljubljana.
- Lanz, H.A. (1998). *Die Stressfreie Organization*. SmartBooks Publishing AG, Kilchberg.
- Lazarus, S.R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company, New York.
- Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu?* Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Luban-Plozza, B. & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Manshor, A.T., Fontaine, R. & Choy, C.S. (2003). Occupational stress among managers: a Malaysian survey. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6): 622-628.
- Menon, N. & Akhilesh, K.B. (1994). Functionally Dependent Stress among Managers: A New Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9(3): 13-22.
- Molan, M. (2005). Vpliv hrupa na razpoložljivost delavcev v novih tehnoloških okoljih. *Sanitas et labor*, 4(1): 107-122.
- Možina, S. (1998). *Management kadrovske vire*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Musek, J. (1993). *Osebnost in vrednote*. Educy, Ljubljana.
- Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Perimäki-Dietrich, R. (2002). Stress gemeinsam bekämpfen. *Magazine*, 5 (Stress lass nach! Bewusster Umgang mit Stress): 14-15, dosegljivo na <http://osha.eu.int> (20.4.2007).
- Rakovec, Z. F. (2002). *Zdravstvena psihologija*. Visoka zdravstvena šola, Maribor.
- Selič, P. (1999). *Psihologija bolezni našega časa*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Selye, H. (1974). *Stress without Distress*. J.B. Lippincott, Philadelphia, PA.
- Sket, D., & Živin, M. (2001). Patofiziološke osnove psihosomatskih motenj. V S. Ribarič (Ur.), *Izbrana poglavja iz patološke fiziologije* (str. 335-342). Medicinska fakulteta, Inštitut za patološko fiziologijo, Ljubljana.
- Spielberger, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Pomurska založba, Murska Sobota in Centralni zavod za napredek gospodinjstva, Ljubljana.
- Statt, D. A. (1990). *The concise dictionary of psychology*. Routledge, London.
- Stritih, B. & Možina, M. (2000). Nova strategija pomoči v socialnem delu: študijsko gradivo za predmet teorije pomoči. VŠSD, Ljubljana.
- Sfilogoj, Ž. M. (1999). *Stres in osebnostne motnje*. Seminarska naloga. Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Tomori, M. (1990). *Psihologija telesa*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Traven, S. (1998). *Management človeških virov*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.

---

**Maja Meško** je študentka doktorskega študija kineziologije na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za šport. Diplomirala je iz psihologije na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani. Deluje na področju civilnega letalstva. Njeni raziskovalni interesi zavzemajo področja: ravnanje s človeškimi viri, managementa, organizacijske kulture in socialne klime v podjetjih, psihologije športa, psiholoških značilnosti in gibalnih sposobnosti civilnih in vojaških pilotov. Maja Meško objavlja tudi znanstvene in strokovne članke v različnih revijah.

---

**Zlatka Meško Štok** je višja predavateljica na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper. Več kot 18 let je bila managerka v proizvodnem, trgovskem in storitvenem podjetju, tako da ima bogate izkušnje iz prakse in gospodarstva. Objavila je v domačih in tujih revijah več strokovnih člankov na temo managementa in marketinga in je mentorica študentom pri pripravi diplomskih nalog. Aktivno se s prispevki udeležuje na mednarodnih in domačih konferencah. Akademsko kariero nadaljuje s pripravo projekta doktorskega študija na temo Management znanja kot temelj odličnosti sodobnih podjetij.

---

**Iztok Podbregar** je vrhunski strokovnjak za letalstvo in aktivno sodeluje z domačimi in tujimi raziskovalnimi ustanovami. Na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru deluje kot izredni profesor za področje kadrovskega menedžmenta, na Fakulteti za logistiko kot predavatelj za predmet vojaške logistike, od oktobra 2006 pa je tudi nosilec predmeta Nadzorstvo obveščevalno-varnostnih sistemov na Fakulteti za varnostne vede, Univerze v Mariboru. Dr. Izток Podbregar ima objavljenih precej znanstvenih in strokovnih člankov v slovenskih in tujih revijah.

---

**Damir Karpljuk** je strokovnjak na področju didaktike športne vzgoje, zdravstvene vzgoja, borilnih športov, motoričnih sposobnosti šolskih in predšolskih otrok, oseb s posebnimi potrebami. Na Fakulteti za šport Univerze v Ljubljani deluje kot izredni profesor na področju gibalne dejavnosti posameznikov s posebnimi potrebami. Dr. Damir Karpljuk ima objavljenih 454 bibliografskih enot od tega 42 izvornih znanstvenih člankov.