

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRES - KLJUČNI DEMOTIVATOR ZAPOSLENIH: ŠTUDIJA  
PRIMERA**

Ljubljana, julij 2011

LIDIJA BREMEC

## **IZJAVA**

Študent/ka Lidija Bremec izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Jane Žnidaršič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

UVOD .....	1
1 STRES NA DELOVNEM MESTU .....	2
1.1 Izvor besede stres in definicije stresa .....	2
1.2 Vrste stresa.....	2
1.3 Povzročitelji in znaki stresa na delovnem mestu .....	3
1.4 Posledice stresa na delovnem mestu .....	6
1.5 Zmanjševanje in uravnavanje stresa na delovnem mestu .....	7
1.6 Preprečevanje stresa na delovnem mestu.....	7
1.7 Stres in (de)motivacija na delovnem mestu .....	8
2 STRES NA DELOVNEM MESTU: EMPIRIČNA PREVERBA .....	8
2.1 Cilji in namen raziskave .....	8
2.2 Raziskovalna vprašanja.....	9
2.3 Metodologija.....	10
2.3.1 Zbiranje podatkov .....	10
2.3.2 Obdelava podatkov.....	10
2.3.3 Vzorec: Demografske značilnosti anketirancev .....	11
2.3.4 Analiza rezultatov raziskave in odgovorov na raziskovalna vprašanja.....	13
2.3.5 Omejitve pri raziskavi .....	20
2.3.6 Priporočila za nadaljnje izboljšave.....	21
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI .....	23

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzročitelji stresa na delovnem mestu .....	4
Tabela 2: Prikaz povprečnih vrednosti odvisnih spremenljivk glede na neodvisno spremenljivko - izobrazba .....	14
Tabela 3: Prikaz povprečnih vrednosti odvisnih spremenljivk glede na neodvisno spremenljivko - delovno mesto .....	15
Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov - plačilo za opravljeno delo.....	16
Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov - nagrada .....	17
Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov: Kaj delovno mesto zaposlenim predstavlja.....	17
Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov: Obslužbene dejavnosti .....	17
Tabela 8: Prikaz povprečnih vrednosti odvisnih spremenljivk glede na neodvisno spremenljivko - obslužbene aktivnosti.....	18

Tabela 9: Prikaz povprečnih vrednosti odvisne spremenljivke glede na neodvisno spremenljivko - delovno mesto .....	18
Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov: Težave v osebnem življenju.....	19
Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev odgovorov: Sprostitev med delovnim časom.....	19

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Struktura anketirancev po starosti.....	11
Slika 2: Struktura anketirancev po doseženi izobrazbi .....	12
Slika 3: Struktura anketirancev po delovnem mestu .....	12
Slika 4: Struktura anketirancev po vrsti zaposlitve .....	13

## UVOD

Od začetka finančne in gospodarske krize leta 2008, je vedno več člankov, raziskav ter publikacij na temo stresa. Stres ni vedno naš sovražnik. Vsak človek potrebuje določeno mero stresa, da svoje življenje doživlja kot smiselno in izpolnjeno. Prava mera stresa nam koristi pri osebni rasti, saj nam pomaga, da nismo lenobni, da delamo na sebi in se spreminjamo v preudarno, zrelo osebo. Če se zazremo nazaj v življenje, lahko vidimo, da so se nekatere največje težave na koncu izkazale za največje priložnosti. Stres je povsem osebna izkušnja, ki nastopi kot posledica porušenega ravnovesja med zahtevami na eni strani in dojetjem zahtev na drugi strani. V moji diplomski nalogi se bom opredelila na stres na delovnem mestu.

Stres na delovnem mestu, je reakcija na previsoke zahteve in prevelike pritiske, ki jih človek vsakodnevno doživlja na delovnem mestu. Ljudje, ki so pod stresom, se težje soočajo z nalogami in opravili, brezglavo sestankujejo in so manj odgovorni, vse to pa ne vpliva le na delovno uspešnost posameznika, ampak tudi na njegovo zdravje. Prava količina stresa lahko vpliva pozitivno na vsakega zaposlenega, na primer ko v delu, ki ga opravlja, vidi smisel, in kadar se na svojem delovnem mestu želi naučiti novih in novih stvari. Takrat zaposleni v delu uživa, ter ga opravlja z veseljem in kvalitetno, prav tako pa cvetijo njegovi odnosi s sodelavci. Meja med zdravo (sprejemljivo) in previsoko količino stresa, je nizka. Zaposleni občuti negativen, škodljiv stres, kadar ni sposoben učinkovito opraviti svojih delovnih nalog. Razlog za to je največkrat prevelika obremenitev delovnega mesta, kar vodi v razdražljivost, zaskrbljenost, nemirnost, utrujenost in pozabljenost zaposlenega. Seveda se zaposleni pod stresom tudi težko skoncentrirajo.

V diplomski nalogi bom v prvem, teoretičnem delu definirala stres, naštel vrste stresa, povzročitelje stresa, posledice stresa, podala predloge kako lahko zmanjšamo in uravnavamo stres, ter kako lahko preprečimo pojav stresa na delovnem mestu. V drugem delu sledi empirična raziskava, in sicer s pomočjo anketnega vprašalnika.

Cilj moje diplomske naloge je izmeriti stopnjo stresa vseh zaposlenih v podjetju, in primerjati stopnjo stresa zaposlenih v proizvodnji s stopnjo stresa zaposlenih v upravnem delu podjetja. Hkrati bom zaposlene povprašala, ali se počutijo motivirani na delovnem mestu in ugotovila kako je njihova motivacija povezana s stresom.

Namen moje diplomske naloge je podati predloge za izboljšave izbranemu podjetju, torej napotke in navodila, kako lahko vsi skupaj pripomorejo k zmanjšanju stresa zaposlenih.

# 1 STRES NA DELOVNEM MESTU

## 1.1 Izvor besede stres in definicije stresa

Beseda **stres** izvira iz anglosaksonskega sveta in se je prvotno uporabljala v fiziki za označevanje mehanskega napora. Pomeni zunanji pritisk, napetost, obremenitev na nek predmet (Newhouse, 2000, str. 11). V medicino je izraz stres prvi uvedel Hans Selye leta 1949. Po njegovi definiciji je stres program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje (Luban Plozza in Pozzi, 1994, str. 14).

Obstaja veliko različnih definicij stresa. Luban Plozza in Pozzi pravita: »Stres je reakcija organizma na dražljaje iz okolja; vključuje znake obrambe in prilagajanja« (1994, str. 12). Po Lookerju je stres »neskladje med odjemalcem zahtev na eni strani in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani« (Looker & Gregson, 1993, str. 30). Tyrer je postavil naslednjo definicijo: »Gre za duševno in telesno reakcijo na spremembo« (Tyrer, 1987, str. 14). Seličeva pa ga je zapisala: »Stres je možno opisati kot dogajanje, ki ga sproži vsaka sprememba, ki zmoti človekovo notranje ravnotežje in aktivira njegove prilagoditvene potenciale« (Selič, 1999, str. 53).

Bilban (2007, str. 31 - 32) je delovni stres definiral kot »emocionalno stanje, ki je rezultat razlike med zahtevami in sposobnostmi posameznika za prenašanje stresa. Stresna situacija lahko postane negativna izkušnja z emocionalnega vidika, ki se lahko poveže z neprijetnimi stanji anksioznosti, napetosti, depresije itd. Osnovna predpostavka je, da stopnja prilagojenosti na okolje oziroma skladnost med zahtevami okolja in karakteristikami posameznika neposredno vpliva na raven zadovoljstva in učinke pri delu«.

## 1.2 Vrste stresa

Vsak posameznik doživi neko stresno situacijo drugače. Meja doživljanja stresa je pri nekem posamezniku lahko veliko višja, kot pri drugem. Za enega bo nek dogodek hudo stresen, drugi stresa sploh občutil ne bo. Mnenje večine avtorjev je, da mora biti mera stresa za vsakega posameznika ravno prava, med previsoko in prenizko mero stresa.

### **Poznamo tri vrste stresa (Bilban, 2007):**

- Pozitivni stres ali evstres

O pozitivnem stresu govorimo kadar stresni dejavniki delujejo na posameznika pozitivno, nekateri mu pravijo tudi dobri stres. Sposobnosti posameznika so večje od zahtev okolja. Pozitivni stres ugodno vpliva na duševno zdravje ter počutje posameznika.

- **Negativni stres ali distress**

Negativni stres se pojavi, ko stresni dejavniki – stresorji, negativno vplivajo na posameznika, kadar zunanji pritiski postanejo preveliki. Negativni stres posameznik občuti, kadar svojega dela ne more učinkovito opravljati, kadar ima premalo časa, torej kadar so zahteve okolja višje od sposobnosti posameznika, ali pa zahtev iz okolja sploh ni. Občutki, ki jih doživlja posameznik, so nezadovoljstvo, z dolgotrajnost, neustvarjalnost, kar pa vse lahko vodi tudi v bolezen.

- **Normalni ali nevtralni stres**

Normalni stres pa je vsakdanji stres, delovne obremenitve so za posameznika nekaj običajnega in vsakdanjega. Posameznik nima občutka, da je pod stresom, svoje delo obvladuje in se sooča s povsem vsakdanjimi situacijami.

Poleg osnovne delitve stresa, poznamo tudi stres, ki ga povzročajo objektivni dejavniki.

### **Stres, ki ga povzročajo objektivni dejavniki (Bilban, 2007):**

- **Fizični stres**

Pri fizičnem stresu govorimo o energetskih spremembah v človekovem okolju. Primer fizičnega stresa je udarec, močan hrup, ter zelo intenzivni mehanski ali fizični vplivi.

- **Biološki in fiziološki stres**

O biološkem oziroma fiziološkem stresu lahko govorimo, kadar je stres izzvan z biološkimi in fiziološkimi dejavniki. Primer tega stresa je izguba telesnih tekočin, stradanje, motnje bioloških ritmov itd.

- **Psihološki stres**

Psihološki stres je povzročen z nekim nepričakovanim in nenadnim življenjskim dogodkom, kako nevarno življenjsko situacijo, ogrožanjem, konflikti itd.

- **Socialni stres**

Socialni stres povzročajo vse hitre družbene spremembe, in navadno ne vpliva le na posameznika, ampak na celotno določeno socialno okolje. Te hitre družbene spremembe ogrožajo osebne in kolektivne pravice ter moralni in socialni sistem varnosti. Primer socialnega stresa so različni medosebni spori, socialne krize, nemiri, upori itd.

## **1.3 Povzročitelji in znaki stresa na delovnem mestu**

Velika možnost pojava stresa na delovnem mestu posameznika je velika, če so prisotni povzročitelji stresa na delovnem mestu, predstavljeni v *Tabeli 1 (str. 3)*.

Poleg povzročiteljev stresa na delovnem mestu, prikazanih v *Tabeli 1*, med stresorje na delovnem mestu spadajo tudi (Bilban, 2007, str. 32):

- časovni pritiski in (pre)hiter tempo dela, z neodložljivimi termini
- slaba organizacija dela, pomanjkanje informacij, nepoznavanje svoje vloge odgovornosti na delovnem mestu
- nezmožnost organiziranja svojega dela ali vplivanja na spremembo dela
- fizične obremenitve in prostorska omejenost
- nočno delo, delo s strankami in izolirano delo brez sodelovanja sodelavcev in nadrejenih
- napake in spodrseljaji niso dovoljeni in so kaznovani, tvorijo pritisk nad delavci itd.
- nezadostna usposobljenost zaposlenih
- preobremenjenost glede na dejanske zmožnosti
- nejasnosti delovnih razmer o prioriteti, pričakovanjih in ocenjevanju
- nasprotja med zahtevami in dejanskim izpolnjevanjem obveznosti na posameznem delovnem mestu

*Tabela 1: Povzročitelji stresa na delovnem mestu*

<b>DELO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zahtevnost dela</li> <li>• hitrost, spremenljivost, pomembnost dela</li> <li>• samostojnost pri delu</li> <li>• delo v izmeni, trajanje dela</li> <li>• fizično okolje (hrup, kvaliteta zraka: temperatura, prah...)</li> <li>• izolacija na delovnem mestu (delo v skupini, sam)</li> </ul>
<b>VLOGA ORGANIZACIJE DELA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopnja odgovornosti (odgovornost za druge)</li> <li>• Konfliktni vlog (konfliktne zahteve dela, številni nadzorniki, vodstvo)</li> <li>• Nejasnost vlog (nejasnost pri delitvi odgovornosti, pri pričakovanjih)</li> </ul>
<b>MOŽNOST NAPREDOVANJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazadovanje, napredovanje</li> <li>• Zagotovljeno delo (strah pred odpustom zaradi ekonomskih razlogov ali pomanjkanja dela)</li> <li>• Možnost napredovanja</li> <li>• Celostno zadovoljstvo pri delu</li> </ul>
<b>ODNOSI PRI DELU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z nadzorniki, nadrejenimi</li> <li>• S sodelavci</li> <li>• S podrejenimi</li> <li>• Nasilne grožnje, nadlegovanje</li> </ul>
<b>ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, VZDUŠJE PRI DELU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sodelovanje pri odločitvah</li> <li>• Način vodenja</li> <li>• Način sporazumevanja</li> </ul>

*Vir: Bilban M., Kako razpoznati stres v delovnem okolju, 2007*



Vsak posameznik je na delovnem mestu lahko izpostavljen stresu. Na nekoga nekateri povzročitelji stresa vplivajo bolj, na druge manj.

Človek, ki živi v slabih socialnih in ekonomskih razmerah, ki nima podpore v družbi, je bolj izpostavljen negativnim učinkom stresa na delovnem mestu, kot nekdo, ki nima ne socialnih, ne ekonomskih/finančnih problemov. Poleg tega pa se zahteve in pričakovanja nadrejenih na delovnih mestu spreminjajo iz dneva v dan.

Stres na delovnem mestu se kaže s čustvenimi reakcijami, spremembami vedenja, v telesnem in duševnem počutju posameznika. Čustvene reakcije, ki jih v nas izzove stres so strah, žalost, nemir, živčnost, napetost, s tem pa na delovnem mestu čutimo neugodje.

Stres na delovnem mestu lahko povzroči marsikatero slabo navado v osebem življenju posameznika: zaradi živčnosti posameznik začne kaditi, kaditi preveč, nekateri svojo nezadovoljnost lajšajo s pretiranim hranjenjem, spet tretji začnejo uteho iskati v alkoholu, kar pa hitro poslabša obstoječe stanje na delovnem mestu.

Poleg slabih navad v osebem življenju, pa lahko človek na stres na delovnem mestu reagira tudi telesno, kar se pokaže z boleznijo. Dr. Radovan Starc (2009) stresno reakcijo navaja kot »biološki odziv, ki prične v naših možganih in nikakor ni namišljena reakcija. Pretiran in ponavljajoč stres je povezan s številnimi boleznimi. Prevladujejo bolezni srca in ožilja. Stres je kot dejavnik tveganj povezan z razvojem ateroskleroze, hkrati je posredno povezan z mnogimi drugimi tradicionalnimi in novimi dejavniki tveganja, z zvišanim arterijskim tlakom, zadebeljeno srčno mišico, motnjami srčnega ritma, angino pektoris, srčnim infarktom, zastojnim srčnim popuščanjem, možgansko kapjo ali tudi z nenadno srčno smrtjo. Poleg bolezni srca in ožilja so s stresom povezane še nekatere druge bolezni, med njimi različne presnovne motnje (debelost, zvišane maščobe in sladkorna bolezen), psihološke spremembe, psihiatrične bolezni, bolezni prebavil, glavoboli, povečana poraba poživil in analgetikov.«

Najpogostejši znaki oziroma simptomi porušenega ravnovesja zaradi stresa so (Looker & Gregson, 1993):

Telesni simptomi: nespečnost ali prevelika potreba po spanju, zmanjšan ali povečan apetit, slabost, prebavne motnje, bolečine v mišicah, prsni ali okoli srca, pogosti glavoboli, vrtoglavice, kronična utrujenost, nizka stopnja ali izbruh energije, ki mu sledi depresija, pogosti prehladi, alergije, pretirano uživanje nikotina, kofeina, pomirjeval, alkohola itd.

Duševni simptomi: tesnoba, nemir, napetost, zaskrbljenost, nezadovoljstvo, slaba volja, razdražljivost, potrto, občutek nemoči, obupa, depresija, pretirana občutljivost, zmedenost, nagle spremembe razpoloženja, nočne more, pogost jok, vzponi in padci samospoštovanja, padec samozavesti

Simptomi na področju medsebojnih odnosov: želja po samoti, skrivanje, izolacija, težave v komunikaciji, zmanjšan stik s prijatelji, nezaupanje, nestrpnost, motnje v spolnosti

Simptomi stresa, ki se kažejo na delovnem mestu: občutek preobremenjenosti, nizka produktivnost, izguba perspektive

#### **1.4 Posledice stresa na delovnem mestu**

Posledic stresa na delovnem mestu ja v današnjih časih deležen skoraj vsak posameznik, saj smo stresu izpostavljeni nenehno, zaradi hitro spreminjajočega se zunanjega okolja, kateremu se moramo prilagajati (Looker & Gregson, 1997, str. 27).

Ko je človek stresu izpostavljen dolgotrajno, se to začne odražati v boleznih, čustvenih težavah in neučinkovito opravljenem delu, zaradi demotivacije zaposlenih. Podjetja se vse premalo zavedajo posledic, ki jih ima stres na delovnem mestu na njihovo poslovanje.

V podjetju se posledice stresa odražajo v (Heller in Hindle, 2001):

- zmanjšani učinkovitosti dela
- stroških poslovanja

Stroške poslovanja podjetja, katerih povzročitelj je stres, je numerično težko točno določiti, navadno govorimo o ocenjevanju in predvidevanju višine stroškov.

Organizacije in njihovi vodje bodo vedno bolj primorani vlagati čas, finančna sredstva in strokovno znanje v oblikovanje kakovostnega delovnega življenja in okolja, v katerem so prisotne možnosti za stres. To pomeni, da mora organizacija prepoznati kje so možnosti za pojav telesnega in duševnega stresa prisotne, in jih z aktivnimi ukrepi na delovnem mestu, v poklicu in v oblikovanju dela, odstraniti, kolikor je mogoče, ali pa jih minimizirati. V kolikor to ni mogoče, morajo biti organizacija in njeni vodje pripravljeni na soočanje s posledicami stresa kot so absentizem, bolezni, poškodbe, in z najhujšo posledico stresa, izgorelost. (Pettinger, 2002, str. 3).

Izgorevanje na delovnem mestu ima tri razsežnosti: neučinkovitost, izčrpanost in cinizem. Izgorelost povzroča zmanjšano produktivnost zaposlenih, izčrpanost, razdražljivost in nedružabnost. Pri ljudeh, ki imajo manjšo možnost napredovanja, je izgorelost višja. Žrtve izgorelosti so pogosto tudi deloholiki, ki pozabijo na družabno življenje, ker se ukvarjajo samo s svojim delom (Božjak, 2009, str. 24)

## **1.5 Zmanjševanje in uravnavanje stresa na delovnem mestu**

Danes se stresu ne moremo izogniti, lahko ga pa zmanjšamo in uravnavamo njegovo prisotnost na delovnem mestu. Ukrepi za zmanjševanje stresa, ter uravnavanje slednjega, bi morali biti sestavni del organizacijskega procesa v vsakem podjetju, saj to prispeva k večji učinkovitosti podjetja. Če je podjetje pripravljeno vlagati v izobraževanje in usmerjanje zaposlenih, se tudi stroški bolezni, torej bolniške odsotnosti, ter stroški odsotnosti z dela – absentizma, lahko kar precej zmanjšajo. Podjetje torej skrbi za telesno in duševno zdravje zaposlenih, kar pa prispeva k njihovi večji motiviranosti, pripadnosti in zavzetosti za delo. Nezadovoljni, nemotivirani, preobremenjeni zaposleni, ki so pod vplivom stresa, po vsej verjetnosti ne morejo biti dodana vrednost za podjetje, (Pečnik, 2010, str. 85). Uravnoteženje življenja je začetek poti zmanjševanja posledic stresa. Tempo življenja je danes hiter, in vsi od nas zahtevajo veliko, pogostokrat več kot smo zmožni narediti, pri tem pa pozabljajo da vsak posameznik potrebuje svoj prosti čas in počitek, da lahko učinkovito nadaljuje s svojim delom. Kljub hitremu tempu življenja, si mora vsak znati razporediti svoj čas in poskrbeti zase.

Dolžnosti delodajalcev pri zmanjševanju in uravnavanju stresa (Meško, Meško Štok, Podbregar, Karpljuk, 2008) so:

- prizadevanje delodajalca za preprečevanje stresa na delovnem mestu
- narediti oceno tveganja za nastanek stresa v organizaciji, kar pripomore k iskanju pritiskov na delovnem mestu
- z oceno tveganja tudi določi katero delovno mesto je bolj izpostavljeno stresu

## **1.6 Preprečevanje stresa na delovnem mestu**

Ker bom v svoji diplomski nalogi merila stopnjo stresa v našem podjetju, in kasneje, po opravljeni raziskavi, podala predloge za izboljšave, bom v teoretičnem delu navedla, na kaj morajo biti pozorne organizacije, če hočejo preprečiti vplive negativnega stresa na delovnem mestu (Meško, 2008):

- pomembno je načrtovanje delovnega časa posameznega zaposlenega
- zaposlenim je potrebno omogočiti sodelovanje pri odločanju in ukrepih, v kolikor so odločitve vezane na njihovo delovno mesto
- delo vsakega zaposlenega, mora biti v skladu z njegovim znanjem in sposobnostmi
- delovne naloge naj bodo smiselno razporejene, da tudi zaposlenemu dajejo občutek smiselnosti njegovega dela
- vloga in odgovornost vsakega zaposlenega mora biti jasno definirana
- sodelavci si morajo med seboj nuditi ustrezno pomoč, sodelovanje, podporo

- varnost zaposlitve – delovnega mesta in pričakovanja zaposlenih za doseganje kariere morajo biti jasno prikazana
- organizacija mora svoje zaposlene spodbujati, motivirati k pridobivanju novega znanja, k izobraževanju, prav tako pa mora skrbeti za širitev zaposlitvenih zmožnosti

## **1.7 Stres in (de)motivacija na delovnem mestu**

O povezavi stresa in motivaciji oziroma demotivaciji zaposlenih na delovnem mestu, obstajajo različne raziskave in članki. Spodaj navajam en članek s tega področja, ki se mi je zdel zanimiv.

Naslov članka: »Employee motivation: Work and financial stress are interconnected, says expert« - »Motivacija zaposlenih: Delo in finančni pritiski so med seboj povezani, pravi strokovnjakinja«

Članek govori o ogroženosti motivacije zaposlenih, zaradi kombinacije stresa na delovnem mestu ter finančnega stresa, ki sta med seboj zelo povezana. Terri Bodell, »doktorica Stresa«, je pojasnila, da sta delo in denar, dva primarna dejavnika za stres. Ga. Bodell pravi, da je kontinuirana grožnja odpuščanja naredila to povezavo (stres zaradi denarja in dela) še bolj pomembno, in zaradi nje je še več ljudi pod stresom. Raziskava dobrodelne ustanove za raka na prostati, »Everyman«, je pokazala, da povprečni odrasli Britanec preživi 36 minut na dan v skrbeh. Ljudi še vedno skrbi kako se držati obljubljenih rokov za dokončanje stvari ter kako poravnati račune in hipoteke. Ker recesije še ni konec, ter zaradi problemov in stresa na delu, so ljudje še vedno v skrbeh zaradi številnega odpuščanja in velike brezposelnosti. Učinkovita komunikacija na delovnem mestu lahko pripomore k povečanju vzdušja med zaposlenimi, saj jim le ta vzbuja občutek pomembnosti in vpletenosti.

## **2 STRES NA DELOVNEM MESTU: EMPIRIČNA PREVERBA**

V nadaljevanju predstavljam kvantitativno raziskavo, ki sem jo izvedla s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika (Priloga 1), kateri je bil razdeljen med vse zaposlene v izbranem podjetju. Zaradi korporacijske strategije podjetja, njegovega imena žal ne smem omeniti v svojem diplomskem delu, zato bom od te točke naprej podjetje imenovala izbrano podjetje.

### **2.1 Cilji in namen raziskave**

V raziskovalnem delu diplomske naloge teoretičnemu delu sledi analiza, kako glavni povzročitelji stresa vplivajo na motivacijo zaposlenih, katero sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketna vprašanja sem strukturirala premišljeno, vsako vprašanje in posledično odgovor razkriva, kako posamezni stresni dejavnik vpliva na motivacijo oziroma

demotivacijo posameznika. Anketo sem razdelila vsem zaposlenim v proizvodnem podjetju z 41 zaposlenimi.

Glavni cilji raziskave so:

- ugotoviti, kateri povzročitelji stresa najbolj vplivajo na demotivacijo zaposlenih
- iz analiz anketnega vprašalnika ugotoviti, v kolikšni meri so prisotni povzročitelji stresa in demotivatorji
- ugotoviti ali so pri anketirancih bolj prisotni dejavniki stresa ali dejavniki demotivacije
- ugotoviti, ali obstaja pomembna razlika v stopnji prisotnosti različnih dejavnikov stresa in demotivacije, pri posameznikih z višjo in nižjo stopnjo izobrazbe
- analizirati rezultate, jih ustrezno interpretirati ter predlagati rešitve za izboljšave v izbranem podjetju

## 2.2 Raziskovalna vprašanja

Glavna teza moje diplomske naloge je, da je stres glavni demotivator zaposlenih.

Poleg glavne teze, sem oblikovala še 4 raziskovalna vprašanja, na katera bo odgovorila raziskava. Raziskovalna vprašanja sem oblikovala na osnovi prebrane literature, preteklih raziskav avtorjev ter na osnovi lastnih izkušenj, ki sem jih pridobila tekom delovnih izkušenj v izbranem podjetju.

**Raziskovalno vprašanje 1:** Ali so zaposleni z višjo izobrazbo bolj pod stresom kot zaposleni z nižjo izobrazbo?

**Raziskovalno vprašanje 2:** Ali so zaposleni v proizvodnem delu manj pod stresom kot zaposleni v upravnem delu?

**Raziskovalno vprašanje 3:** Ali so zaposleni zadovoljni s plačilom za svoje delo (jih plačilo motivira)?

**Raziskovalno vprašanje 4:** Kako zaposleni doživljajo svoje delo?

**Raziskovalno vprašanje 5:** Ali in kako se zaposleni odzivajo na družabna srečanja?

**Raziskovalno vprašanje 6:** Ali so zaposleni zadovoljni z razmerami na delovnem mestu?

**Raziskovalno vprašanje 7:** Ali težave v osebem življenju vplivajo na koncentracijo?

**Raziskovalno vprašanje 8:** Na kakšen način se zaposleni sproščajo, kadar so pod stresom?

**Raziskovalno vprašanje 9:** Ali so zaposleni, ki razmere na delovnem mestu doživljajo bolj stresno, manj motivirani?

## 2.3 Metodologija

### 2.3.1 Zbiranje podatkov

Orodje, ki sem ga uporabila za zbiranje in pridobivanje podatkov, je anketni vprašalnik, ki je razdeljen na dva dela. Prvi del anketnega vprašalnika obsega vprašanja o demografskih podatkih anketirancev: spol, starost, izobrazba, delovno mesto v podjetju ter vrsta zaposlitve. Drugi del vprašalnika pa zajema 20 vprašanj o povzročiteljih stresa in (de)motivatorjih zaposlenih na delovnem mestu. 8 vprašanj raziskuje, ali zaposleni občutijo stres na delovnem mestu, 12 vprašanj pa ali so zaposleni na delovnem mestu zaradi stresa d(e)motivirani. Anketiranci so ankete izpolnjevali anonimno, in sicer sem vsem zaposlenim razdelila ankete v pisni obliki, nato pa so mi jih tekom dneva vračali. Anketiranci so se na anketo odzvali zelo hitro, le 3 anketiranci so mi anketo vrnili v naslednjem tednu. Ker sem hotela poudariti anonimnost ankete, in želela od anketirancev čim bolj iskrene odgovore, sem v proizvodnem in upravnem delu podjetja poskrbela za škatlo z odprtino, kamor so mi sodelavci vračali ankete. Zaposleni so bili mnenja, da je bila ta ideja super, saj so imeli večji občutek varnosti pri iskrenosti podajanja odgovorov (kot na volitvah). Primer vprašalnika sem, kot že omenjeno, dodala med priloge. Za preverjanje postavljenih hipotez sem morala anketirati vse zaposlene v podjetju v katerem delam, saj je podjetje za zdaj še precej majhno (ima 41 zaposlenih), začelo je delovati v začetku leta 2011, v prihodnjih letih pa se mu obeta visoka rast.

### 2.3.2 Obdelava podatkov

Za obdelavo podatkov sem uporabila MS Office Excel in statistični program za obdelavo podatkov SPSS. Rezultate ankete bom predstavila s pomočjo tabel, grafično, prav tako pa bom interpretirala rezultate. Za izdelavo tabel s frekvenčnimi porazdelitvami spremenljivk (kontingenčnih tabel), sem v programu SPSS uporabila predprogram *Frequencies – Crosstabs*. Za demografsko strukturo anketirancev sem prav tako uporabila program SPSS, v njem so narejeni tudi tortni diagrami. Za analizo koeficientov korelacije sem uporabila predprogram *Correlations*, prav tako v programu SPSS, z njim sem računala Pearsonove korelacijske koeficiente. Pearsonov korelacijski koeficient je koeficient, ki meri jakost povezanosti med spremenljivkama. Definiran je na intervalu od -1 do +1, in sicer +1 pomeni popolno pozitivno povezanost, -1 pa popolno negativno povezanost. Jakosti povezanosti se običajno poimenujejo: 0 -> ni povezanosti, 0 – 0,2 -> neznatna (pozitivna ali negativna) povezanost, 0,2 – 0,4 -> nizka, šibka (pozitivna ali negativna) povezanost, 0,4 – 0,7 -> srednje močna (pozitivna ali negativna) povezanost, 0,7 – 0,9 -> visoka (pozitivna ali negativna) povezanost, ter 0,9 – 1 -> zelo visoka (šibka) povezanost, 1 -> popolna povezanost.

### 2.3.3 Vzorec: Demografske značilnosti anketirancev

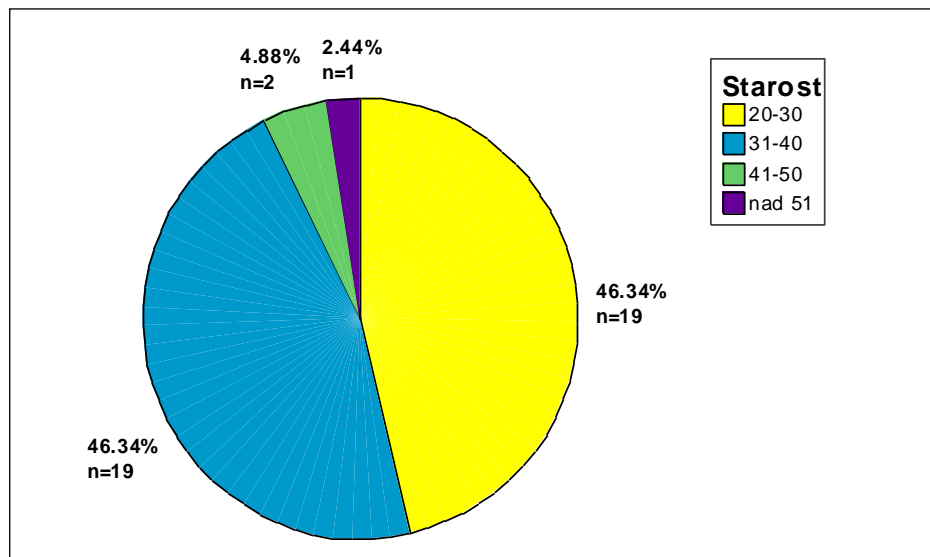
Populacija je reprezentativna po spolu, starosti, dokončani izobrazbi, delovnem mestu v podjetju ter vrsti zaposlitve.

#### Struktura anketirancev po spolu

V raziskavi je sodelovalo vseh 41 zaposlenih v izbranem podjetju, od tega 4 pripadnice (9,76 %) ženskega spola, in kar 37 pripadnikov (90,24 %) moškega spola. Ker gre za proizvodno podjetje, ki predvsem ukvarja z razvojem in tehnologijo svojih končnih proizvodov, je bilo to pričakovano. V proizvodnem delu podjetja so zaposleni samo moški, medtem ko so v upravnem delu zaposlene 4 ženske.

#### Struktura anketirancev po starosti

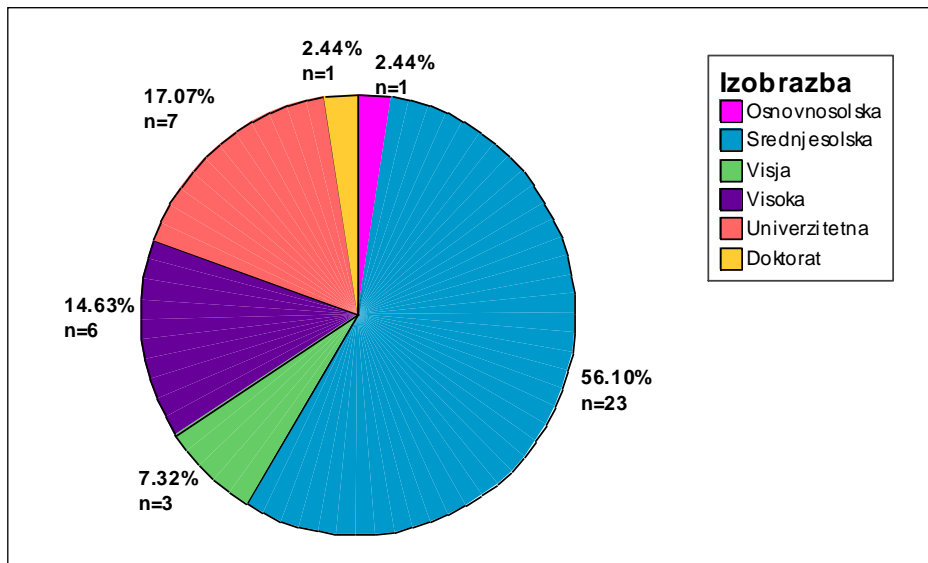
Slika 1: Struktura anketirancev po starosti



Anketiranci so razdeljeni v 4 starostne razrede, in sicer starost od 20 do 30 let, kamor spada 46,34 % ali 19 zaposlenih, starostni razred od 31 do 40 let, ki prav tako predstavlja 46,34 % ali 19 zaposlenih, starostni razred od 41 do 50 let, kamor spadata 2 zaposlena ali 4,88 % vseh zaposlenih, ter zadnji starostni razred, nad 51 let, v katerega se je uvrstil le 1 zaposleni ali 2,44 % vseh zaposlenih. Grafično predstavitev razredov si lahko pogledate v zgornjem grafikonu Slika 2.

## Struktura anketirancev po izobrazbi

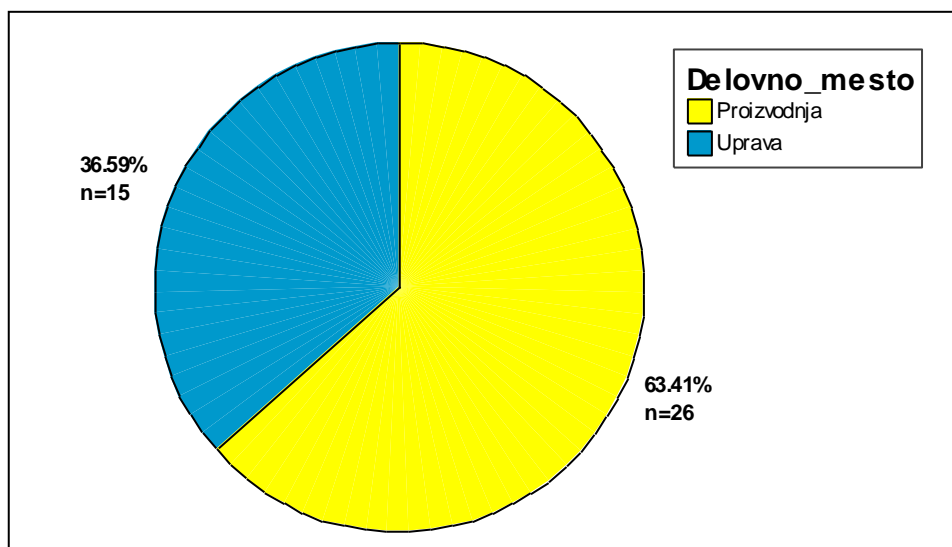
Slika 2: Struktura anketirancev po doseženi izobrazbi



Stopnjo izobrazbe zaposlenih sem razdelila v sedem razredov, in kot lahko vidimo iz zgornjega grafikona, nihče nima magisterija. Največ, kar 56,10 % (23 zaposlenih) ima srednješolsko izobrazbo, 17,7 % (7 zaposlenih) ima končano univerzitetno izobrazbo, 14,63 % zaposlenih (6 zaposlenih) ima končano visoko šolo, 7,32 % (3 zaposleni) imajo končano višjo šolo, izjemi sta 1 zaposleni (2,44 % vseh anketirancev) z osnovnošolsko izobrazbo, in 1 zaposleni (2,44 % vseh anketirancev), ki je končal doktorski študij.

## Struktura zaposlenih po delovnem mestu v podjetju

Slika 3: Struktura anketirancev po delovnem mestu

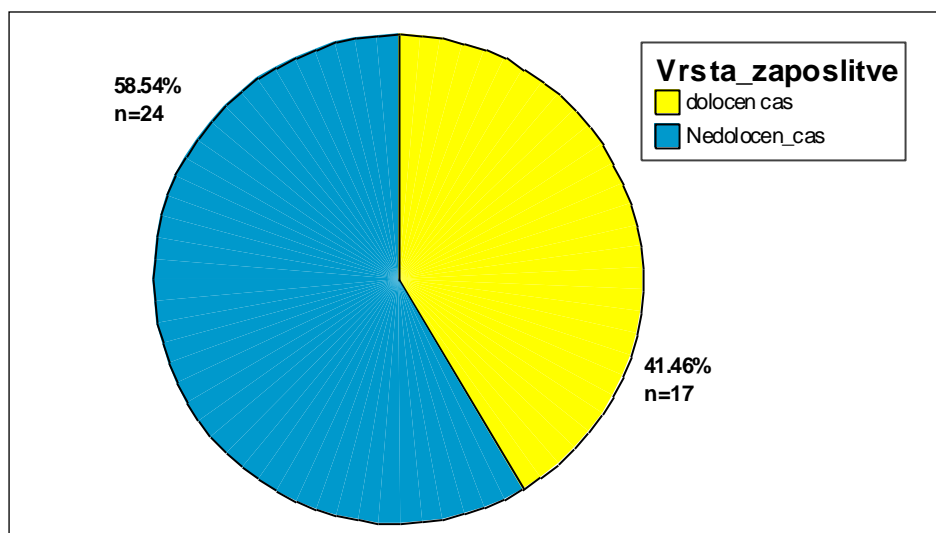




V izbranem podjetju je 63,41 % oziroma 26 zaposlenih v proizvodnji, in 15 ali 36,59 % zaposlenih v upravnem delu podjetja (razvoj, tehnologija, nabava, prodaja).

### Struktura anketirancev po vrsti zaposlitve

Slika 4: Struktura anketirancev po vrsti zaposlitve



V izbranem podjetju je 58,54 % vseh zaposlenih ali 24 zaposlenih, zaposlenih za nedoločen čas, 41,46 % vseh zaposlenih ali 17 zaposlenih, pa je zaposlenih za določen čas. Kot lahko tudi vidimo iz grafikona, je velik delež zaposlenih, kar 17 zaposlenih od 41 zaposlenih, zaposlenih za določen čas, saj gre, kot sem omenila, za proizvodno podjetje, kjer se pred visoko sezono (ki je poleti) najame več zaposlenih. Tukaj igra vlogo sezonska komponenta končnih proizvodov, saj povpraševanje po proizvodih ni enakomerno skozi celo leto.

### 2.3.4 Analiza rezultatov raziskave in odgovorov na raziskovalna vprašanja

Analizo odgovorov na posamezna anketna vprašanja (Frekvenčne porazdelitve) najdete v Prilogi 5.

Za pomoč pri preverjanju raziskovalnih vprašanj navajam, s katerimi dejavniki preučujem povzročitelje stresa, in s katerimi dejavniki ugotavljam demotivatorje, ki delujejo na zaposlene.

Dejavniki, s katerimi ugotavljam demotivacijo zaposlenih so: (1) organizacija dela; (2) usposobljenost na delovnem mestu; (3) vzdušje v delovnem okolju; (4) odnos z nadrejenimi; (5) odnos s sodelavci; (6) plačilo za opravljeno delo; (7) kaj delovno mesto posamezniku predstavlja; (8) upoštevanje nadrejenih pri odločitvah; (9) nagrajevanje; (10) razmere na

delovnem mestu; (11) aktivnosti, organizirane v okviru podjetja; (12) sprostitev med delovnim časom;

Dejavniki, s katerimi ugotavljam stres zaposlenih so: (1) nejasnost odgovornosti na delovnem mestu; (2) fizična obremenjenost; (3) izmensko delo; (4) časovna omejitev; (5) prioriteta opravil; (6) strah pred izgubo službe; (7) odgovornost dela; (8) težave v osebnem življenju;

**Raziskovalno vprašanje 1:** Ali so zaposleni z višjo izobrazbo bolj pod stresom kot zaposleni z nižjo izobrazbo?

*Tabela 2: Prikaz povprečnih vrednosti odvisnih spremenljivk glede na neodvisno spremenljivko - izobrazba*

Izobrazba		Fizično delo	Premalo časa	Prioritete	Strah pred izgubo službe	Odgovornost delovnih nalog	Izmensko delo	Osebnostne težave
Osnovno - šolska	Povprečna vrednost	2.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	2.00
	N	1	1	1	1	1	1	1
	% od N	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
Srednje - šolska	Povprečna vrednost	2.78	2.61	2.26	2.52	3.30	3.00	1.43
	N	23	23	23	23	23	23	23
	% od N	56.1%	56.1%	56.1%	56.1%	56.1%	56.1%	56.1%
Višja	Povprečna vrednost	1.33	2.67	2.67	2.00	4.00	1.33	1.33
	N	3	3	3	3	3	3	3
	% od N	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%
Visoka	Povprečna vrednost	1.83	2.67	1.67	1.00	3.67	2.17	1.50
	N	6	6	6	6	6	6	6
	% od N	14.6%	14.6%	14.6%	14.6%	14.6%	14.6%	14.6%
Univerzitetna	Povprečna vrednost	2.00	2.57	2.14	1.14	3.00	1.14	1.29
	N	7	7	7	7	7	7	7
	% od N	17.1%	17.1%	17.1%	17.1%	17.1%	17.1%	17.1%
Doktorat	Povprečna vrednost	3.00	4.00	2.00	1.00	4.00	1.00	2.00
	N	1	1	1	1	1	1	1
	% od N	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
Skupaj	Povprečna vrednost	2.39	2.68	2.22	2.05	3.39	2.41	1.44
	N	41	41	41	41	41	41	41
	% od N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Iz zgornje Tabele 2 lahko vidimo povprečne vrednosti stresnih dejavnikov (odvisne spremenljivke), glede na izobrazbo (neodvisna spremenljivka). Osnovnošolska izobrazba in doktorat izstopata, saj ima doseženi stopnji izobrazbe le po en zaposleni, zato rezultatov zaposlenih z zgoraj navedeno izobrazbo ne bom komentirala. Povprečna vrednost stresnega

dejavnika fizično delo je sicer največja pri zaposlenemu z doktoratom, kar je posledica tega, da je v izbranem podjetju le en zaposleni z doseženo izobrazbo doktorat, zato se lahko bolj zanesem na drugo najvišje povprečje, katerega pripisujemo zaposlenim s srednješolsko izobrazbo. Torej so zaposleni s srednješolsko izobrazbo najbolj izpostavljeni stresnemu dejavniku fizično delo. Stresnemu dejavniku premalo časa, so najbolj izpostavljeni zaposleni z višjo in visoko izobrazbo, pa tudi zaposleni z doktoratom. Nejasnost prioritet največ težav povzroča zaposlenim z višjo izobrazbo, pa tudi zaposlenim s srednješolsko izobrazbo. Strah pred izgubo službe največkrat občutijo zaposleni s srednješolsko izobrazbo, medtem ko zaposleni z visoko izobrazbo, univerzitetno izobrazbo ter doktoratom nikoli ne občutijo strahu pred izgubo službe. Odgovornosti delovnih nalog se najbolj zavedajo zaposleni z visoko in univerzitetno izobrazbo. Stresni dejavnik izmensko delo največkrat vpliva na zaposlene s srednješolsko izobrazbo, medtem ko stresni dejavnik osebne težave, ni opazno prisoten pri nobeni od izobrazb.

**Raziskovalno vprašanje 2:** Ali so zaposleni v upravi bolj pod stresom kot zaposleni v proizvodnji?

Analiza s Pearsonovih koeficientom je pokazala povezanost med spremenljivkama izobrazba in strah pred izgubo službe. Pearsonov koeficient znaša  $-0,530$ , kar kaže na srednje močno negativno povezanost (Priloga 2). To pomeni, da višjo izobrazbo kot imajo zaposleni, manj stresni dejavnik strahu pred izgubo službe vpliva na zaposlene, oziroma nižje izobraženi so bolj izpostavljeni stresnemu dejavniku strah pred izgubo službe, kot pa višje izobraženi.

*Tabela 3: Prikaz povprečnih vrednosti odvisnih spremenljivk glede na neodvisno spremenljivko - delovno mesto*

Delovno mesto		Fizično delo	Premalo časa	Nejasnost prioritet	Strah pred izgubo službe	Odgovornost dela	Izmensko delo	Osebne težave
Proizvodnja	Povprečna vrednost	2.73	2.81	2.12	2.50	3.27	3.15	1.42
	N	26	26	26	26	26	26	26
	% od N	63.4%	63.4%	63.4%	63.4%	63.4%	63.4%	63.4%
Uprava	Povprečna vrednost	1.80	2.47	2.40	1.27	3.60	1.13	1.47
	N	15	15	15	15	15	15	15
	% od N	36.6%	36.6%	36.6%	36.6%	36.6%	36.6%	36.6%
Skupaj	Povprečna vrednost	2.39	2.68	2.22	2.05	3.39	2.41	1.44
	N	41	41	41	41	41	41	41
	% od N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Analiza povprečnih vrednosti stresnih dejavnikov, glede na neodvisno spremenljivko delovno mesto. Povprečje stresnega dejavnika fizično delo je v proizvodnji višje kot v upravi. Vsebinsko to pomeni, da so zaposleni v proizvodnji bolj pod vplivom stresnega dejavnika fizično delo, kot pa zaposleni v upravi, posledično delovnih nalog ne morejo opravljati

učinkovito zaradi izčrpanosti. Povprečje stresnega dejavnika premalo časa je zopet višje v proizvodnji kot v upravi. Torej so zaposleni v proizvodnji bolj pod vplivom stresnega dejavnika premalo časa, kot pa zaposleni v upravi, posledično tudi večkrat delajo napake. Povprečje stresnega dejavnika nejasnost prioritet je višje v upravi, kar vsebinsko pomeni, da na zaposlene v upravnem delu bolj vpliva stresni dejavnik nejasnosti prioritet, zato pogosteje zamujajo z roki za dokončanje dela. Povprečje stresnega dejavnika strah pred izgubo službe je višji v proizvodnji, kar nam pove, da so zaposleni v proizvodnji bolj pogosto pod vplivom stresnega dejavnika strah pred izgubo službe. Povprečje stresnega dejavnika odgovornost delovnih nalog je višji v upravi, kar nam pove, da so zaposleni v upravi bolj pogosto izpostavljeni stresnemu dejavniku odgovornost delovnih nalog, zavedajo se posledic, ki jih občutijo drugi oddelki. Povprečje stresnega dejavnika izmensko delo je višje v proizvodnji, torej so zaposleni v proizvodnji bolj pogosto izpostavljeni stresnemu dejavniku izmensko delo. Nizko povprečje v upravi je pričakovano, saj zaposleni v upravi delajo samo dopoldne. Prisotnost stresnega dejavnika osebne težave ni pogosta ne v proizvodnji, ne v upravi. Kljub temu je iz povprečij razvidno, da na zaposlene v upravi stresni dejavnik osebne težave vpliva bolj kot pa na zaposlene v proizvodnji.

**Raziskovalno vprašanje 3:** Ali so zaposleni zadovoljni s plačilom in nagrado za svoje delo (jih plačilo in nagrada motivirata)?

*Tabela 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov - plačilo za opravljeno delo*

	Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Da, dovolj sem plačan	7	17,1	17,1	17,1
Ne, morali bi mi povišati plačo, glede na moje sposobnosti	21	51,2	51,2	68,3
Plačan sem dovolj, vendar si zaslužim kako nagrado	13	31,7	31,7	100,0
Skupaj	41	100,0	100,0	

Več kot polovica zaposlenih je mnenja, da bi jim morali povišati plačo glede sposobnosti, ki jih imajo, dobra tretjina je zadovoljnih s plačilom, vendar bi bili radi deležni še kake nagrade za dobro opravljeno delo, najmanj pa je zaposlenih, ki so mnenja da so dovolj plačani. Glede na zgornje rezultate lahko sklepam, da zaposlene plačilo na delovnem mestu ne motivira.

*Tabela 5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov - nagrada*

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Javna pohvala	8	19,5	19,5	19,5
	Denarna nagrada	8	19,5	19,5	39,0
	Sploh nisem nagrajen	25	61,0	61,0	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Tudi nagrajevanje v izbranem podjetju ne motivira zaposlenih, kot lahko vidimo v Tabeli 5.

**Raziskovalno vprašanje 4:** Kako zaposleni doživljajo svoje delo?

*Tabela 6: Frekvenčna porazdelitev odgovorov: Kaj delovno mesto zaposlenim predstavlja*

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni Odstotek	Kumulativni Odstotek
Izziv, komaj čakam, da se naučim kaj novega	32	78.0	78.0	78.0
Monotonost, možnosti napredovanja tako in tako nimam	5	12.2	12.2	90.2
Vazno je da delam, ni vazno kaj	4	9.8	9.8	100.0
Skupaj	41	100.0	100.0	

Pri analizi 4. Raziskovalnega vprašanja sem iz frekvenčne porazdelitve odgovorov ugotovila, da največ zaposlenim (78 %) delovno mesto predstavlja izziv, saj komaj čakajo da se naučijo nekaj novega (Tabela 6). Iz tega lahko sklepam, da zaposleni v izbranem podjetju svoje delovno mesto doživljajo večinoma pozitivno.

**Raziskovalno vprašanje 5:** Ali in kako se zaposleni odzivajo na družabna srečanja?

*Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov: Obslužbene dejavnosti*

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni Odstotek	Kumulativni Odstotek
Se ne zanimam	10	24.4	24.4	24.4
Se jih veselim, saj se takrat podružimo	24	58.5	58.5	82.9
Nimam časa zanje, zaradi družine	3	7.3	7.3	90.2
Nimam časa zanje zaradi delovnih obveznosti	4	9.8	9.8	100.0
Skupaj	41	100.0	100.0	

Zaposleni v izbranem podjetju se družabnih srečanj (pikniki, izleti) večinoma veselijo (58,5 %), skoraj 25 % zaposlenih pa se za družabna srečanja izven delovnega časa ne zanima

(Tabela 7). 10 % zaposlenih se družabnih srečanj ne more udeležiti zaradi delovnih obveznosti, kar kaže na to, da zaposleni v 8 – urnem delavniku ne morejo opraviti svojih delovnih nalog. Iz Tabele 8 spodaj lahko vidimo, da je povprečna vrednost spremenljivke premalo časa, glede na obslužbene dejavnosti, najvišja in znaša 4,25 (večja kot je povprečna vrednost spremenljivke premalo časa, bolj je zaposleni izpostavljen temu stresnemu dejavniku). Zaposleni, ki nimajo časa za obslužbene dejavnosti zaradi delovnih obveznosti, imajo obenem tudi premalo časa za opravljanje svojega dela v 8 – urnem delavniku.

*Tabela 8: Prikaz povprečnih vrednosti odvisnih spremenljivk glede na neodvisno spremenljivko - obslužbene aktivnosti*

	Povprečna vrednost – Premalo časa	N	% od N
Obslužbene aktivnosti			
Se ne zanimam	2.90	10	24.4%
Se jih veselim, saj se takrat podružimo	2.38	24	58.5%
Nimam časa zanje, zaradi družine	2.33	3	7.3%
Nimam časa zanje zaradi delovnih obveznosti	4.25	4	9.8%
Skupaj	2.68	41	100.0%

**Raziskovalno vprašanje 6:** Ali so zaposleni zadovoljni z razmerami na delovnem mestu, glede na to ali delajo v proizvodnji ali v upravi?

*Tabela 9: Prikaz povprečnih vrednosti odvisne spremenljivke glede na neodvisno spremenljivko - delovno mesto*

	Povprečna vrednost – Razmere na delovnem mestu	N	% od N
Delovno mesto			
Proizvodnja	2.08	26	63.4%
Uprava	1.47	15	36.6%
Skupaj	1.85	41	100.0%

Odgovor na raziskovalno vprašanje 6 nam prikazuje Tabela 9, in sicer gre za prikaz povprečnih vrednosti odvisne spremenljivke glede na neodvisno spremenljivko - delovno mesto. Iz tabele lahko razberemo, da znaša povprečna vrednost spremenljivke razmere na delovnem mestu zaposlenih v proizvodnji 2,08, zaposlenih v upravnem delu pa 1,47. Ker je povprečna vrednost prisotnosti (de)motivacijskega dejavnika v proizvodnji višja kot v upravi, lahko sklepam, da na zaposlene v proizvodnji (de)motivacijski dejavnik razmere na delovnem mestu vpliva bolj, kot na zaposlene v upravi.

### Raziskovalno vprašanje 7: Ali težave v osebnem življenju vplivajo na koncentracijo?

Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev odgovorov: Težave v osebnem življenju

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni Odstotek	Kumulativni Odstotek
Ne	24	58.5	58.5	58.5
Vsak ima občasno težave	16	39.0	39.0	97.6
Da	1	2.4	2.4	100.0
Skupaj	41	100.0	100.0	

Težave v osebnem življenju ne vplivajo na koncentracijo in slabo voljo pri delu, glede na rezultate, ki jih prikazuje Tabela 10.

### Raziskovalno vprašanje 8: Na kakšen način se zaposleni sproščajo, kadar so pod stresom?

Tabela 11: Frekvenčna porazdelitev odgovorov: Sprostitev med delovnim časom

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni Odstotek	Kumulativni Odstotek
Skodelica kave	16	39.0	39.0	39.0
Pogovor s sodelavci	14	34.1	34.1	73.2
Uporaba sprostitvenih tehnik	6	14.6	14.6	87.8
Zamižim, se umirim in se počutim bolje	5	12.2	12.2	100.0
Skupaj	41	100.0	100.0	

Analizo raziskovalnega vprašanja številka 8 nam prikazuje Tabela 11. Največ zaposlenih (skoraj 40 %) se ob prisotnosti stresa sprosti ob skodelici kave, malo manj zaposlenih (skoraj 35 %) se jih sprosti ob pogovoru s sodelavci, bolj malo se jih nagiba k uporabi sprostitvenih tehnik. Najmanj zaposlenih se sprosti, če zamižijo, se umirijo in se počutijo bolje.

### Raziskovalno vprašanje 9: Ali so zaposleni, ki razmere na delovnem mestu doživljajo bolj stresno, manj motivirani?

Analiza s Pearsonovim koeficientom je pokazala statistično značilne povezave med stresnimi in (de)motivacijskimi dejavniki. Pearsonovo korelacijsko matriko najdete v Prilogi 5.

Pearsonov koeficient korelacije med nejasnostjo odgovornosti in neupoštevanjem pri odločitvah kaže statistično značilno povezavo, in znaša 0,334, torej kaže pozitivno šibko povezanost. Vsebinsko to pomeni, da bolj kot zaposlenim niso jasne odgovornosti na njihovem delovnem mestu, bolj občutijo (de)motivacijski dejavnik neupoštevanje pri odločitvah. Prav tako je nejasnost odgovornosti povezana s slabim odnosom z nadrejenimi, Pearsonov koeficient korelacije znaša 0,477, kar kaže na pozitivno srednje močno povezanost.

Vsebinsko to pomeni, da bolj kot so zaposlenim nejasne odgovornosti na delovnem mestu, slabši odnos imajo z nadrejenimi.

Stresni dejavnik premalo časa je statistično značilno povezan z (de)motivatorjem slaba organizacija dela, Pearsonov korelacijski koeficient znaša 0,470, kar kaže na pozitivno srednje močno povezanost. To pomeni, da bolj kot zaposlenim na delovnem mestu primanjkuje časa za opravljanje nalog v 8 – urnem delavniku, slabša je organizacija dela.

Stresni dejavnik nejasnost prioritet je statistično značilno povezan s slabimi razmerami na delovnem mestu, Pearsonov koeficient tako znaša 0,398, kar kaže na pozitivno šibko povezanost. To pomeni, da bolj kot so zaposlenim nejasne prioritete, slabše doživljajo tudi razmere na delovnem mestu.

Stresni dejavnik strah pred izgubo službe je statistično značilno povezan s slabo organizacijo dela (Pearsonov koeficient znaša 0,424, kar kaže na pozitivno srednje močno povezanost), s slabim odnosom s sodelavci (Pearsonov koeficient znaša 0,354, kar kaže na pozitivno šibko povezanost), z neupoštevanjem pri odločitvah (Pearsonov koeficient znaša 0,478, kar kaže na pozitivno srednje močno povezanost), s slabimi razmerami na delovnem mestu (Pearsonov koeficient znaša 0,412, kar kaže na pozitivno srednje močno povezanost) ter s slabim odnosom z nadrejenimi (Pearsonov koeficient znaša 0,395, kar kaže na pozitivno šibko povezanost). Vsebinsko to pomeni da bolj kot zaposleni na delovnem mestu občutijo stresni dejavnik strah pred izgubo službe, bolj občutijo tudi (de)motivacijske dejavnike slaba organizacija, slab odnos s sodelavci, slab odnos z nadrejenimi, neupoštevanje pri odločitvah ter slabe razmere na delovnem mestu.

Stresni dejavnik fizično delo je statistično značilno povezan s tremi (de)motivacijskimi dejavniki: slaba organizacija dela (Pearsonov koeficient znaša 0,334, kar kaže na pozitivno šibko povezanost), slabo vzdušje (Pearsonov koeficient znaša 0,332, kar kaže na pozitivno šibko povezanost) ter slab odnos z nadrejenimi (Pearsonov koeficient znaša 0,416, kar kaže na pozitivno srednje močno povezanost). Vsebinsko to pomeni, da bolj kot zaposleni občutijo stresni dejavnik fizičnega dela, bolj občutijo tudi (de)motivacijske dejavnike slaba organizacija dela, slabo vzdušje ter slab odnos z nadrejenimi.

### **2.3.5 Omejitve pri raziskavi**

V kvantitativni raziskavi je sodelovalo 41 zaposlenih v izbranem podjetju, kar predstavlja celotno število zaposlenih. Res je, da populacija ni tako zelo velika (N=41), vendar sem analizo o stresu in demotivaciji na delovnem mestu želela narediti v izbranem podjetju, v katerem delam. Izbrano podjetje se nahaja v okolici Ljubljane, rezultati v katerem drugem podjetju, in seveda drugi regiji, bi lahko bili povsem drugačni. Pomanjkljivost ankete v pisni obliki je tudi anonimnost, ker ne more biti popolna, vendar sem, kot sem že omenila, s pripravo škatel poskrbela za občutek večje varnosti anketirancev. Med omejitve raziskave



lahko štejem tudi občutljivost tematike anketnega vprašalnika, saj je le ta lahko tudi razlog za neiskrene odgovore anketirancev.

### **2.3.6 Priporočila za nadaljnje izboljšave**

V izbranem podjetju bi se lotila ukrepov, ki bi pripomogli k boljšemu počutju zaposlenih, k zmanjšanju stresa, in večji motivaciji. Po opravljeni analizi ankete in po pogovoru s sodelavci izbranemu podjetju predlagam naslednje izboljšave:

- izboljša naj organizacijo dela na vseh delovnih mestih, predvsem na delovnih mestih v proizvodnji. Vsak mora imeti natančna navodila za opravljanje nalog na svojem delovnem mestu, tako jim bodo tudi odgovornosti bolj jasne, in ne bodo živčni ter napeti na delovnem mestu po nepotrebnem
- zaposleni v proizvodnji naj si izčrpanost zaradi fizičnega dela olajšajo z uporabo pripomočkov v proizvodnji (dvigala, viličarji, itd...)
- zaposleni v upravi, naj kapacitete proizvodnje planirajo tako, da delavcem v proizvodnji ne bo treba delati v treh izmenah, lažje jim bo, če bodo opravljali dvoizmensko delo
- vodje oddelkov naj delovne naloge med zaposlene porazdelijo tako, da bo vsak zaposleni sposoben v 8 – urnem delavniku opraviti vse svoje delovne naloge – posledično se bodo zmanjšale napake zaradi površnosti
- sklicujejo naj se redni tedenski sestanki za vse zaposlene v upravnem delu podjetja, tako se lahko pogovorijo o težavah, ki jih imajo, o prioritetah, posledično pa tudi ne bo prihajalo do izjav kot so »jaz nič ne vem o tem«
- analiza ankete je pokazala, da si v izbranem podjetju velik del zaposlenih želi dobiti kako nagrado, podjetje naj uvede pravičen sistem bonusov in s tem motivira zaposlene za delo
- nadrejeni, predvsem v proizvodnem delu podjetja, bi morali v svoje odločitve večkrat vključiti delavce v proizvodnji, seveda če imajo relevantne predloge za izboljšave, uvede naj se tabla, kamor bodo zaposleni pisali predloge za izboljšave, tedensko naj jih z nadrejenim pregledajo, in tisti, ki bo navedel največ relevantnih izboljšav, naj bo tudi ustrezno nagrajen. Zaposleni bo obenem motiviran zaradi nagrade, poleg tega pa bo še občutek upoštevanja nadrejenih pri svojih odločitvah boljši – občutek pomembnosti
- podjetje naj tudi čim večkrat organizira obslužbene dejavnosti, kot so pikniki, službene zabave, razni izleti – zaposleni se bodo med seboj bolj spoznali, in to bo pripomoglo k boljši komunikaciji na delovnem mestu
- vodstvo naj zaposlenim jasno opredeli zahteve, pričakovanja in navodila za delo
- sodelavci naj si med sabo čim večkrat pomagajo, in tako delijo znanje med seboj

### **SKLEP**

V današnjih časih, ko je hiter tempo življenja moč občutiti na več področjih življenja, tako doma, kot tudi na delovnem mestu, se mora vsak posameznik, kot tudi posamezna celotna organizacija, zavedati problema stresa, in posledično demotiviranosti na delovnem mestu.

Besedo stres lahko slišimo tako rekoč na vsakem koraku. Vsak posameznik, ki enkrat začne opravljati »dolžnost« odrasle osebe, torej začne hoditi v službo, veliko časa preživi med sodelavci in nadrejenimi. Vedno več je dela, ki bi moralo biti že opravljeno, časovni roki za dokončanje nalog so vedno krajši, delovni dnevi pa vedno daljši – vse to pripelje do neučinkovitosti zaposlenih na delovnem mestu. Če bi radi dosegli visoko uspešnost delovanja celotne organizacije, se moramo zavedati, da se bodo v organizacijah, kjer je stres na delovnem mestu prisoten, morali čim prej začeti ukvarjati z odpravljanjem le – tega. Seveda je dovzetnost za stres pomembno odvisna od posameznikovih osebnostnih lastnosti in sposobnosti, saj vsak človek drugače reagira na stresorje. Za nekoga je lahko nek dogodek stresen v tolikšni meri, da ga to že demotivira, za nekoga drugega pa je to lahko le tista mala »zdrava« količina stresa, ki ga k delovni motivaciji dodatno vzpodbudi.

Z raziskavo sem ugotovila, kako stres na delovnem mestu vpliva na (de)motivacijo zaposlenih, katerih izobrazba in delovno mesto sta različna. Kot sem že omenila, je raziskava potekala v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo, in zaradi korporacijske strategije podjetja njegovega imena žal ne smem izdati. Izpostavila bi še, da so v podjetju zaposlene le 4 ženske, ostalih 37 zaposlenih je pripadnikov moškega spola, zato v analizi nisem mogla ugotavljati stresnih in motivacijskih dejavnikov v primerjavi s spolom, saj analiza ne bi bila smiselna. V splošnem lahko rečemo, da so vsi anketiranci, ki so sodelovali v raziskavi izpostavljeni dejavnikom stresa in demotivacije, vendar pa so nekateri k stresu in demotivaciji na delovnem mestu nagnjeni bolj kot drugi. Stres in demotivacija se lahko pojavita v vsakem poklicu, na vsakem delovnem mestu. Vsaka organizacija naj bo pozorna na znake stresa kot so: težave v komunikaciji, nestrpnost, nemir, napetost, nezadovoljstvo, slaba volja, razdražljivost, nagle spremembe razpoloženja, enkrat na leto pa naj opravi anketo na temo stresa in (de)motivacije v celotni organizaciji, to naj ji bo v pomoč pri vzpostavljanju uspešne organizacije z učinkovitimi, motiviranimi in zadovoljnimi zaposlenimi.

#### **Povzetek ugotovitev:**

Zaposleni s srednješolsko izobrazbo so najbolj izpostavljeni stresnim dejavnikom fizično delo, nejasnost prioritet, strah pred izgubo službe ter izmensko delo. Zaposleni z višjo izobrazbo so najbolj izpostavljeni stresnima dejavnikoma nejasnost prioritet ter odgovornost delovnih nalog, kateremu so izpostavljeni tudi zaposleni z univerzitetno izobrazbo. Stresni dejavnik osebne težave ni opazno prisoten pri nobeni od izobrazb. Na zaposlene v proizvodnji bolj vplivajo stresni dejavniki fizično delo, premalo časa, strah pred izgubo službe ter izmensko delo, medtem ko na zaposlene v upravi bolj kot na zaposlene v proizvodnji vplivajo stresni dejavniki nejasnost prioritet, odgovornost delovnih nalog ter osebne težave (ki nimajo posebnega stresnega vpliva na zaposlene). Zaposleni v izbranem podjetju niso motivirani zaradi plačila in nagrade. Zaposleni svoje delovno mesto doživljajo večinoma pozitivno, prav tako pa se radi udeležujejo obslužbenih aktivnosti (pikniki, izleti), njihove osebne težave v osebem življenju pa ne vplivajo na koncentracijo in slabo voljo pri delu. Največ zaposlenih se ob prisotnosti stresa sprosti ob skodelici kave, malo manj pa se jih sprosti ob pogovoru s sodelavci.

## LITERATURA IN VIRI

1. BILBAN, M. (2007). *Kako razpoznati stres v delovnem okolju?* Delo in varnost: 52/2007/1. Razvoj in znanost, Ljubljana
2. BOŽJAK, M. (urednica) (2009). *Preobremenjenost, konflikti in stres na delovnem mestu: zbornik predavanj, Bled, 17. In 18. april.* Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije - Zveza društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov v hematologiji. 63 str.
3. ČERNIGOJ-SADAR, N. (2002). *Stres na delovnem mestu.* Teorija in praksa, Ljubljana, 1, 81 - 102
4. HELLER, R & HINDLE, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik.* Ljubljana: Založba mladinska knjiga
5. LOOKER, T. & GREGSON, O. (1993). *Obvladajmo stres.* Ljubljana: Cankarjeva založba. 178 str.
6. LUBAN-PLOZA, B. & POZZI, U. (1994). *V sožitju s stresom.* Ljubljana: Državna založba Slovenije. 131 str.
7. MASLACH, C. & LEITER M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu.* Ljubljana: Educy. 172 str.
8. MEŠKO, M. & MEŠKO ŠTOK, Z. & PODBREGAR, I. & KARPLJUK, D. (2008). *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre.* Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. 41(2), A89 – A96
9. MORGAN, J. (2011, 2. junij). Employee motivation: Work and financial stress are interconnected, says expert. Najdeno 06.06.2011 na spletnem naslovu <http://www.motivaction.co.uk/news/Employee-motivation%3A-Work-and-financial-stress-are-interconnected,-says-expert-800565579.news>
10. NEWHOUSE, P. (2000). *Življenje brez stresa.* Ljubljana: Tomark
11. PEČNIK, M. (2010). Obvladovanje izgorevanja na delovnem mestu. Najdeno 30.04.2011 na spletnem naslovu <http://www.abczdravja.si/hujsanje/catalog/datoteke/obvladovan-20100108132812.pdf>
12. PETTINGER, R. (2002). *Stress management.* Oxford: Capstone publishing (A Wiley company). 128 str.
13. SELIČ, P. (1999). *Psihologija bolezni današnjega časa.* Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
14. STARC, R. (2009, 13.marec.). *Pretiran stres povzroča številne bolezni.* Najdeno 27.04.2011 na spletnem naslovu <http://www.zzv-ce.si/unlimitpages.asp?id=549>
15. TYRER, P. (1987). *Kako živeti s stresom.* Ljubljana: Mladinska knjiga

PRILOGE

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Analiza odgovorov na posamezna anketna vprašanja .....	6
Priloga 3: Preverjanje raziskovalnega vprašanja 2 – izobrazba in stresni dejavniki.....	15
Priloga 4: Preverjanje raziskovalnega vprašanja 9 – vpliv stresnih dejavnikov na demotivacijo .....	16

## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

Spoštovani!

V svoji diplomski nalogi z naslovom Stres - ključni demotivator zaposlenih: Študija primera, bi rada izmerila stopnjo stresa v našem podjetju.

Z razlogom, da bo moja diplomska naloga temeljila na realnem primeru, sem sestavila vprašalnik za Vas zaposlene. Anketa je anonimna, zato vas vljudno naprošam za čim bolj iskrene odgovore, le tako bo moja raziskava dosegla svoj namen.

Za iskrene odgovore ter Vaš trud in čas se Vam iskreno zahvaljujem!

Lidija Brevec

**Demografski podatki anketiranca:**

**Spol (obkrožite):**                                      moški                                      ženski

**Starost (obkrožite):**                      20 - 30                      31 - 40                      41 - 50                      nad 51

**Dosežena izobrazba (označite z X):**

Osnovnošolska	
Srednješolska	
Višja	
Visoka	
Univerzitetna	
Magisterij	
Doktorat	

**Delovno mesto v podjetju (obkrožite):**      proizvodnja                      uprava

**Vrsta zaposlitve (obkrožite):**                      določen čas                      nedoločen čas

**Povzročitelji stresa in (de)motivacija zaposlenih na delovnem mestu – prosim obkrožite številko ali črko pred pravilnim odgovorom:**

1. Moje delo je slabo organizirano, zato se mi v službi pogosto »nič ne da«:

*1 – Nikoli      2 – Redko      3 – Včasih      4 – Pogosto      5 - Vedno*

2. Za delo na svojem delovnem mestu nisem dovolj usposobljen oziroma nimam dovolj znanja za opravljanje svojega dela, zato ne vem kako moram posamezno stvari narediti:

*1 – Nikoli      2 – Redko      3 – Včasih      4 – Pogosto      5 - Vedno*

3. Moje odgovornosti na delovnem mestu so pogosto nejasne, zato se počutim nervoznega in napetega, zaradi česar se pri delu težko skoncentriram:

*1 – Nikoli      2 – Redko      3 – Včasih      4 – Pogosto      5 - Vedno*

4. Vzdušje v mojem delovnem okolju je pozitivno, vsi okoli mene so motivirani za svoje delo:

*1 – Nikoli    2 – Redko    3 – Včasih    4 – Pogosto    5 - Vedno*

5. Moje delo je fizično zelo obremenjujoče, zato sem pogosto izčrpan, in ne morem svojih delovnih nalog opravljati učinkovito:

*1 – Nikoli    2 – Redko    3 – Včasih    4 – Pogosto    5 - Vedno*

6. Izmensko delo name vpliva negativno, saj sem bolj navajen ustaljenega delovnega časa (na primer vsak dan dopoldne):

*1 – Vedno    2 - Včasih    3 - Nikoli, mi je všeč izmensko delo    4 – Delam samo dopoldne*

7. Za opravljanje svojega dela imam v 8-urnem delavniku premalo časa, zato sem v nenehnem stresu in včasih delo opravim površno (posledice so napake):

*1 – Nikoli    2 – Redko    3 – Včasih    4 – Pogosto    5 - Vedno*

8. Velikokrat ne vem katero opravilo je najbolj nujno – katero opravilo je prioritizirano, zato pogostokrat zamujam z roki za dokončanje dela:

*1 – Nikoli    2 – Redko    3 – Včasih    4 – Pogosto    5 - Vedno*

9. Strah me je, da bi izgubil službo, zato si ne upam nikomur nič reči:

*1 – Nikoli    2 – Redko    3 – Včasih    4 – Pogosto    5 - Vedno*

10. Moje delo je odgovorno, če dela ne opravim v doslednem času, posledice čutijo tudi zaposleni na drugih oddelkih v podjetju:

*1 – Nikoli    2 – Redko    3 – Včasih    4 – Pogosto    5 - Vedno*

11. Odnos z nadrejenimi je dober, svoje težave in zahteve jim lahko brez skrbi zaupam, in oni me pri tem upoštevajo:

*1 – Nikoli    2 – Redko    3 – Včasih    4 – Pogosto    5 - Vedno*



12. S sodelavci se dobro razumem, vedno jih lahko prosim za pomoč, kar mi daje občutek varnosti (da se lahko na nekoga zanesesh):

**1** – *Nikoli*      **2** – *Redko*      **3** – *Včasih*      **4** – *Pogosto*      **5** – *Vedno*

13. Za delo, ki ga opravljam, sem dovolj dobro plačan, zato ga tudi z veseljem opravljam:

- a) Da, dovolj sem plačan.
- b) Ne, morali bi mi povišati plačo, glede na moje sposobnosti.
- c) Plačan sem dovolj, vendar si zaslužim tudi kako nagrado za dobro opravljanje dela.

14. Moje delovno mesto predstavlja:

- a) Izziv – komaj čakam da se naučim kaj novega
- b) Monotonost, možnosti napredovanja tako ali tako nimam
- c) Važno je da delam, ni važno kaj

15. Nadrejeni me upoštevajo pri svojih odločitvah, kar mi daje občutek pripadnosti:

**1** – *Nikoli*      **2** – *Redko*      **3** – *Včasih*      **4** – *Pogosto*      **5** – *Vedno*

16. Ko uspešno opravim neko pomembnejšo delovno nalogo, sem nagrajen:

- a) Z javno pohvalo
- b) Z denarno nagrado
- c) Z darilnim kuponom
- d) Sploh nisem nagrajen

17. Nad razmerami na delovnem mestu se nimam kaj pritoževati:

**1** - *Da, sem zadovoljen*      **2** - *Kakor kdaj*      **3** - *Ne, nisem zadovoljen*

18. Za aktivnosti, ki so organizirane v okviru podjetja (piknik, službena zabava):

- a) Se ne zanimam
- b) Se jih veselim, saj se takrat »podružimo« med seboj
- c) Nimam časa zanje zaradi družine
- d) Nimam časa zanje zaradi delovnih obveznosti

19. Zaradi težav v osebnem življenju, se težko skoncentriram pri delu, in nimam volje:

**1** - *Da*      **2** - *Ne*      **3** - *Vsak ima občasno težave*

20. Na kakšen način se med delovnim časom sprostiš, kadar si napet?

- a) Grem na skodelico kave
- b) Pogovorim se s sodelavci
- c) Uporabljam sprostitvene tehnike
- d) Zamirim, se umirim in se počutim bolje

## Priloga 2: Analiza odgovorov na posamezna anketna vprašanja

### 1. Moje delo je slabo organizirano, zato se mi v službi pogosto nič ne da:

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	9	22,0	22,0	22,0
	Redko	18	43,9	43,9	65,9
	Včasih	11	26,8	26,8	92,7
	Pogosto	2	4,9	4,9	97,6
	Vedno	1	2,4	2,4	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Na prvo anketno vprašanje so odgovorili vsi zaposleni, in sicer je najpogostejši odgovor na prvo vprašanje redko (modus), izbralo ga je 18 anketirancev. Drugi najpogostejši odgovor je včasih, izbralo ga je 11 ljudi, sledita pa mu še odgovora nikoli – izbor devetih zaposlenih, ter vedno, katerega je izbral le eden izmed vseh anketirancev.

### 2. Za delo na svojem delovnem mestu nisem dovolj usposobljen oziroma nimam dovolj znanja za opravljanje svojega dela, zato ne vem kako moram posamezno stvari narediti:

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	10	24,4	24,4	24,4
	Redko	24	58,5	58,5	82,9
	Včasih	5	12,2	12,2	95,1
	Pogosto	2	4,9	4,9	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Na drugo vprašanje so anketiranci zopet izbirali med odgovori od 1 do 5. Vrednost 1 pomeni nikoli, vrednost 5 pa vedno. Poudarila bi, da nihče izmed anketirancev ni izbral odgovora vedno, kar pomeni da nihče izmed zaposlenih ni mnenja da je »vedno« oziroma da je 100% o premajhni usposobljenosti. Največ anketirancev, kar 58,5 % je izbralo odgovor redko, iz česar lahko sklepam, da imajo zaposleni redko občutek nezadostne usposobljenosti in so o tem kako morajo posamezno delo opraviti kar dobro obveščeni.

### 3. Moje odgovornosti na delovnem mestu so pogosto nejasne, zato se počutim nervoznega in napetega, zaradi česar se pri delu težko skoncentriram:

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	9	22,0	22,0	22,0
	Redko	19	46,3	46,3	68,3
	Včasih	12	29,3	29,3	97,6
	Pogosto	1	2,4	2,4	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Na vprašanje o nejasnosti nalog ter posledično slabi koncentraciji je 46,3 % vseh anketirancev oziroma 19 anketirancev odgovorilo redko, kar je tudi najpogostejša vrednost – modus. 12 anketirancev je odgovorilo, da so njihove naloge na delovnem mestu včasih nejasne, le 1 anketiranec pa je odgovoril da so njegove naloge vedno nejasne, da je pogosto napet in nervozen, ter se težko skoncentrira.

**4. Vzdušje v mojem delovnem okolju je pozitivno, vsi okoli mene so motivirani za svoje delo:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	1	2,4	2,4	2,4
	Redko	7	17,1	17,1	19,5
	Včasih	5	12,2	12,2	31,7
	Pogosto	23	56,1	56,1	87,8
	Vedno	5	12,2	12,2	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Na vprašanje o pozitivnem vzdušju na delovnem mestu ter o motivaciji sodelavcev, jih je največ, 56,1 % vseh anketirancev oziroma 23 anketirancev, izbralo odgovor pogosto, 7 anketirancev, oziroma 17,1 % vseh anketirancev, pa je mnenja da je vzdušje v njihovem delovnem okolju redko pozitivno, 5 anketirancev je odgovorilo, da je zanje včasih delovno okolje pozitivno, 1 anketiranec pa je mnenja da njegovo delovno okolje ni nikoli pozitivno, ter da njegovi sodelavci niso motivirani za delo.

**5. Moje delo je fizično zelo obremenjujoče, zato sem pogosto izčrpan, in ne morem svojih delovnih nalog opravljati učinkovito:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	11	26,8	26,8	26,8
	Redko	12	29,3	29,3	56,1
	Včasih	11	26,8	26,8	82,9
	Pogosto	5	12,2	12,2	95,1
	Vedno	2	4,9	4,9	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Pri tem vprašanju bi rada izpostavila omejitve pri izbiri odgovorov, saj je za delavce v upravnem delu podjetja bilo pričakovati odgovor nikoli oziroma redko, saj ne opravljajo fizičnih del tako kot delavci v proizvodnji. 29,3 % anketirancev redko občuti svoje delo fizično obremenjujoče, 26,8 % anketirancev je izčrpanih občasno, pogosto je izčrpanih 12,2 % anketirancev, 2 pa vedno občutita izčrpanost, ter posledično neučinkovitost pri opravljanju delovnih nalog.

**6. Za opravljanje svojega dela imam v 8-urnem delavniku premalo časa, zato sem v nenehnem stresu in včasih delo opravi površno (posledice so napake):**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	7	17,1	17,1	17,1
	Redko	11	26,8	26,8	43,9
	Včasih	13	31,7	31,7	75,6
	Pogosto	8	19,5	19,5	95,1
	Vedno	2	4,9	4,9	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Na vprašanje, če imajo zaposleni v 8 - urnem delavniku premalo časa za opravljanje svojega dela jih je največ izbralo trditev včasih, in sicer 31,7 % (13 anketirancev) vseh anketirancev. 26,8 % (11 anketirancev) anketirancem redko primanjkuje časa, 19,5 % (8 anketirancev) zaposlenim pa pogosto zmanjkuje časa za opravljanje svojih delovnih nalog.

**7. Velikokrat ne vem katero opravilo je najbolj nujno – katero opravilo je prioritizirano, zato pogostokrat zamujam z roki za dokončanje dela:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	13	31,7	31,7	31,7
	Redko	14	34,1	34,1	65,9
	Včasih	8	19,5	19,5	85,4
	Pogosto	4	9,8	9,8	95,1
	Vedno	2	4,9	4,9	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

34,1 % (14 zaposlenih) anketirancem se redko zgodi, da ne vedo katero opravilo je najbolj nujno in kaj so njihove prioritete, zato delo lahko opravijo v zahtevanem roku za dokončanje dela. 31,7 % jih trdi, da se jim nikoli ne zgodi, da ne bi vedeli katero delo je prioritizirano, in posledično ne zamujajo z roki za dokončanje dela, 8 anketirancev včasih ne ve kaj je najbolj nujno in zamuja z roki za dokončanje dela, 4 anketiranci pogosto zamujajo z roki za dokončanje dela zaradi nejasnosti prioritete, 2 pa vedno zamujata z roki za dokončanje dela zaradi nejasnosti prioritete.

## 8. Strah me je, da bi izgubil-a službo, zato si ne upam nikomur nič reči:

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	20	48,8	48,8	48,8
	Redko	11	26,8	26,8	75,6
	Včasih	2	4,9	4,9	80,5
	Pogosto	4	9,8	9,8	90,2
	Vedno	4	9,8	9,8	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Na vprašanje o strahu pred izgubo službe sem je bilo izbranih največ odgovorov nikoli, 48,8 % vseh anketirancev oziroma 20 anketirancev, kar kaže na to, da se v izbranem podjetju večina ne boji izgube svoje službe, niti jih to ne ovira pri komunikaciji s sodelavci in nadrejenimi. 26,8 % vseh anketirancev je redko strah pred izgubo službe, 4,9 % anketirancev je včasih strah pred izgubo svoje službe, 9,8 % anketirancev pa je pogosto strah, da bi izgubili službo, in jim to otežuje komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi, prav tako pa je 9,8 % vseh anketirancev vedno pod stresom zaradi strahu pred izgubo službe.

## 9. Moje delo je odgovorno, če dela ne opravim v doslednem času, posledice čutijo tudi zaposleni na drugih oddelkih v podjetju:

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	7	17,1	17,1	17,1
	Redko	2	4,9	4,9	22,0
	Včasih	8	19,5	19,5	41,5
	Pogosto	16	39,0	39,0	80,5
	Vedno	8	19,5	19,5	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

39 % anketirancev je mnenja, da opravljajo odgovorno delo, če dela ne opravijo pravočasno, posledice čutijo tudi zaposleni na drugih oddelkih. To kaže na povezanost delovnih mest med seboj, in visoko zavedanje zaposlenih o odvisnosti svojih sodelavcev od njih. 19,5 % vseh anketirancev občuti svoje delo odgovorno včasih, in prav tako se 19,5 % vseh anketirancev zaveda, da je njihovo delo vedno odgovorno, če ne bodo opravili dela pravočasno, bodo posledice občutili tudi drugi oddelki. 7 anketirancev nikoli ne občuti odgovornosti svojega dela, 2 anketiranca pa redko.

**10. Odnos z nadrejenimi je dober, svoje težave in zahteve jim lahko brez skrbi zaupam, in oni me pri tem upoštevajo:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Nikoli	2	4,9	4,9	4,9
	Redko	7	17,1	17,1	22,0
	Včasih	9	22,0	22,0	43,9
	Pogosto	16	39,0	39,0	82,9
	Vedno	7	17,1	17,1	100,0
Skupaj		41	100,0	100,0	

16 anketirancev, kar predstavlja 39 % vseh anketirancev, pravi, da je njihov odnos z nadrejenimi dober, da jim svoje težave in zahteve lahko brez skrbi zaupajo, oni pa jih upoštevajo. 9 anketirancev ima včasih dober odnos z nadrejenimi, 7 anketirancev ima redko dober odnos z nadrejenimi, 2 anketiranca nikoli nimata dobrega odnosa z nadrejenim, 7 anketirancev pa je vedno v dobrem odnosu z nadrejenimi.

**11. S sodelavci se dobro razumem, vedno jih lahko prosim za pomoč, kar mi daje občutek varnosti (da se lahko na nekoga zanesesh):**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Včasih	4	9,8	9,8	9,8
	Pogosto	18	43,9	43,9	53,7
	Vedno	19	46,3	46,3	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Tudi pri tem vprašanju so imeli anketiranci na izbiro odgovore od 1 do 5, 1 pomeni nikoli, 2 redko, 3 včasih, 4 pogosto, 5 vedno. Nihče izmed anketirancev ni izbral odgovora 1 ali 2, torej nihče ni podal odgovora da se nikoli ali pa le redko dobro razume s sodelavci, jih prosi za pomoč, kar kaže na visok občutek varnosti. Modus pri odgovoru na 11. vprašanje predstavlja odgovor vedno, izbralo ga je 19 anketirancev, sledi mu odgovor pogosto s frekvenco 18.

**12. Nadrejeni me upoštevajo pri svojih odločitvah, kar mi daje občutek pripadnosti:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Redko	11	26,8	26,8	26,8
	Včasih	8	19,5	19,5	46,3
	Pogosto	15	36,6	36,6	82,9
	Vedno	7	17,1	17,1	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Modus vprašanja anketirancev o upoštevanju nadrejenih pri njihovih odločitvah je odgovor pogosto, izbralo ga je 15 anketirancev. Nihče ni izbral odgovora nikoli, 11 anketirancev pravi

da jih nadrejeni redko upoštevajo pri svojih odločitvah, 7 anketirancev pa ima občutek, da jih nadrejeni vedno upoštevajo pri svojih odločitvah.

**13. Izmensko delo name vpliva negativno, saj sem bolj navajen ustaljenega delovnega časa (na primer vsak dan dopoldne):**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Vedno	11	26,8	26,8	26,8
	Včasih	8	19,5	19,5	46,3
	Nikoli, mi je všeč izmensko delo	7	17,1	17,1	63,4
	Delam samo dopoldne	15	36,6	36,6	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Pri tem vprašanju bi rada izpostavila omejitve pri izbiri odgovorov, saj zaposleni v upravnem delu podjetja niso imeli na izbiro drugega odgovora kot Delam samo dopoldne. Zaposleni v upravnem delu podjetja delajo samo dopoldne, zato niso signifikantni vzorec za to vprašanje – to predstavlja 36,6 % vseh anketirancev. Vprašanje je bilo bolj namenjeno delavcem v proizvodnji. Iz spodnje frekvenčne tabele (Tabela 15) je tudi razvidno, da so na vprašanje o izmenskem delu vsi zaposleni izbrali odgovor številka 4 – Delam samo dopoldne, medtem ko od zaposlenih v proizvodnji ni nihče izbral odgovora 4, kar nam kaže da vsi delavci, zaposleni v proizvodnji, delajo v izmenskem delavniku. Izmensko delo je povzročitelj stresa, ki na delo zaposlenih vpliva demotivacijsko, zato sem to vprašanje vseeno vključila v anketni vprašalnik, saj me je zanimalo v kolikšni meri ta stresni dejavnik demotivira zaposlene – zaposleni v izbranem podjetju delajo v 3 izmenah.

			Izmensko delo				Skupaj
			Vedno	Včasih	Nikoli, mi je všeč izmensko delo	Delam samo dopoldne	
Delovno mesto	Proizvodnja	Število	11	8	7	0	26
		% Delovno mesto	42,3%	30,8%	26,9%	,0%	100,0%
	Uprava	Število	0	0	0	15	15
		% Delovno mesto	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Skupaj		Število	11	8	7	15	41
		% Delovno mesto	26,8%	19,5%	17,1%	36,6%	100,0%



**14. Za delo, ki ga opravljam, sem dovolj dobro plačan, zato ga tudi z veseljem opravljam:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Da, dovolj sem plačan	7	17,1	17,1	17,1
	Ne, morali bi mi povišati plačo, glede na moje sposobnosti	21	51,2	51,2	68,3
	Plačan sem dovolj, vendar si zaslužim kako nagrado	13	31,7	31,7	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Z vprašanjem o plačilu zaposlenih, sem poskusila od anketirancev izvedeti, ali višina plače deluje kot motivator ali kot demotivator. Večina anketirancev, kar 51,2 % vseh anketirancev oziroma 21 anketirancev je mnenja, da je njihova plača prenizka glede na njihove sposobnosti. 31,7 % vseh anketiranih meni, da so plačani dovolj, sicer pa si zaslužijo kako nagrado za dobro opravljeno delo, 7 anketirancev pa je zadovoljnih s svojo plačo, saj so si izbrali odgovor Da, dovolj sem plačan.

**15. Moje delovno mesto predstavlja**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Izziv, komaj čakam, da se naučim kaj novega	32	78,0	78,0	78,0
	Monotonost, možnosti napredovanja tako in tako nimam	5	12,2	12,2	90,2
	Važno je da delam, ni važno kaj	4	9,8	9,8	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Kar 78 % vseh anketirancev oziroma 32 anketirancev je na vprašanje o tem kaj jim predstavlja delovno mesto odgovorilo, da je zanje delovno mesto izziv, komaj čakajo, da se naučijo kaj novega. 5 anketirancev je mnenja, da je njihovo delo monotono, 4 anketirancem pa je vseeno kaj delajo, važno da nekaj počnejo.

**16. Ko uspešno opravim neko pomembnejšo delovno nalogo, sem nagrajen**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Javna pohvala	8	19,5	19,5	19,5
	Denarna nagrada	8	19,5	19,5	39,0
	Sploh nisem nagrajen	25	61,0	61,0	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Večina anketirancev, 61% vseh anketirancev, oziroma 25 anketirancev pravi, da sploh nikoli niso nagrajeni. Nenagrajenim anketirancem sledijo zaposleni, ki so nagrajeni z javno pohvalo, teh je 19,5 % vseh anketirancev, enako število, torej 8 anketirancev pa je tudi teh, ki za dobro opravljeno delo prejmejo denarno nagrado.

**17. Nad razmerami na delovnem mestu se nimam kaj pritoževati:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Da	14	34,1	34,1	34,1
	Kakor kdaj	19	46,3	46,3	80,5
	Ne	8	19,5	19,5	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

14 anketirancev pravi, da se nad delovnim mestom nimajo kaj pritoževati, največje število odgovorov predstavlja odgovor kakor kdaj, izbralo ga je 46,3 % vseh anketirancev, kar kaže na visoko neopredeljenost zaposlenih, 8 anketirancev pa nad razmerami na delovnem mestu ni zadovoljnih.

**18. Za aktivnosti, ki so organizirane v okviru podjetja (piknik, službena zabava):**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Se ne zanimam	10	24,4	24,4	24,4
	Se jih veselim, saj se takrat podružimo	24	58,5	58,5	82,9
	Nimam časa zanje zaradi družine	3	7,3	7,3	90,2
	Nimam časa zanje zaradi delovnih obveznosti	4	9,8	9,8	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Piknikov in službenih zabav se veseli večina anketirancev, 58,5 % vseh anketirancev oziroma 24 anketirancev, zanimiv je podatek da se 10 anketirancev oziroma 24,4 % vseh anketirancev za službene zabave sploh ne zanima., 3 anketiranci za službene zabave nimajo časa zaradi družine, 4 anketiranci pa zaradi delovnih obveznosti.

**19. Zaradi težav v osebnem življenju, se težko skoncentriram pri delu, in nimam volje:**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Da	1	2,4	2,4	2,4
	Ne	24	58,5	58,5	61,0
	Vsak ima občasno težave	16	39,0	39,0	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Težave v osebnem življenju večini, 58,5 % anketirancem, ne povzročajo težav pri koncentraciji na delovnem mestu, 16 anketirancev pravi, da ima vsak občasno težave, ki lahko vplivajo na koncentraciji pri delu in slabo voljo, 1 anketiranec pa se zaradi težav v osebnem življenju, težko skoncentrira pri delu.

**20. Na kakšen način se med delovnim časom sprostiš, kadar si napet?**

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavnost	Skodelica kave	16	39,0	39,0	39,0
	Pogovor s sodelavci	14	34,1	34,1	73,2
	Uporaba sprostitvenih tehnik	6	14,6	14,6	87,8
	Zamižim, se umirim in se počutim bolje	5	12,2	12,2	100,0
	Skupaj	41	100,0	100,0	

Anketiranci v izbranem podjetju so na vprašanje o tem, kako se sproščajo med delovnim časom največkrat odgovorili s skodelico kave, frekvenca tega odgovora je 16, 14 anketirancev se najraje pogovori s sodelavci, 6 anketirancev uporablja sprostitvene tehnike, 5 anketirancev pa zamiži in se počuti bolje.

### Priloga 3: Preverjanje raziskovalnega vprašanja 2 – izobrazba in stresni dejavniki

		Izobrazba	Odgovornosti	Fizično delo	Premalo časa	Prioritete	Strah pred izgubo službe	Odgovornost del. nalog	Osebne težave
Izobrazba	Pearson Correlation	1	-.066	-.227	.043	-.153	-.530(**)	-.008	-.122
	Sig. (2-tailed)		.680	.153	.790	.339	.000	.959	.447
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
Odgovornosti	Pearson Correlation	-.066	1	.139	.329(*)	.248	.206	-.047	.130
	Sig. (2-tailed)	.680		.385	.036	.119	.196	.772	.420
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
Fizično delo	Pearson Correlation	-.227	.139	1	.154	-.234	.289	-.326(*)	-.034
	Sig. (2-tailed)	.153	.385		.335	.140	.067	.038	.831
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
Premalo časa	Pearson Correlation	.043	.329(*)	.154	1	.344(*)	.353(*)	.167	.114
	Sig. (2-tailed)	.790	.036	.335		.028	.024	.298	.478
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
Prioritete	Pearson Correlation	-.153	.248	-.234	.344(*)	1	.089	.202	-.052
	Sig. (2-tailed)	.339	.119	.140	.028		.581	.204	.745
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
Strah pred izgubo službe	Pearson Correlation	-.530(**)	.206	.289	.353(*)	.089	1	-.107	.249
	Sig. (2-tailed)	.000	.196	.067	.024	.581		.506	.116
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
Odgovornost del. nalog	Pearson Correlation	-.008	-.047	-.326(*)	.167	.202	-.107	1	-.134
	Sig. (2-tailed)	.959	.772	.038	.298	.204	.506		.403
	N	41	41	41	41	41	41	41	41
Osebne težave	Pearson Correlation	-.122	.130	-.034	.114	-.052	.249	-.134	1
	Sig. (2-tailed)	.447	.420	.831	.478	.745	.116	.403	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Priloga 4: Preverjanje raziskovalnega vprašanja 9 – vpliv stresnih dejavnikov na demotivacijo

		Slaba organizacija dela	Nezadostna usposobljenost	Slabo vzdušje	Slab odnos s sodelavci	Neupoštevanje pri odločitvah	Nejasnost odgovornosti	Premalo časa	Prioritete	Strah pred izgubo službe	Odgovornost delovnih nalog	Slabe razmere	Fizično delo	Slab odnos z nadrejenimi
Slaba organizacija dela	Pearson Correlation	1	0.184	.542(**)	.375(*)	.546(**)	0.236	.470(**)	0.186	.424(**)	-0.070	.600(**)	.334(*)	.354(*)
	Sig. (2-tailed)		0.249	0.000	0.016	0.000	0.137	0.002	0.244	0.006	0.663	0.000	0.033	0.023
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Nezadostna usposobljenost	Pearson Correlation	0.184	1	-0.019	0.131	.325(*)	0.090	-0.039	0.264	0.220	0.157	0.220	0.040	-0.104
	Sig. (2-tailed)	0.249		0.905	0.413	0.038	0.577	0.811	0.095	0.168	0.326	0.166	0.806	0.517
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Slabo vzdušje	Pearson Correlation	.542(**)	-0.019	1	.462(**)	0.174	-0.066	0.230	0.201	0.132	-0.068	.395(*)	.332(*)	0.137
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.905		0.002	0.277	0.680	0.147	0.207	0.411	0.673	0.010	0.034	0.394
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Slab odnos s sodelavci	Pearson Correlation	.375(*)	0.131	.462(**)	1	0.261	0.282	0.142	0.272	.354(*)	0.052	.406(**)	-0.135	0.167
	Sig. (2-tailed)	0.016	0.413	0.002		0.099	0.074	0.375	0.085	0.023	0.745	0.008	0.400	0.297
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Neupoštevanje pri odločitvah	Pearson Correlation	.546(**)	.325(*)	0.174	0.261	1	.334(*)	0.254	0.161	.478(**)	0.157	.589(**)	0.181	.589(**)
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.038	0.277	0.099		0.033	0.109	0.315	0.002	0.327	0.000	0.257	0.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Nejasnost odgovornosti	Pearson Correlation	0.236	0.090	-0.066	0.282	.334(*)	1	.329(*)	0.248	0.206	-0.047	.341(*)	0.139	.477(**)
	Sig. (2-tailed)	0.137	0.577	0.680	0.074	0.033		0.036	0.119	0.196	0.772	0.029	0.385	0.002
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Premalo časa	Pearson Correlation	.470(**)	-0.039	0.230	0.142	0.254	.329(*)	1	.344(*)	.353(*)	0.167	0.308	0.154	0.179
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.811	0.147	0.375	0.109	0.036		0.028	0.024	0.298	0.050	0.335	0.264
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Nejasnost prioritet	Pearson Correlation	0.186	0.264	0.201	0.272	0.161	0.248	.344(*)	1	0.089	0.202	.398(**)	-0.234	0.210
	Sig. (2-tailed)	0.244	0.095	0.207	0.085	0.315	0.119	0.028		0.581	0.204	0.010	0.140	0.188
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		Slaba organizacija dela	Nezadostna usposobljenost	Slabo vzdušje	Slab odnos s sodelavci	Neupoštevanje pri odločitvah	Nejasnost odgovornosti	Premalo časa	Prioritete	Strah pred izgubo službe	Odgovornost delovnih nalog	Slabe razmere	Fizično delo	Slab odnos z nadrejenimi
<b>Strah pred izgubo službe</b>	Pearson Correlation	.424(**)	0.220	0.132	.354(*)	.478(**)	0.206	.353(*)	0.089	1	-0.107	.412(**)	0.289	.395(*)
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.168	0.411	0.023	0.002	0.196	0.024	0.581		0.506	0.007	0.067	0.011
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
<b>Odgovornost del. Nalog</b>	Pearson Correlation	-0.070	0.157	-0.068	0.052	0.157	-0.047	0.167	0.202	-0.107	1	0.291	-.326(*)	-0.040
	Sig. (2-tailed)	0.663	0.326	0.673	0.745	0.327	0.772	0.298	0.204	0.506		0.065	0.038	0.803
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
<b>Slabe razmere</b>	Pearson Correlation	.600(**)	0.220	.395(*)	.406(**)	.589(**)	.341(*)	0.308	.398(**)	.412(**)	0.291	1	0.307	.638(**)
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.166	0.010	0.008	0.000	0.029	0.050	0.010	0.007	0.065		0.051	0.000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
<b>Fizično delo</b>	Pearson Correlation	.334(*)	0.040	.332(*)	-0.135	0.181	0.139	0.154	-0.234	0.289	-.326(*)	0.307	1	.416(**)
	Sig. (2-tailed)	0.033	0.806	0.034	0.400	0.257	0.385	0.335	0.140	0.067	0.038	0.051		0.007
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
<b>Slab odnos z nadrejenimi</b>	Pearson Correlation	.354(*)	-0.104	0.137	0.167	.589(**)	.477(**)	0.179	0.210	.395(*)	-0.040	.638(**)	.416(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0.023	0.517	0.394	0.297	0.000	0.002	0.264	0.188	0.011	0.803	0.000	0.007	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Oranžna okna ponazarjajo stresne dejavnike, zelena okna ponazarjajo (de)motivacijske dejavnike, rumena barva pa prikazuje statistično značilno povezanost.