

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
**STRES NA DELOVNEM MESTU NA PRIMERU IZBRANEGA
TRGOVSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, februar 2020

KAROLINA TRENTIJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karolina Trentelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Stres na delovnem mestu na primeru izbranega trgovskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 18. 2. 2020

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 STRES	2
1.1 Pojem stres	2
1.2 Dejavniki stresa – stresorji	3
1.2.1 Splošni prilagoditveni sindrom.....	3
1.3 Vrste stresa	4
1.4 Simptomi stresa	4
2 VZROKI ZA STRES NA DELOVNEM MESTU	5
2.1 Značilnosti stresa na delovnem mestu	6
2.2 Količina dela.....	6
2.3 Zahtevnost dela	6
2.4 Medsebojni odnosi na delovnem mestu	7
2.5 Nejasne delovne zahteve.....	7
3 PREMAGOVANJE STRESA	7
3.1 Samospoštovanje.....	8
3.2 Preprečevanje stresa na delovnem mestu.....	8
3.3 Obvladovanje stresa na delovnem mestu	9
3.4 Smeh in smisel za humor.....	9
3.5 Tehnike odpravljanja stresa	9
3.5.1 Dihanje	10
3.5.2 Meditacija	10
3.5.3 Spanje	10
3.5.4 Rekreativna	10
3.5.5 Dopust.....	11
3.5.6 Prosti čas in oddih	11
4 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU	11
4.1 Preobremenjenost z delom.....	12
4.2 Pomanjkanje nadzora	13
4.3 Neizpolnjevanje	13
4.4 Razpad skupnosti.....	14

4.5	Odsotnost poštenosti	14
4.6	Nasprotujoče si vrednote	14
5	RAZISKAVA STRESA NA DELOVNEM MESTU NA PRIMERU IZBRANEGA TRGOVSKEGA PODJETJA	15
5.1	Predstavitev podjetja	15
5.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	15
5.3	Analiza rezultatov ankete	15
5.4	Zaključne ugotovitve	24
	SKLEP	24
	LITERATURA IN VIRI	25
	PRILOGE	27

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Skupine simptomov negativnega stresa	4
-----------	--	---

KAZALO SLIK

Slika 1:	Splošni prilagoditveni sindrom	3
Slika 2:	Spol	16
Slika 3:	Starost	16
Slika 4:	Funkcija dela	17
Slika 5:	Izobrazba	17
Slika 6:	Ali na delovnem mestu občutite stres	18
Slika 7:	Kaj je za vas najbolj stresno (če na delovnem mestu občutite stres)	18
Slika 8:	Kako po navadi premagujete stres	19
Slika 9:	Kakšno je vaše ozračje dela	19
Slika 10:	Kakšni so odnosi na vašem delovnem mestu	20
Slika 11:	Kakšna je vaša zanesljivost zaposlitve	20
Slika 12:	Kakšno je vaše mnenje glede vodstva	21
Slika 13:	Kakšno je vaše delo in delovne naloge	21
Slika 14:	Kakšen se vam zdi pomen izobraževanja	22
Slika 15:	Kakšna se vam zdi varnost na delovnem mestu	22

Slika 16: Ali se vam zdi, da je vaša plača enaka ne glede na količino in kakovost opravljenega dela	23
Slika 17: Ali menite, da se vaš delodajalec zaveda pomena in posledic stresa na delovnem mestu	23

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

UVOD

Vedno hitrejši ritem življenja marsikomu preprečuje ohranjanje notranjega ravnovesja. Prav vsak posameznik doživlja stresne trenutke. V življenju se srečujemo z mnogimi spremembami, ki pa nam prinašajo tudi stres.

S pritiski se soočamo že od malih nog. Kot otroci oz. mladostniki se moramo boriti za dobre ocene, da se lahko vpišemo na zeleno srednjo šolo in nato visoko šolo ali univerzo. Ko iščemo zaposlitev, je zopet stresno, saj nas zavrnitev za delo v zelenem podjetju lahko potre. Ko se zaposlimo, se pritiski nadaljujejo, saj moramo nadrejenim dokazati, da smo zmožni delo opraviti učinkovito in kakovostno. Ker pa se ženemo za uspeh na delovnem mestu, vse večkrat pozabljamo na ostale stvari, ki nam v življenju lahko pomagajo pri premagovanju stresa. Zato je zelo pomembno, da se družimo s prijatelji, čas preživimo z družino, nekaj pa ga namenimo tudi prostočasnim aktivnostim, še posebej športu, ki ne le dobro vpliva na fizično pripravljenost, temveč tudi psihično razbremeni človeka.

Okolje, v katerem živimo in delamo, od nas zahteva ogromno prilagajanja. Tempo življenja, ki postaja vse hitrejši, pričakovanja, ki postajajo vedno višja, spremembe, zahteve in obremenitve tako v zasebnem kot v delovnem okolju povzročajo vedno večji stres. Z njim se je treba znati spopasti. Tako podjetja in njihovi zaposleni morajo dejavnike stresa na delovnem mestu prepoznati, najti vzroke za njihov nastanek in jih znati tudi uravnati.

Namen zaključne strokovne naloge je opisati stres, predstaviti vzroke za nastanek stresa in podati nekaj primerov premagovanja stresa na delovnem mestu. Namen je tudi raziskati, ali v izbranem podjetju xxx zaposleni doživljajo stres na delovnem mestu. Za temo stresa na delovnem mestu sem se odločila, ker je v današnjem času vedno bolj aktualna in postaja vedno pogostejši problem zaposlenih v podjetjih oziroma organizacijah.

Hipoteze, ki sem si jih zastavila pri raziskovalnem delu, so:

1. H1: Več kot 50 % anketiranih na delovnem mestu občuti stres.
2. H2: Več kot 30 % anketiranih se popolnoma strinja, da je preobremenjenost njihov stresni dejavnik.
3. H3: Manj kot 10 % anketiranih stresa ne zna premagati.
4. H4: Več kot polovica anketiranih meni, da se njihov delodajalec zaveda pomena in posledic stresa na delovnem mestu.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Za **teoretični del** naloge sem najprej izbrala literaturo in napisala teorijo, za **raziskovalni del** pa sem naprej naredila anketo oziroma vprašalnik. Vprašalnik zajema 16 vprašanj. Anketiranje je potekalo z izpolnjevanjem vprašalnikov, ki sem jih posredovala zaposlenim v izbranem podjetju. V anketi je sodelovalo 20 ljudi. **Cilj** moje zaključne strokovne naloge je predstaviti stres ljudem in raziskati, ali se anketirani srečujejo s stresom ali ne, če se, kako ga premagujejo ter kaj je zanje najbolj stresno na delovnem mestu.

1 STRES

1.1 Pojem stres

Beseda stres izhaja iz latinščine. V 14. stoletju so s pojmom stres enačili stisko, težave in nezaželenost. V 17. stoletju se je pojem stres pojavil v fiziki, kjer je označeval mehanski napor, pomenil je silo oziroma pritisk na predmet ali osebo. To je hkrati pomenilo, da se ob zunanji sili v nekem predmetu vzbuja napetost, predmet pa svojo nedotakljivost brani tako, da se sili upira (Černigoj-Sadar, 2002, str. 83)

V današnjem času je beseda stres postala stalnica našega besedišča, s katero opredeljujemo fiziološke, psihološke in vedenjske odgovore posameznika na obremenitve oziroma na tako imenovane stresorje. Na stresorje se poskuša posameznik prilagoditi in jih obvladati (Kaštrun, 2019). Več o stresorjih pa v nadaljevanju naloge.

Večina ljudi meni, da je stres nekaj slabega, da je stres situacija, ki je posledica prevelike ali premajhne obremenjenosti, posledica izgube ljubljene osebe ali vztrajanje v nečem, čemur nismo kos. V tem primeru je govora o negativnem stresu. Pozitivni stres je stres, ki vzbuja vznemirljivo in spodbudno občutje, saj nekateri obremenjujoče situacije, v katerih se znajdejo, dojemajo kot izziv (Černigoj-Sadar, 2002, str. 85).

Za stres lahko rečemo tudi, da je neskladje med prepoznavanjem zahtev na eni strani in obvladovanjem teh zahtev na drugi strani. To razmerje oziroma neskladje je ključno za posameznika, kako doživlja stres (Božič, 2003, str. 17; Černigoj-Sadar, 2002, str. 85).

Ko naš organizem začuti nevarnost, se v telesu začnejo dogajati različne reakcije. Temu pravimo »alarmna reakcija«, imenujemo pa jo tudi boj ali beg. Ob nevarnosti se v telesu sproščajo hormoni, kot so adrenalin, noradrenalin in kortizol. Alarmna reakcija se kaže v pospešenem dihanju in delovanju srca, povečanju mišične prekrvavitve srca in krvnega tlaka, povečanju budnosti, previdnosti in pozornosti, pa tudi v zmanjšanju občutka za bolečino in apetit (Looker & Gregson, 1993, str. 38).

Dr. Matej Tušak je za spletno stran Učenje za življenje izjavil (Tušak, 2016):

»Stres je v veliki meri kognitivna dimenzija. Vse je odvisno od tega, kako neko stvar vidimo – jo vidimo kot izziv ali kot problem, zaznamo dogodek z negativne strani in v nas prevlada zaskrbljenost ali pa pogumno nadaljujemo in v stresu najdemo izzive, ki nam pomagajo rasti. Stres v preveliki meri daje občutek nesposobnosti, kar nas pripelje do pomanjkanja samozavesti. Z mentalno pripravo se naučimo pridobiti kontrolo nad seboj ter na ta način razvijamo sposobnosti realizacije lastnih potencialov, kadar je to potrebno. Pripravo na stres lahko vadimo samostojno ali pod nadzorom psihologa. Pomembno pa je, da razvijamo samoregulacijske sposobnosti in s tem našo odpornost na stres.«

1.2 Dejavniki stresa – stresorji

Vire oziroma dejavnike stresa imenujemo tudi stresorji. Stresorji prihajajo iz okolja in so lahko karkoli, kar posamezniku predstavlja obremenitve, izzive ali zahteve. Posameznik jih zazna kot ogrožajoče, kar povzroči stanje napetosti, saj zmotijo človekovo notranje ravnovesje (Looker & Gregson, 1993, str. 90).

Stresorje je težko razvrstiti v določene kategorije. Poznamo dve večji skupini, in sicer zunanje in notranje dejavnike. Med najpogostejše stresorje štejemo službo oziroma šolo, kjer se pojavljata preobremenjenost in nesoglasja, življenjske spremembe, kot so smrt, ločitev, menjava službe ter skrbi, ki so prisotne vsak dan, to so naglica, finančna stiska, težave v medosebnih odnosih, pomanjkanje spanja, ljubezni (Kaštrun, 2019).

1.2.1 Splošni prilagoditveni sindrom

Splošni prilagoditveni sindrom sestavljajo tri faze: alarmna reakcija, faza odpora in faza izčrpanosti. Prva stopnja je alarm, v kateri posameznik zazna opozorilni znak, ta pa sproži v telesu biokemične spremembe, začneta se sproščati kortizol in adrenalin. Sledi druga stopnja, to je odpor, kjer posameznik skuša težave rešiti oziroma nasprotno, rešitev težav opusti. Tretja stopnja je stanje, ko je posameznik zaradi dolge izpostavljenosti stresu že povsem izčrpan, imunski sistem je oslavljen, dovzetnost za bolezni je močno povečana (Remec Podjed, 2009, str. 3). Sledi slika, ki prikazuje faze splošnega prilagoditvenega sindroma.

Slika 1: Splošni prilagoditveni sindrom



Vir: Teržan (2002, str. 4).

1.3 Vrste stresa

Naše telo se bo na stres odzvalo, ne glede na to, ali gre za pozitiven ali negativen stres. Pomembno je, kako se bo odzvalo. Stres delimo v dve večji skupini: pozitiven stres in negativen stres. **Pozitiven stres** je stanje, ki na nas in na našo učinkovitost vpliva pozitivno, deluje kot spodbuda. Imamo občutek, da smo sposobni opraviti delo in si pri tem želimo novih izzivov. Učinki, ki se pojavljajo pri pozitivnem stresu, so euforija, zanesljivost, pozitivna vznemirjenost, visoka motiviranost, razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek sreče in zadovoljstva, umirjenost, uravnovešenost, samozavest, sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost, marljivost, živahnost, vedrost, nasmejanost, ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost. **Negativni stres** pa so čustveni in psihični pritiski, ki posameznika ohromijo in mu povzročajo škodo. Lahko so posledica kratkotrajnega stresa ali dolgotrajne izpostavljenosti stresu (Božič, 2003, str. 20, 21).

1.4 Simptomi stresa

Simptomi stresa se pri posameznikih razlikujejo. Telesni simptomi so tako bolj značilni za ljudi, ki pojedjo preveč ali nekontrolirano hujšajo, imajo nereden spanec. Nekateri ljudje imajo bolj izrazite duševne stiske, zaradi katerih so zaprti vase, njihovo vedenje in razpoloženje pa se zelo hitro spreminjata. Stres vpliva na pojav zdravstvenih težav, kot so bolezni srca in ožilja, saj sta telesno zdravje in duševno ravnoesje tesno povezana (Kaštrun, 2019).

Tabela 1 prikazuje tri skupine simptomov, ki so prvi kazalniki, da smo izpostavljeni negativnemu stresu. Kadar se tovrstni simptomi pojavljajo skupaj in trajajo dalj časa, je pomoč pri zdravniku ali specialistu nujno potrebna (Kaštrun, 2019).

Tabela 1: Skupine simptomov negativnega stresa

Vrsta simptomov	Simptomi
Čustveni simptomi:	– apatija: nezadovoljstvo, žalost, spremembe razpoloženja, – anksioznost oz. tesnoba: nemir, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanje samega sebe, – razdražljivost: jeza, agresija, nezaupanje, sovražnost, negativnost, – duševna utrujenost: depresija, raztresenost, težave s koncentracijo, zmedenost, pozabljivost, – občutek preobremenjenosti, neuspešnost, izguba perspektive, odpor do dela.
Vedenjski simptomi:	– zapiranje vase, izoliranje, zavračanje kontaktov s prijatelji, zavračanje dela, neodgovornost,

se nadaljuje

Tabela 1: Skupine simptomov negativnega stresa (nad.)

Vrsta simptomov	Simptomi
Vedenjski simptomi:	– pretiravanje: odvisnost od nikotina in alkohola, igre na srečo, netolerantnost, impulzivnost, poškodovanje samega sebe, – težave z osebno higieno, zamujanje, neurejenost, – agresija, kršitve zakonov.
Telesni simptomi:	– prebavne motnje: težave z želodcem in prebavili, zgaga, hujšanje ali pridobivanje teže, – visok krvni tlak, glavoboli, nespečnost, – izgorelost, nizek nivo energije, utrujenost, – zloraba zdravil, drog – težave z dihanjem, ledvične težave, seksualne težave

Vir: Kaštrun (2019).

2 VZROKI ZA STRES NA DELOVNEM MESTU

Današnji tempo življenja in dela, vedno večje zahteve po delovni storilnosti, nenehne spremembe, poplava informacij, različne vloge, ki jih opravljamo v življenju (zasebno in poklicno življenje), so razlogi, ki so ogromno pripomogli, da je stres postal tako imenovana bolezen sodobnega časa (Založba Forum Media, 2019)

Zahteve delovnega okolja marsikje presegajo sposobnosti zaposlenih, da delo opravijo, zaradi česar se pojavi stres na delovnem mestu. Človek na večino stresorjev nima vpliva. Prepoznavanje vzrokov stresa je prvi korak, ki ga morajo zaposleni narediti, da lahko stres obvladujejo. Ker imamo ljudje različno toleranco frustracije, nismo enako dovzetni za stres (Grbič, 2007, str. 16).

Nerealni roki in pričakovanja, (pre)visoke norme, grožnje z odpuščanjem, dolgi delovni časi, zahtevne stranke, slabe plače, zahtevni nadrejeni in še bi lahko naštevali, vse to so dejavniki, s katerimi se sooča večina ljudi na delovnih mestih. Med stresorje na delovnem mestu lahko dodamo tudi hrup, premajhne in neprimerne pisarne za delo itd. Na drugi strani pa so ljudje, ki jim trdo delo pomeni samouresničevanje; stres je v tem primeru ugoden in je zaposlenim koristi. Pomembno je, da mora vsak posameznik najti delo, ki mu je všeč, mu predstavlja izziv. Za nekatere ljudi je stres lahko tudi življenjski napoj, ker njihova narava potrebuje izzive oz. ovire na poti k uspehom (Grbič, 2007, str. 17).

Vzroke za stres imenujemo stresorji. Božič (2003, str. 23) jih deli na dve večji skupini, to so zunanji stresorji in notranji stresorji. Zunanji stresorji so stresorji, na katere posameznik nima vpliva. Podskupina so psihološki stresorji (značajske, prirojene in pridobljene lastnosti ljudi) in fiziološki stresorji (okolščine v katerim delamo). Notranji stresorji pa so nasprotje zunanjih stresorjev. Na notranje stresorje lahko vplivamo, saj jih lahko s svojim zavedanjem,

vplivanjem na lastne misli, pričakovanji in svojim značajem obvladujemo. Ker so ljudje tako zelo različni, tudi stresorji na ljudi delujejo različno; nekateri bodo situacije doživljali kot zelo stresne, nekateri ne.

2.1 Značilnosti stresa na delovnem mestu

Eden izmed največjih povzročiteljev stresa je delo. Vendar pa do stresa na delovnem mestu prihaja tudi zaradi stresnih dogodkov v zasebnem življenju. K poslabšanju delovne učinkovitosti tako pripomorejo tudi utrudljivi prepiri z domačimi ali na primer finančne težave. Hude napake in nezgode pri delu pa se pojavijo zaradi raztresenosti oziroma slabe koncentracije. Urejeno družinsko življenje nam lahko veliko pripomore pri soočanju z večjimi delovnimi pritiski in zahtevami nadrejenih. To so razlogi, zaradi katerih stresa ne smemo obravnavati samo z vidika dela, temveč moramo prišteti tudi dejavnike iz zasebnega življenja (Božič, 2003, str. 16).

Kadar se stanje med zaporednima stresnima dogodkoma ne more obnoviti, lahko nastane velika škoda, ki lahko ogrozi tako podrejenega kot tudi delodajalca. Stresnih situacij je na delovnem mestu zelo veliko, zato obstaja tudi ogromno vzrokov za nastanek stresa, kot je na primer nočni delovni čas, ki lahko povzroča motnje oziroma napake zaradi neurejenega ritma spanca. Dejavniki, ki povzročajo stres na delovnem mestu so preobremenjenost, prekratki roki in s tem povezano nenehno pomanjkanje časa, pomanjkanje priložnosti, da se delavec izkaže, kar povzroča nezadovoljstvo, nejasne vloge in pomen delovnega mesta, spreminjanje delovnih metod, slaba obveščenost – izguba pregleda nad dogajanjem in občutkom pripadnosti organizaciji (Ihan & Simonič-Vidrih, 2005, str. 61).

2.2 Količina dela

Preobremenjenost oziroma (pre)velika količina dela je prvi dejavnik stresa na delovnem mestu. Slaba organizacija dela in časa sta dva pomembna razloga, ki vplivata na preveliko zasutost z delom. Organizacija dela lahko prav tako vpliva na stres na delovnem mestu. Vendar pa seveda to ni pravilo, je samo en izmed možnih vzrokov. Dejavniki, ki vplivajo na to, da zaposleni podležejo stresu, pa so tudi spremembe delovnega časa, izmensko delo, podaljšani ali skrajšani delovni časi. Vodstveni delavci ponavadi v primerjavi z delavci na nižjih nivojih več časa preživijo na delovnem mestu, delo pa nosijo tudi domov, kar jih še dodatno bolj izpostavi stresu. Preobloženost z delom pa nastane tudi kot posledica odpuščanja, ko podjetje zaradi ekonomskih težav odpušča delavce, njihove zadolžitve pa razporedi na preostale delavce (Berakovič, 2011, str. 7).

2.3 Zahtevnost dela

Drugi dejavnik stresa na delovnem mestu je zahtevnost dela, ki je lahko preveč zahtevna ali pa premalo zahtevna. Razlikujemo med dvema vrstama preobremenjenosti oziroma

neobremenjenosti z delom: kvalitativna in kvantitativna. Kvalitativna preobremenitev pomeni, da je delo prezahtevno, delavec ne more obvladovati delovnih nalog. Kvalitativna neobremenitev pomeni, da sposobnosti delavca presegajo zahtevnost delovnih nalog. Kvantitativna preobremenitev pomeni, da ima zaposleni preveč dela, kvantitativna neobremenitev pa, da ima zaposleni premalo dela. Stres se lahko razvije tudi zaradi premalo dela ali nezanimivega in monotonega dela. Delo, ki ne ponuja izzivov, možnosti kreativnosti, zaposlenega lahko močno demotivira (Berakovič, 2011, str. 8).

2.4 Medsebojni odnosi na delovnem mestu

Pomemben dejavnik uspešnosti vsake organizacije so medsebojni odnosi na delovnem mestu med zaposlenimi. Stres lahko povzročita premajhna komunikacija in pomanjkanje sodelovanja med nadrejenimi in podrejenimi ter sodelavci na splošno. Vloga nadrejenega je, da vzpostavi primeren odnos s podrejenimi, najti mora neko zdravo ravnovesje v odnosu do podrejenih, kar pa je večinoma zelo težka naloga (Berakovič, 2011, str. 8).

Medsebojni odnosi na delovnem mestu so zelo pomemben dejavnik stresa na delovnem mestu, mednje štejemo slabe odnose s sodelavci, konflikte s sodelavci, tako nadrejenimi kot podrejenimi, neučinkovit in neustrezen nadzor, zelo pereča sta mobing in spolno nadlegovanje. Vse naštetu lahko v organizacijah postane še večji problem, če se težave, ki se jih ne rešuje na primeren način in situacijo le še poslabšajo (Kaštrun, 2019).

2.5 Nejasne delovne zahteve

Delovne zahteve, ki niso jasno načrtane, lahko povzročijo nastanek stresa, saj se zaposleni sooča z nerazumevanjem pristojnosti, odgovornosti in obveznosti. Prav tako zaposleni ne ve, kaj se od njega zahteva, ne dobi povratne informacije, ali je delo uspešno opravil. Pod posledice nejasnih delovnih zahtev lahko štejemo nezadovoljstvo z delom, pomanjkanje samozaupanja in samospoštovanja, občutek, da je delo, ki ga kot zaposleni opravljam zaman, nezadovoljstvo z življenjem. Večina tistih zaposlenih, ki imajo zahtevne in jasno načrtane delovne naloge, je na delovnem mestu zadovoljnih. Pomembna dejavnika stresa na delovnem mestu sta tudi svoboda in nadzor pri odločanju o svojem delu ter demokratično sodelovanje v organizaciji (Berakovič, 2011, str. 8).

3 PREMAGOVANJE STRESA

Premagovanje stresa se začne s tem, da ga prepoznamo in si ga priznamo. Šele ko najdemo rešitev, ga lahko obvladujemo. Stres nas ne sme premagati, temveč moramo stres premagati mi. Naučiti se moramo postati samozavestni, se znebiti strahov in prepričanj, ki nas omejujejo. Sleherni dan nam mora biti v izziv in se ga veseliti. Zelo koristna sta humor in velika mera optimizma (Grbič, 2007, str. 21).

Stres je postal kot ena izmed najbolj zahrbtnih bolezni, ki se hitro širi, saj prizadene veliko ljudi. Nastane kot porušenje ravnovesja med človekom in okolico, v kateri živi, saj se od človeka pričakuje vedno več. Nek dogodek za človeka ne bo stresen, dokler ga ne zazna z negativne strani. Posameznik mora za obvladovanje stresa imeti spretnosti samoobvladovanja, ki pa jih ni moč podedovati, temveč se jih je treba priučiti. Vplivajo na posameznikovo samozavest, upravljanje s stresom, osebno zrelost, način komuniciranja z drugimi ljudmi ter kako motivirati samega sebe. Pridobitev spretnosti samoobvladovanja pa zahteva ogromno vadbe in dela na sebi (Tušak, 2012).

Zmotno je misliti, da psihologi uporabljajo konkreten izbor tehnik, s katerimi pomagajo ljudem v težavah. Delo psihologa je zahtevno, od opravljanja klinično-psihološkega dela, svetovanja, terapevtskega dela do pedagoškega dela. Slednje je zelo pomembno, saj poskušajo ljudi naučiti tehnik, s katerimi si lahko sami pomagajo pri premagovanju stresa. Psiholog je tako neke vrste trener. Na posameznika vpliva s psihično pripravo mu daje navodila, ga usmerja, nudi nasvete, vendar pa mora posameznik »trenirati« sam. Psiholog ne more narediti ljudi samozavestnih, trdnih, psihično stabilnih. Kot vsaka vadba tudi priprava na stres zahteva ogromno vadbe, vztrajnosti in učenja, ki pa jih mora opraviti vsak sam. Nekaj najpogostejše uporabljenih tehnik za premagovanje stresa je učenje sproščanja in umirjanja, učenje dihalnih tehnik, učenje praznjenja glave, učenje pozitivnega razmišljanja, učenje soočenja s stresnimi dogodki (Tušak, 2012).

3.1 Samospoštovanje

Samospoštovanje pomeni, koliko cenimo samega sebe, kako sposobne, pomembne, uspešne in ljubljene se čutimo. Kdor spoštuje samega sebe, je manj dovzeten za škodljivi stres, ga zmanjšuje in povečuje prijazen stres, ki ga žene na področju osebne rasti, razvoja, ustvarjalnosti in učinkovitosti. Za samospoštovanje so pomembne tudi pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo. Kadar dosežemo več od svojih pričakovanj, naše samospoštovanje raste, obratno pa nas neuspehi potarejo, zaradi česar naše samospoštovanje pada. Ko nismo zadovoljni sami s sabo, smo bolj dovzetni za jezo in sovraštvo. Za samospoštovanje so pomembni tudi: urejen zunanji videz, telesna kondicija, dobro počutje, humor, odločnost (Looker & Gregson, 1993, str. 174).

3.2 Preprečevanje stresa na delovnem mestu

Zmanjševanje stresa je zelo pomembno, saj življenje brez njega ni več mogoče. S stresom se lahko srečujemo na vsakem koraku, zato se moramo pred njim znati braniti. Delo na meji naših zmogljivosti ni zdravo, zato moramo na delovnem mestu prepoznati težave in poiskati dolgoročne rešitve, v nasprotnem primeru se nam lahko hitro dogodi, da pregorimo (Bandur, 2003, str. 24).

3.3 Obvladovanje stresa na delovnem mestu

Stres postaja tako imenovana bolezen sodobnega časa, z njim so povezane številne kronične bolezni, kardiovaskularna in psihosocialna obolenja. Marsikoga prizadene s tem, da mu vzame ogromno fizične in psihične energije. Zaradi stresa se počutimo nesposobni, to pa povzroči pomanjkanje samozavesti. Proti stresu se je treba boriti, zato so psihologi razvili različne tehnike obvladovanja stresa. Pomembno je, da se z mentalno pripravo naučimo imeti kontrolo nad samim seboj. Lahko vadimo sami ali pa pod nadzorom psihologa (Tušak, 2012).

Za svoje zdravje se moramo v prvi vrsti potruditi sami. Stres lahko obvladujemo s športom, zdravo prehrano, racionalno izkoriščenostjo časa in prostih dni, sproščanjem in meditacijo, odločnostjo. Vsak posameznik sam odgovarja za svoje počutje in zdravje. Dejavnikov stresa na delovnem mestu je zelo veliko, zato je zelo težko vzdrževati ravnovesje in se uspešno soočiti z vsakodnevnimi težavami (Remec Podjed, 2009, str. 7).

3.4 Smeh in smisel za humor

Vsi že vemo, da je smeh zelo nalezljiv. Zato se tudi zelo rado zgodi, da ko vidimo človeka, ki se smeji, da se nasmehnemo tudi sami. Smeh povzroči pri človeku občutek sreče in je zelo dobrodošlo zdravilo pri spopadanju s škodljivim stresom. Olajša napetost in neprijetne položaje, zmanjša jezo in razdraženost ter omili sovražnost. Smisel za humor prav tako reši marsikatero zagato tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. Nemalokrat se je že dogodilo, da je humor zelo pozitivno vplival na blaženje napetosti pri delu, izboljšala se je kreativnost in koncentracija. Smeh in humor na ljudi vplivata zelo pozitivno. Ljudje, ki imajo smisel za humor, se znajo nasmejati tudi samim sebi. Življenje jemljejo takšno, kakršno pač je, verjamejo, da ima vse v življenju svoj namen in svoj smisel (Božič, 2003, str. 46).

3.5 Tehnike odpravljanja stresa

Metode za odpravljanje stresa so lahko meditacija, samohipnoza, dihanje ipd. Najprej se jih moramo naučiti in nato redno izvajati vaje, da lahko postanejo nekaj vsakdanjega in del našega ritma. Kakšen bo uspeh pri premagovanju stresa, je odvisno od tega, kako vztrajni smo. Če bomo te tehnike izvajali samo, kadar smo pod stresom, verjetno učinek ne bo enak, kot če bi vaje izvajali redno. Ker učenje in utrjevanje tehnik zahteva čas, ne moremo pričakovati, da se bodo rezultati pokazali že na začetku, zato moramo v svoj vsakdanjik vključiti veliko dejavnosti, ki nas sproščajo (Božič, 2003, str. 81).

3.5.1 Dihanje

Razlogi za nepravilno dihanje so lahko škodljivi stres, nelagodje, slabo počutje. Stresna reakcija namreč povzroči spremembo načina dihanja. Dihanje se zaradi čustvenega pretresa pospeši in poglobi. Prsno dihanje je tako preplitvo in prehitro. Skozi pljuča ne dostopa dovolj zraka, to pa povzroči motnje v delovanju telesa (Božič, 2003, str. 85).

3.5.2 Meditacija

Med učinkovitejše metode za umirjanje in sproščanje štejemo meditacijo. Meditacija je stanje zavesti, ko se čustveno in miselno popolnoma umirimo. Naša pozornost je iz zunanjega okolja preusmerjena v notranjega. Poanta meditacije ni samo v globokem razmišljanju, sanjarjenju in sprostitvi. Meditacija ne pomeni odmika od realnosti, z njo smo le še bolj povezani z resničnim in s svojim notranjim svetom (Pavšič, 2008, str. 28).

Primer je lahko preprosta vaja, kjer svoj fokus usmerimo na neko nepomembno besedo in si jo dvajset minut nenehno ponavljamo. Dihanje in srčni utrip se upočasnita, saj meditacija povzroči, da telo potrebuje manj kisika za svoje delovanje. Tudi pri meditaciji moramo biti potrpežljivi in izvajati redne vadbe, rezultatov ne smemo pričakovati že takoj na začetku, pokažejo se šele čez nekaj časa (Božič, 2003, str. 88, 89).

3.5.3 Spanje

Spanje je bistvenega pomena za preživetje, zdravje ter dobro telesno in psihično pripravljenost. Za dobro spanje obstaja pravilo, da se odpravimo v posteljo takrat, ko začutimo pravo utrujenost in vemo, da bomo lahko zaspali. Dolžina spanja ni tako zelo pomembna, bolj pomembno je to, kako dobro spimo. Zaradi premalo ali preveč spanja se lahko pojavi poslabšanje duševnih sposobnosti in razdražljivost. Stres velja za enega izmed najhujših kalilcev spanja, zato je dobro, da se držimo navad kot so izogibanje kofeinu, alkoholu in hrani pred spanjem, opustitev spanja in dremanja čez dan/zvečer, veliko telesne aktivnosti čez dan, ohranjanje reda spanja: spanje in vstajanje ob vedno isti uri (Pavšič, 2008, str. 31).

3.5.4 Rekreativna

Telesna dejavnost je za zdravje zelo pomembna, ohranja umsko in fizično čilost. Večina ljudi se ji izogiba, kar povzroči oslabeledost, prizadene zdravje, poviša se krvni tlak, telesna teža, upočasni se presnova, tvegane so bolezni srca in ožilja. Mišice, med njimi je tudi srčna, se »polenijo«, postanemo brezvoljni in utrujeni že ob najmanjšem naporu. Za premagovanje stresa je tako ključnega pomena redna rekreacija, še posebno, če opravljamo poklic, pri katerem večino časa presedimo. Ljudje v dobri telesni formi so bolj motivirani, srečni in intelektualno bolj dejavni. Zaradi redne telovadbe se pospeši krvni obtok, zniža krvni tlak,

pljuča in srce se okrepijo, zmanjša se maščoba in holesterol. Na splošno se naš imunski sistem okrepi, ta pa nas varuje pred boleznimi (Pavšič, 2008, str. 30).

3.5.5 Dopust

V reviji Podjetnik je psiholog in takratni direktor podjetja O. K. Consulting Niko Mejaš izjavil, da je dopust treba skrbno načrtovati, saj se velikokrat zgodi, da ne gremo na dopust, ker na prvo mesto postavljamo delo, ki je v današnjih časih postalo skoraj najvišja vrednota (Kraševac, 2011):

»Dopust skrbno načrtujte, kajti nemalokrat se zgodi, da delamo kompromise ravno na račun zabave, ker delo postavljamo na prvo mesto in ker je v današnji družbi pogosto sploh najvišja vrednota.«

Za ohranjanje našega zdravja je dopust eden izmed najosnovnejših sredstev. Dopust poskrbi, da obnovimo svoje zdravje in se pripravimo na zimo, ki telo izčrpa bolj kot pa poletje. Le malo nadrejenih se zaveda, da ni pametno, da zaposleni hodijo v službo napol zdravi, napol bolni. V določeni meri pa smo si posamezniki krivi tudi sami, saj delo marsikdo postavlja na prvo mesto, namesto da bi si privoščili dopust, ki nam tudi po zakonu pripada. Ker je duševna izčrpanost pogostejši problem kot pa fizična izčrpanost, mora naš dopust biti dovolj dolg, miren, kakovosten in stran od službenih obveznosti (Pavšič, 2008, str. 30).

3.5.6 Prosti čas in oddih

Okrepijo nas lahko že čisto male dejavnosti in malenkosti, kot so na primer vroča kopel, savna, masaža. Vikend lahko umirjeno preživimo doma, tako da preberemo knjigo ali pa si privoščimo kino ter večerjo v najljubši restavraciji. Baterije si lahko napolnimo tudi na počitnicah, ki pa morajo trajati vsaj en teden. Slaba stran pa so morebitne zamude letal, neprimerni hoteli, slabo vreme, vse to pa lahko prav tako povzroči stres (Pavšič, 2008, str. 30).

4 IZGOREVANJE NA DELOVNEM MESTU

Izgorevanje je duševno, telesno in čustveno izčrpavanje ljudi, ki postopoma privede do končne izgorelosti. Izgorelost se pokaže kot zlom na duševnem in telesnem področju. Če se ne odzovemo na izčrpanost in si ne privoščimo počitka, bo naše telo samo poskrbelo za zlom. To pripelje do nesposobnosti opravljanja dela in sprejemanja odločitev. Človek v takem primeru veliko prespi in ima značilne psihične ter fizične simptome. Izgorevanje se pokaže kot razkroj človekovih vrednot, dostojanstva in volje (Verbič, 2017, str. 2).

Po intenzivnem delu nastopi delovna izčrpanost, ki je normalno stanje. Izgorelost je duševna motnja, ki nastane kot nezmožnost postavljanja mej pretiranemu delu oz. prisilni delavnosti

(deloholizmu). Izgorelost je torej bolezensko stanje, ki izhaja iz notranjih prisil človeka. Tako kot pri ostalih duševnih motnjah stresorji oziroma zunanje obremenitve le sprožijo izgorelost. Za izgorevanje so značilne tri stopnje, ki se med seboj razlikujejo po intenzivnosti in vrsti simptomov (Inštitut za razvoj človeških virov, 2019).

Izčrpanost je **prva stopnja** izgorevanja. Učinkovitost na delovnem mestu upada zaradi čedalje večje utrujenosti, kar pa posameznik skuša nadomestiti s pretiranim delom. Deloholizem sestavlja duševna in telesna preutrujenost, posamezniki postajajo zaskrbljeni in tesnobni, imajo težave s koncentracijo in spanjem. **Druga stopnja** izgorevanja je ujetost, kjer se povečuje tesnoba, lahko se pojavijo tudi panični napadi. Ujetost povzroča občutek, da se zaradi prisilnega deloholizma ne moremo umakniti iz situacije. Če smo manj učinkoviti, bomo prejeli tudi manj pohval, kar pomeni, da smo razočarani sami nad sabo. Počutimo se razvrednotene, postajamo depresivni, pojavljajo se bolečine v želodcu, glavoboli. **Tretja faza** se imenuje sindrom adrenalne izgorelosti, za katero je značilno skorajšnje popolno pomanjkanje psihofizične energije. Izgorelost je psihofizični zlom, ko človeku zmanjka energije. Razočaranje nad samim sabo in ostalimi ljudmi lahko pripelje do hude depresije. Pojavi se strah pred izgubo sebe in ljudi v okolici, kar le še dodatno povečuje tesnobo in povzroči panične napade. Te simptomi po navadi vodijo v hospitalizacijo v psihiatrično bolnišnico. Lahko se pojavita tudi infarkt in možganska kap (Inštitut za razvoj človeških virov, 2019).

Značilnost izgorevanja na delovnem mestu je, da se ljudje umaknejo od dela tako fizično kot psihološko. Postorijo le nujno potrebne stvari, delu posvečajo vedno manj energije in časa, saj so veliko odsotni, poleg tega je delo tudi slabše opravljeno. Na določeni točki, ko ne zmorejo več, dajo odpoved. Stres in izgorevanje na delovnem mestu brez dvoma vplivata na uspešnost organizacije, posledično lahko povzroča tudi finančno izgubo in manjšo donosnost. Na eni strani je delavec, ki mu služba predstavlja težavo, saj negativno vpliva na kakovost njegovega življenja. Na drugi strani je organizacija, ki ji težavo predstavljajo zaposleni, ki niso več predani delu, niso produktivni in ustvarjalni kot nekoč. Povzročitelji izgorevanja na delovnem mestu so neskladja med delavcem in delom, ki ga opravlja, in sicer so to preobremenjenost z delom, pomanjkanje nadzora, nezadostno nagrajevanje, razpad skupnosti, odsotnost poštenosti in nasprotujoče si vrednote (Grbič, 2007, str. 29).

4.1 Preobremenjenost z delom

Eden izmed najbolj očitnih kazalnikov neskladij med človekom in delom, ki ga opravlja je preobremenjenost z delom. Pojavi se, kadar moramo v prekratnem času opraviti preveč in povrhu vsega s premalo sredstvi. Pri preobremenjenosti gre za pretiravanje, ki presega meje človekovih zmožnosti. Organizacije v želji po zmanjševanju stroškov delo preusmerijo na manj delavcev, kar pomeni, da morajo isto količino dela opraviti v krajšem času (Verbič, 2017, str. 4).

Vedno hitrejši delovni ritem povzroča naraščanje preobremenjenosti z delom. Zaradi hitrejšega ritma trpi kakovost, krhajo se delovni odnosi, zmanjšuje in zatira se inovativnost, vse skupaj pa povzroča izgorevanje na delovnem mestu. Z vidika organizacije se obremenjenost z delom enači s produktivnostjo, z vidika delavca je obremenjenost čas in energija (Maslach & Leiter, 2002, str. 10, 39).

4.2 Pomanjkanje nadzora

Pomanjkanje nadzora nad delom ljudem preprečuje, da bi uspešno opravili delo in rešili probleme. Ljudje hočejo priložnost, da lahko izbirajo in se odločajo, razmišljajo o problemih in jih rešujejo. Želijo pa si imeti tudi vsaj nekaj vpliva na proces doseganja rezultatov, za te rezultate pa bodo tudi odgovorni. Pomanjkanje možnosti sprejemanja pomembnih odločitev povzroči, da ljudje lahko v nedogled zapravljajo čas za stvari, ki ne pripomorejo k temu, da bi delo opravili. Ljudje, ki ne čutijo nadzora, ne morejo uravnavati svojih interesov z interesi organizacije (Verbič, 2017, str. 4).

Kljub vsemu pa mora obstajati meja za nekaj malega nadzora, ki ga zaposleni še lahko imajo, da ohranjajo produktiven odnos do dela. Če zaposleni nimajo nadzora nad pomembnimi odločitvami glede svojega dela, se jih lahko polotijo izčrpanost, cinizem in neučinkovitost zaradi izgorevanja na delovnem mestu (Maslach & Leiter, 2002, str. 45).

Izčrpanost: čustvena in telesna preobremenjenost pomenita, da ljudje trpijo zaradi izčrpanosti. Ljudje imajo občutek, da so njihove moči izpite, izpraznjene, da se iz tega ne bodo mogli izviti in si povrniti moči. Zjutraj, ko se zbudijo, niso nič manj utrujeni kot zvečer, ko so šli spat. Tipično je primanjkovanje energije za soočenje z novim problemom ali človekom. Prva reakcija na stres zaradi delovnih zahtev ali večjih sprememb je izčrpanost (Grbič, 2007, str. 30).

Cinizem: ljudje, ki so cinični, imajo hladen in odmaknjen odnos do dela in do sodelavcev. Njihov prispevek dela je zmanjšan do skrajnosti, odrečejo se celo idealom. S cinizmom skušajo obvarovati samega sebe pred razočaranjem in izčrpanostjo (Grbič, 2007, str. 30).

Neučinkovitost: ljudje imajo občutek, da je njihovo delo jalovo, izgubljajo zaupanje v svoje zmožnosti, v samega sebe. Novi projekti se jim zdijo neizvedljivi. Z nezaupanjem samim sebi tudi drugi sodelavci izgubljajo zaupanje vanje (Grbič, 2007, str. 30).

4.3 Nezaupanje

Ljudje pričakujemo, da nam bo delo prineslo materialne nagrade, denar, ugled in varnost, vendar pa se pogosto dogaja, da je nagrad vedno manj, čeprav delamo vedno več. To povzroča manjšo predanost delu, izgubo veselja in volje do dela. Nagrade za opravljeno delo so pomembne, kajti če jih nismo deležni, je naše delo razvrednoteno. Čeprav se organizacije

zavedajo, da je nagrajevanje zaposlenih pomembno, lahko finančno stanje organizacije to prepreči (Berakovič, 2011, str. 15).

4.4 Razpad skupnosti

Odsotnost trdne skupnosti nastane, ko ljudje izgubijo pozitivno vez s sodelavci v delovnem okolju. Ljudje se namreč v skupnosti osebnostno razvijamo in delujemo bolj kakovostno, kadar delimo hvalo, svojo srečo in humor z ostalimi, ki jih imamo radi in jih spoštujemo. Delo lahko ljudi izolira: zaposleni so fizično ločeni od ostalih, večino svojega dela preživijo za računalniki ali pa imajo enostavno preveč dela, da bi se lahko družili. Brezosebni družbeni stiki so lahko tudi posledica tehnologije, saj morajo zaposleni več komunicirati z napravami kot pa s sodelavci (Maslach & Leiter, 2002, str. 13).

Trganje pristnih vezi v skupnosti v večini povzroča pomanjkanje varnosti zaposlitve in čezmerno posvečanje kratkoročnim dobičkom, ki izničuje skrb za zaposlene. To povzroča trganje osebnih odnosov, ki predstavljajo temeljno sestavino v organizacijah, saj je skupinsko oziroma timsko delo osrednjega pomena za organizacije. Spodkopavanje le-tega pa pomeni za organizacije slabše poslovanje. Razpad skupnosti je očiten v naraščanju sporov in občutku izoliranosti, upada podpora in spoštovanje med ljudmi. Izginjanje pripadnosti se občuti, kadar ljudje delajo sami zase namesto skupaj (Maslach & Leiter, 2002, str. 49, 50).

4.5 Odsotnost poštenosti

Zaradi pomanjkanja poštenosti prihaja do neskladij med delavci in okoljem, v katerem delajo. Poštenost na delovnem mestu pomeni, da se zaposlenim izkazuje spoštovanje, zaradi česar pridobijo samozavest. Delovno mesto se obravnava kot pošteno, ko so prisotni spoštovanje, zaupanje in odkritost. Če je na delovnem mestu oziroma v podjetju prisoten občutek skupnosti, si zaposleni zaupajo, lahko se pogovarjajo odkrito in se med seboj spoštujejo. Vse to ima bistven pomen za ohranjanje predanosti delu (Verbič, 2017, str. 5).

4.6 Nasprotujoče si vrednote

Nasprotujoče si vrednote se pojavljajo tam, kjer prihaja do nasprotovanj med zahtevami na delovnem mestu in osebnimi načeli. Pojavljajo se tudi primeri, ko delo človeka sili v dejanja, ki se mu ne zdijo etična in so v nasprotju z njegovimi osebnimi načeli. Sistem vrednotenja ima temelj na kratkoročnih ciljih, ki učijo, kako preživeti in ustvarjati dobiček, vendar je v nasprotju z načeli in vrednotami, ki jih delavci najbolj cenijo pri svojem delu (Verbič, 2017, str. 5).

5 RAZISKAVA STRESA NA DELOVNEM MESTU NA PRIMERU IZBRANEGA TRGOVSKEGA PODJETJA

5.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je srednje veliko slovensko trgovsko podjetje, ki se ukvarja s prodajo ženskih in moških oblačil. Podjetje ima pravnoorganizacijsko obliko družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o), osnovni kapital družbe pa znaša 1.000.000,00 EUR. Ima približno 40 zaposlenih in je na trgu že več kot 50 let. Podjetje ima 7 poslovalnic v Ljubljani. Poslanstvo podjetja je ponuditi kakovostne modne tkanine. Včasih je bilo to metrsko blago, danes pa gre za priznane evropske blagovne znamke.

5.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Pred začetkom izdelave naloge sem si postavila naslednje hipoteze:

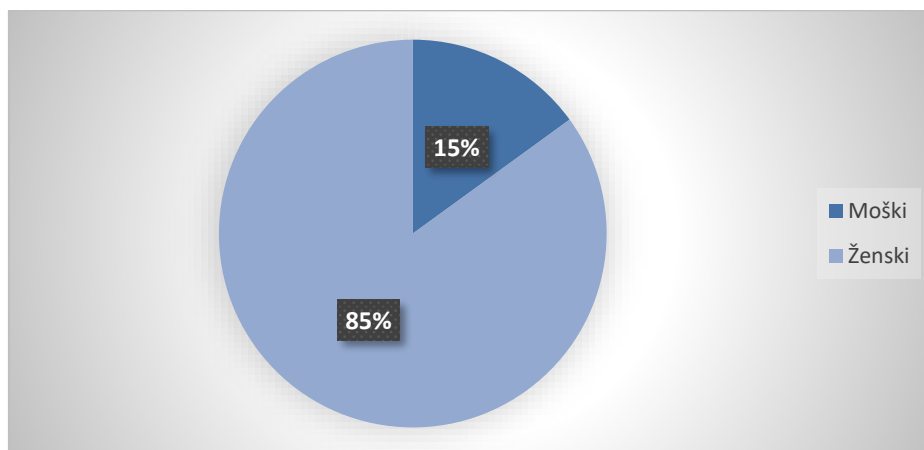
1. H1: Več kot 50 % anketiranih na delovnem mestu občuti stres.
2. H2: Več kot 30 % anketiranih se popolnoma strinja, da je preobremenjenost njihov stresni dejavnik.
3. H3: Manj kot 10 % anketiranih stresa ne zna premagati.
4. H4: Več kot polovica anketiranih meni, da se njihov delodajalec zaveda pomena in posledic stresa na delovnem mestu.

Namen anketiranja je bilo ugotoviti, kot je že zapisano s samimi hipotezami, ali so zaposleni pod vplivom stresa, ali menijo, da je preobremenjenost njihov stresni dejavnik, ali znajo premagati stres in ali menijo, da se njihov delodajalec zaveda posledic, ki jih stres lahko povzroči zaposlenim. Za izvedbo raziskave sem sestavila anketni vprašalnik, s katerim sem anketirala zaposlene v izbranem trgovskem podjetju. Vsa vprašanja so zaprtega tipa, saj na ta način lahko vprašani hitreje in lažje odgovarjajo. Vprašanja vsebujejo trditve, izmed katerih lahko anketiranec izbira. Anketa ima 16 vprašanj. Skupaj je na anketo odgovorilo 20 vprašanih zaposlenih v izbranem trgovskem podjetju.

5.3 Analiza rezultatov ankete

Prvo vprašanje je anketirance spraševalo po spolu. V anketi je sodelovalo 20 ljudi, od tega 18 žensk in 2 moška, kar je pričakovano glede na vrsto dela. Slika 2 prikazuje grafični prikaz anketirancev glede na spol.

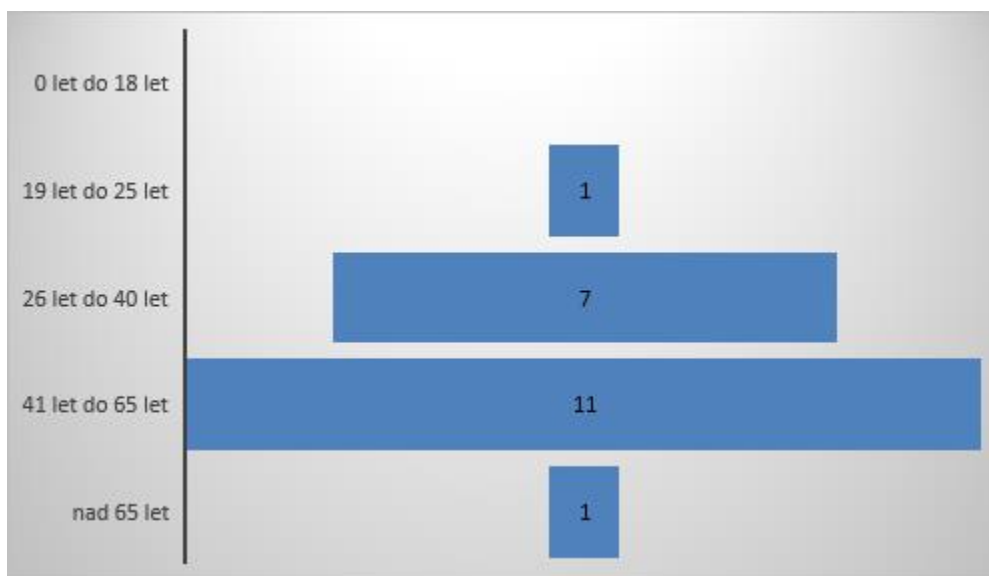
Slika 2: Spol



Vir: lastno delo.

Pri **drugem vprašanju** je bilo zastavljeno vprašanje glede starosti. Odgovori anketirancev so prikazani na sliki 3.

Slika 3: Starost

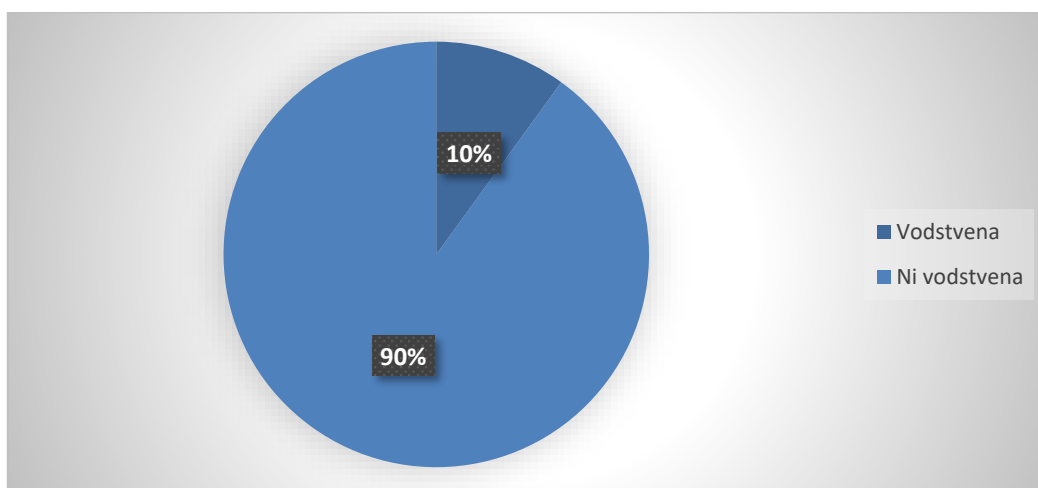


Vir: lastno delo.

Slika 3 prikazuje, da v starostno skupino do 18 let ne spada nihče, v starostno skupino od 19 do 25 let spada 1 anketiranec, v starostno skupino od 26 do 40 let 7 anketiranih, v starostno skupino od 41 do 65 let 11 anketiranih in v starostno skupino nad 65 let 1 anketiranec.

Pri **tretjem vprašanju** so anketiranci odgovarjali na vprašanje glede funkcije dela. Slika 4 prikazuje, da 2 osebi (10 %) opravljata vodstveno funkcijo dela, 18 oseb (90 %) pa tega dela ne opravlja.

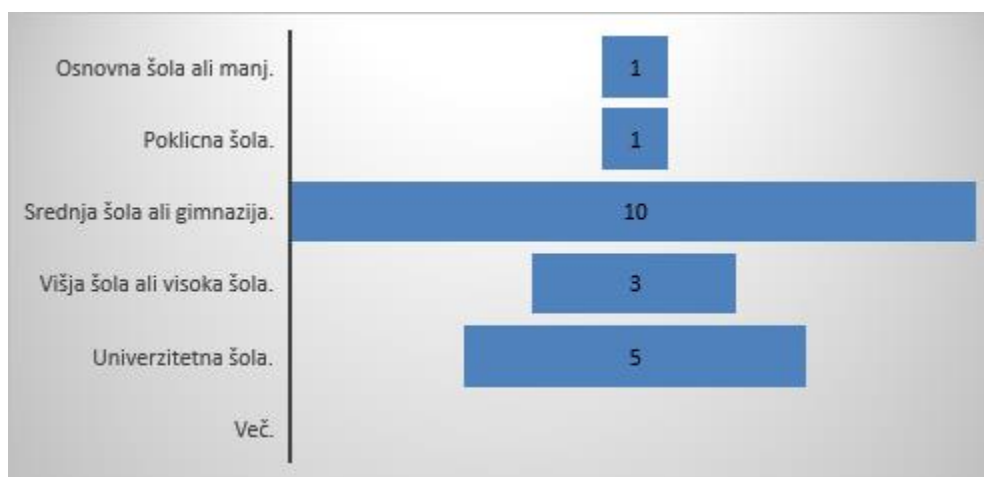
Slika 4: Funkcija dela



Vir: lastno delo.

Četrto vprašanje je anketirance spraševalo po njihovi izobrazbi. Iz slike 5 je razvidno, da ima 1 anketiranec osnovno šolo ali manj, 1 anketiranec ima poklicno šolo, 10 anketiranih ima srednjo šolo ali gimnazijo, 3 anketirani imajo višjo šolo ali visoko šolo, 5 anketiranih ima univerzitetno šolo, izobrazbo, ki je več od naštetega pa nima nihče.

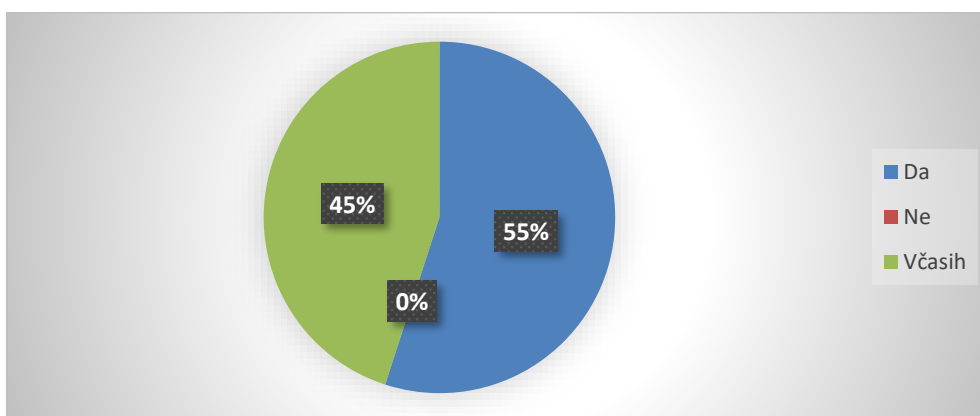
Slika 5: Izobrazba



Vir: lastno delo.

Pri **petem vprašanju** so vprašani morali odgovoriti, ali na delovnem mestu občutijo stres. Iz spodnje slike 6 je razvidno, da 11 anketiranih (55 %) občuti stres na delovnem mestu, 9 anketiranih (45 %) ga občuti včasih, za odgovor, da ne občutijo stresa, se ni odločil nihče.

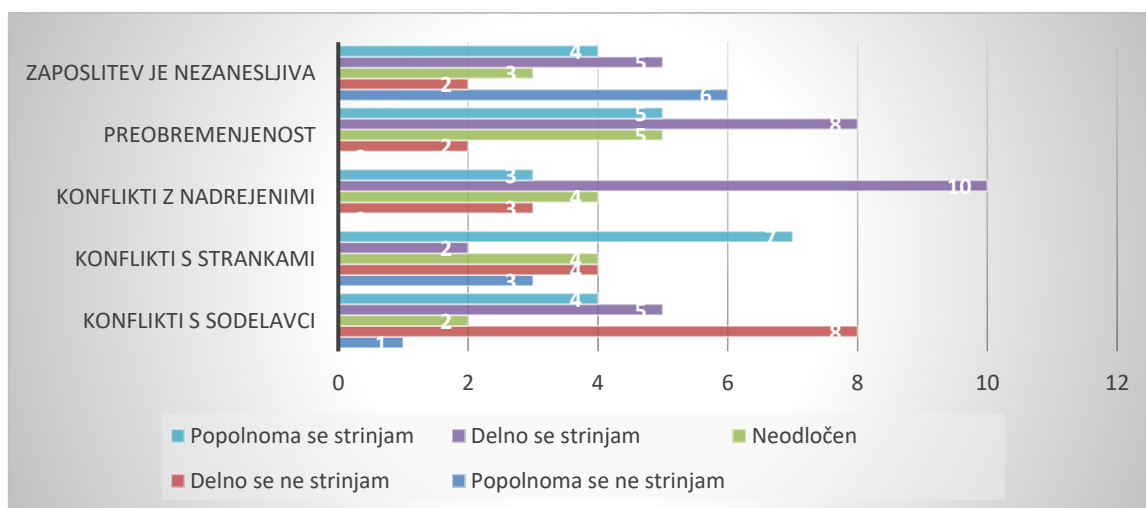
Slika 6: Ali na delovnem mestu občutite stres



Vir: lastno delo.

Pri **šestem vprašanju** so morali anketiranci odgovarjati na vprašanje o dejavnikih stresa na delovnem mestu. Odgovori so prikazani na sliki 7, kjer je razvidno, da sta v delovnem okolju za zaposlene najbolj stresna preobremenjenost in konflikti z nadrejenimi, saj se je 13 anketirancev popolnoma in delno strinjalo s trditvama. Velik stresor anketirancem predstavljajo tudi konflikti s strankami. V podjetju je opazen tudi trend konflikta med sodelavci, saj je skoraj polovica anketirancev izbrala odgovor popolnoma in delno se strinjam s stresorjem konflikti s sodelavci.

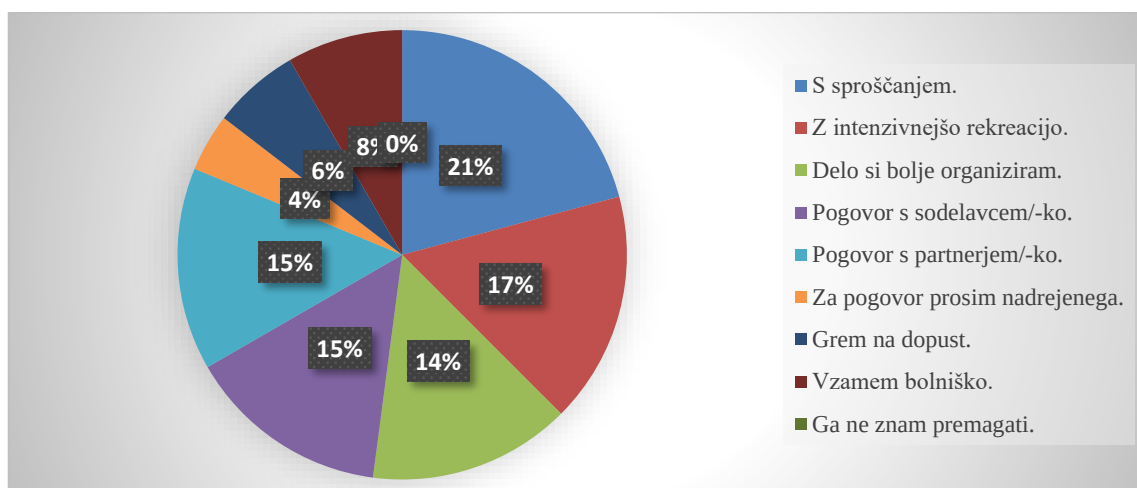
Slika 7: Kaj je za vas najbolj stresno (če na delovnem mestu občutite stres)



Vir: lastno delo.

Sedmo vprašanje je anketirane spraševalo, kako premagujejo stres. Slika 8 prikazuje, da anketirani stres najpogosteje premagujejo s pomočjo sproščanja (21 %). Naslednje najpogostejše metode premagovanja stresa so intenzivnejša rekreacija ter pogovor s partnerjem oziroma s sodelavcem. Za odgovor, da stresa ne zna premagati, se ni odločil noben anketirani.

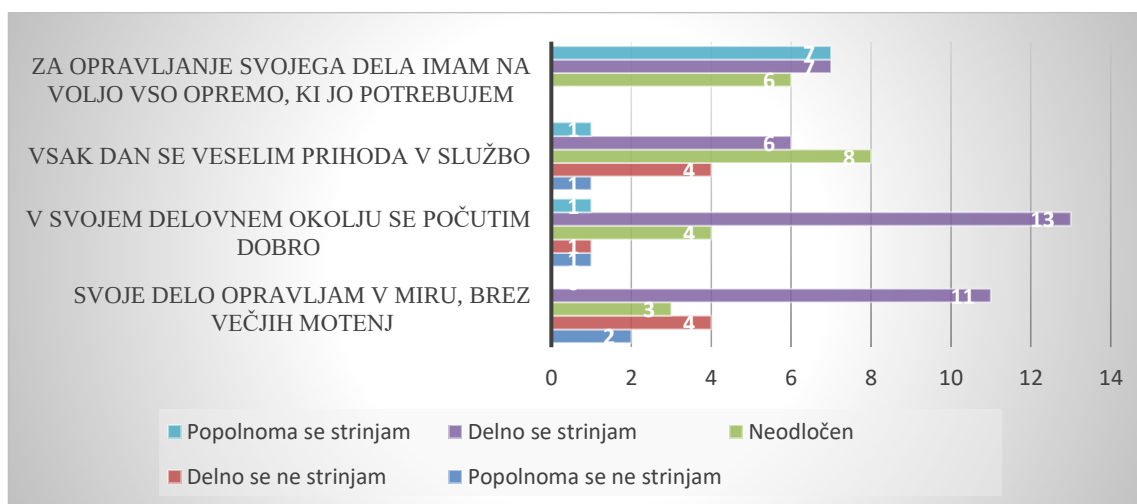
Slika 8: Kako po navadi premagujete stres



Vir: lastno delo.

Pri **osmem vprašanju** je bilo podanih nekaj trditev, kjer je iz slike 9 razvidno, da se največ zaposlenih strinja s trditvama »Za opravljanje svojega dela imam na voljo vso opremo, ki jo potrebujem« in »V svojem delovnem okolju se počutim dobro«. Dobra polovica zaposlenih se tudi strinja, da svoje delo opravljajo v miru, brez večjih motenj.

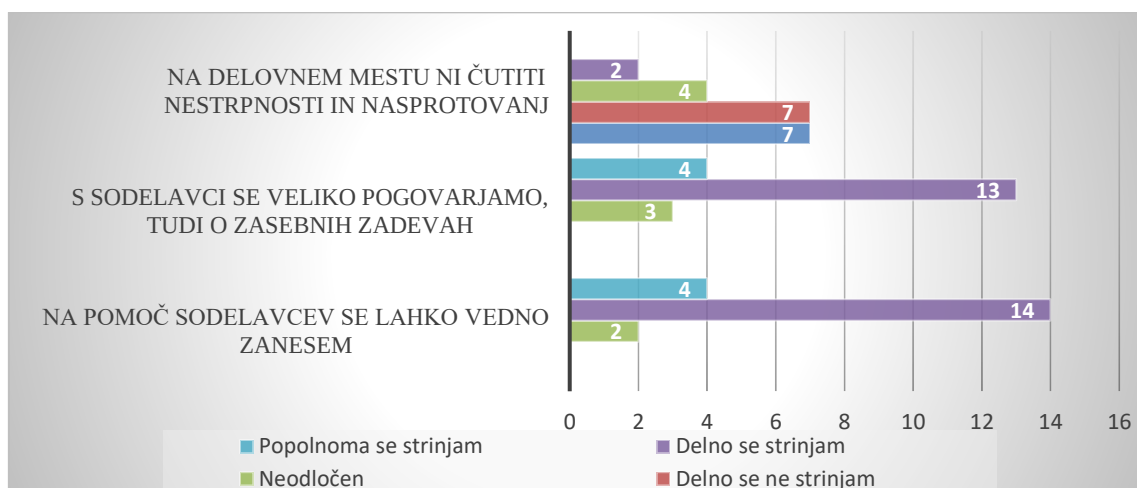
Slika 9: Kakšno je vaše ozračje dela



Vir: lastno delo.

Deveto vprašanje je od anketirancev želelo informacijo, kakšni so njihovi odnosi na delovnem mestu. Slika 10 prikazuje, da kar 14 anketiranih meni, da je na delovnem mestu čutiti nestrpnost in nasprotovanja, vendar pa se kljub temu večina zaposlenih strinja, da se lahko zanese na pomoč sodelavcev in da se s sodelavci veliko pogovarjajo, tudi o zasebnih zadevah.

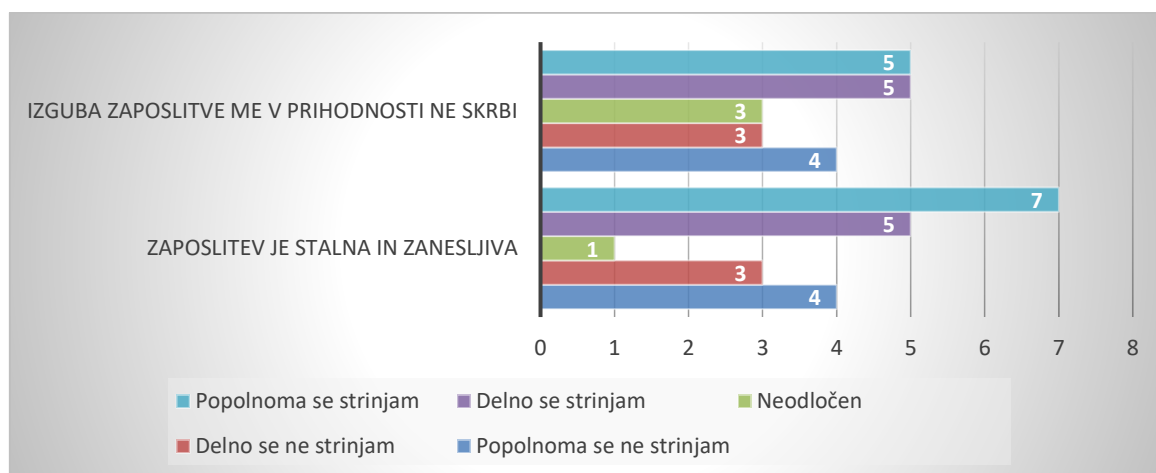
Slika 10: Kakšni so odnosi na vašem delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Pri **desetem vprašanju** so morali anketiranci izraziti mnenje, kakšna se jim zdi zanesljivost zaposlitve. Iz slike 11 je razvidno, da več kot polovica vprašanih meni, da je njihova zaposlitev zanesljiva, saj se 12 anketiranih popolnoma in delno strinja, da je zaposlitev stalna in zanesljiva, 10 anketiranih se popolnoma in delno strinja, da jih izguba zaposlitve v prihodnosti ne skrbi.

Slika 11: Kakšna je vaša zanesljivost zaposlitve

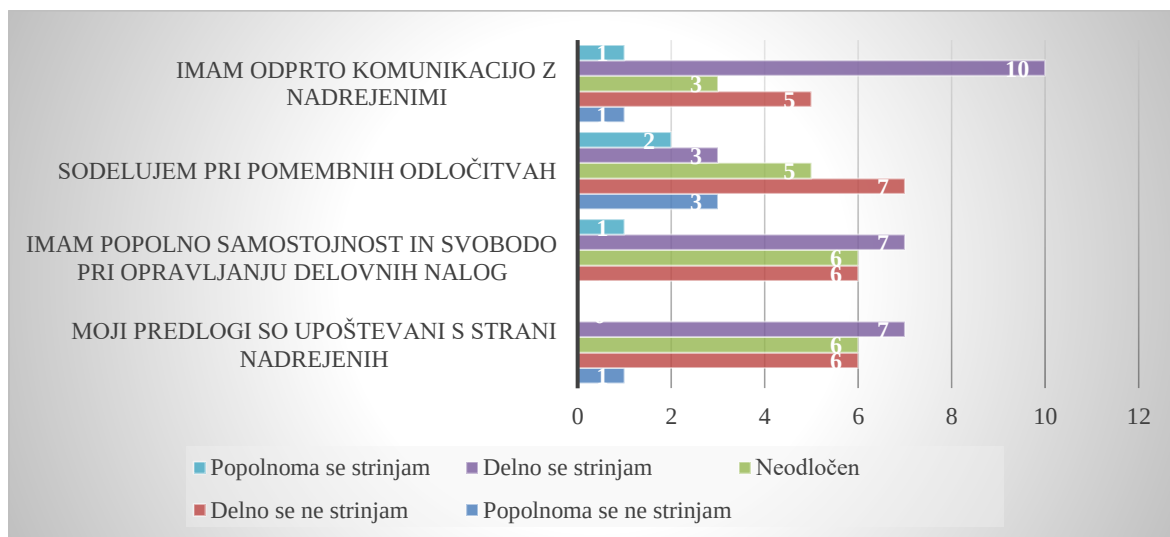


Vir: lastno delo.

Enajsto vprašanje je anketirane spraševalo o njihovem mnenju glede vodstva. Slika 12 prikazuje, da se 11 anketiranih delno in popolnoma strinja, da imajo odprto komunikacijo z nadrejenimi, vendar pa je pri ostalih trditvah veliko neopredeljenih odgovorov in nestrinjanja. Tako je na primer pri trditvi »Sodelujem pri pomembnih odločitvah« kar 10 anketiranih odgovorilo z delno in popolnoma se ne strinjam, 5 anketiranih pa je neodločenih.

Pri ostalih dveh trditvah so odgovori skorajda enaki, pri obeh je po 6 anketiranih neodločenih, 6 anketiranih se delno ne strinja s trditvama in 7 se jih delno strinja.

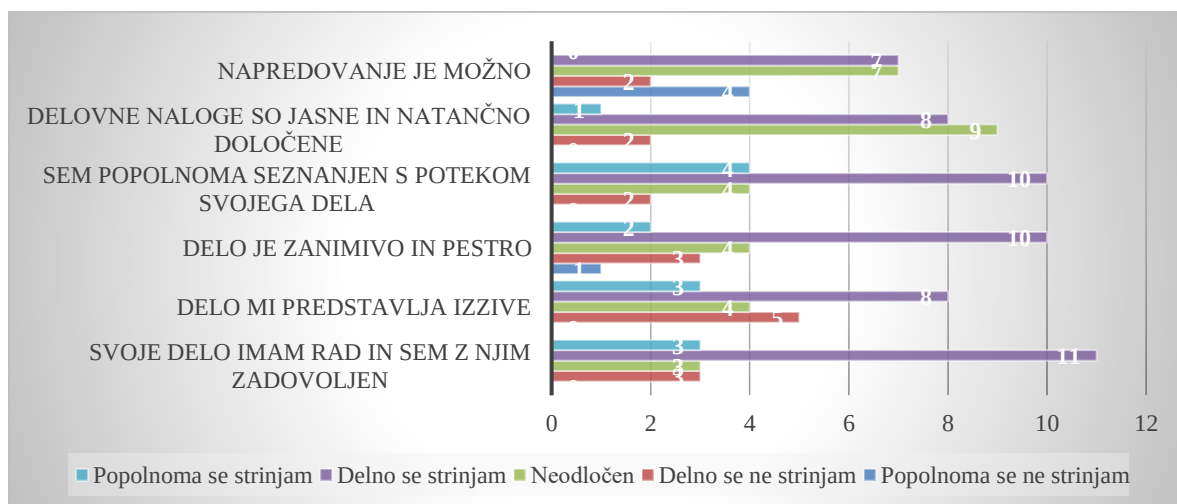
Slika 12: Kakšno je vaše mnenje glede vodstva



Vir: lastno delo.

Dvanajsto vprašanje je obsegalo trditve o delu na splošno in delovnih nalogah. Na sliki 13 je prikazano, da se več kot polovica anketiranih delno oziroma popolnoma strinja ter meni, da so popolnoma seznanjeni s potekom svojega dela, da je njihovo delo zanimivo in pestro, da jim delo predstavlja izzive in da imajo svoje delo radi in so z njim zadovoljni. Pri prvih dveh trditvah je kar nekaj anketiranih neodločenih.

Slika 13: Kakšno je vaše delo in delovne naloge

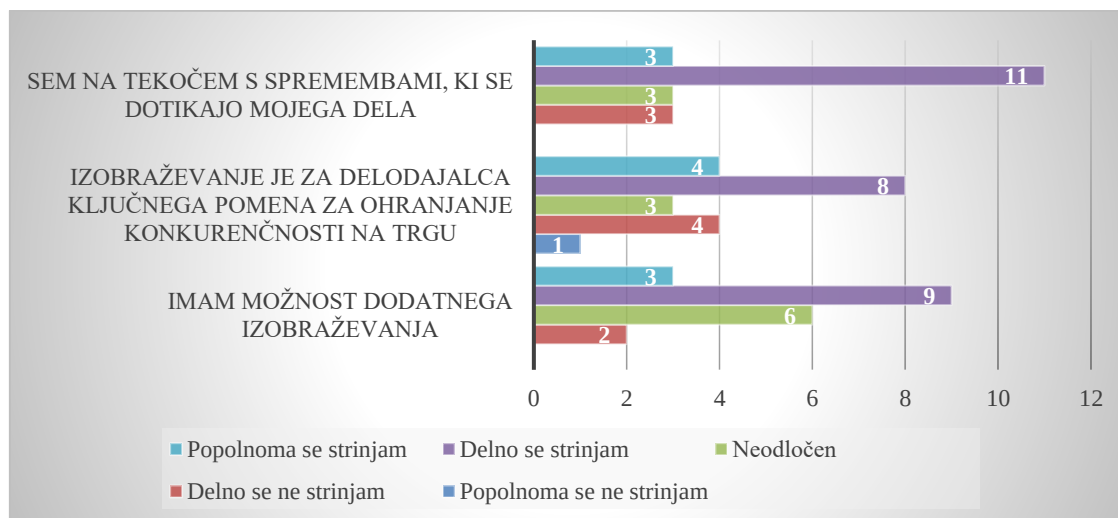


Vir: lastno delo.

Pri **trinajstem vprašanju** so anketirani odgovarjali na vprašanje, kakšen se jim zdi pomen izobraževanja, rezultati so vidni na sliki 14. Več kot polovica anketiranih se popolnoma in

delno strinja oziroma so mnenja, da so na tekočem s spremembami, ki se dotikajo njihovega dela, da je izobraževanje za delodajalca ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti na trgu ter da imajo možnost dodatnega izobraževanja.

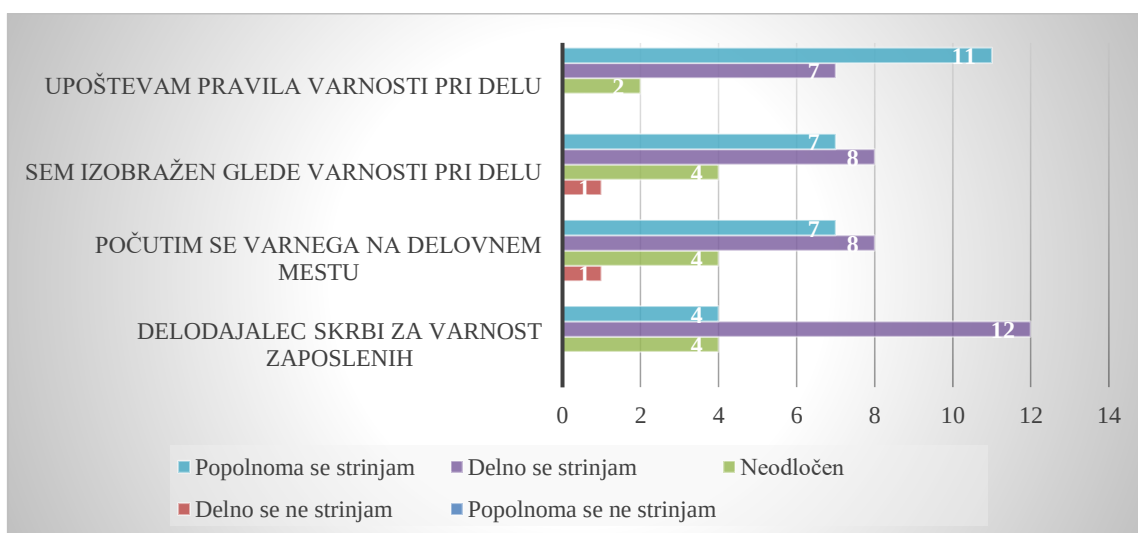
Slika 14: Kakšen se vam zdi pomen izobraževanja



Vir: lastno delo.

Štirinajsto vprašanje je anketirane spraševalo po varnosti na delovnem mestu. Več kot tri četrtine vprašanih se jih popolnoma in delno strinja z vsemi naštetimi trditvami. Iz rezultatov na sliki 15 je razvidno, da se velika večina anketiranih počuti varne na delovnem mestu, nekaj anketiranih pa je neodločenih.

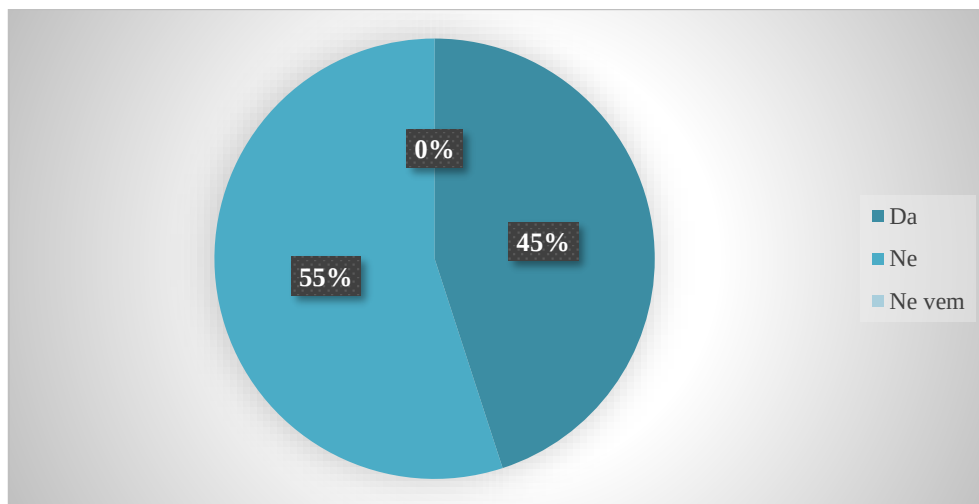
Slika 15: Kakšna se vam zdi varnost na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Petnajsto vprašanje je od anketiranih želelo odgovor ali se jim zdi, da je njihova plača enaka ne glede na količino in kakovost opravljenega dela. Slika 16 prikazuje, da je 55 % anketiranih na vprašanje odgovorilo z da, 45 % pa z ne. Za odgovor ne vem se ni odločil nihče.

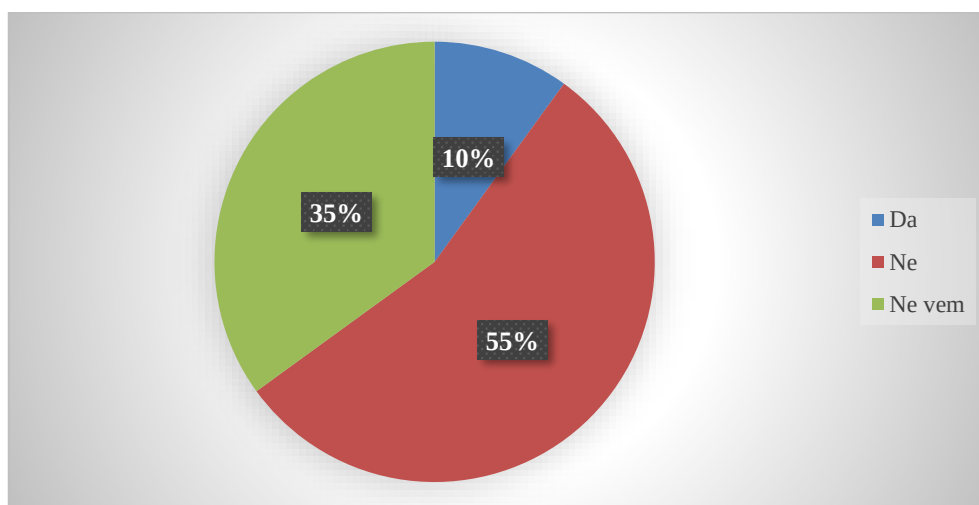
Slika 16: Ali se vam zdi, da je vaša plača enaka ne glede na količino in kakovost opravljenega dela



Vir: lastno delo.

Pri **šestnajstem vprašanju** je bilo anketirancem zastavljeno vprašanje, ali menijo, da se njihov delodajalec zaveda pomena in posledic stresa na delovnem mestu. Na vprašanje je kar 55 % vprašanih odgovorilo z odgovorom ne, le 10 % vprašanih pa z odgovorom da. Neopredeljenih je bilo 35 % anketiranih. Rezultati so prikazani na sliki 17.

Slika 17: Ali menite, da se vaš delodajalec zaveda pomena in posledic stresa na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

5.4 Zaključne ugotovitve

Hipoteza 1: Več kot 50 % anketiranih na delovnem mestu občuti stres.

Iz analize ankete je razvidno, da 55 % vprašanih na delovnem mestu občuti stres, zato lahko hipotezo 1 potrdim.

Hipoteza 2: Več kot 30 % anketiranih se popolnoma strinja, da je preobremenjenost njihov stresni dejavnik.

Iz analize ankete je razvidno, da se s trditvijo, da je preobremenjenost njihov stresni dejavnik popolnoma strinja 5 vprašanih, kar predstavlja 25 %, zato hipotezo ovržem. Vendar pa se s trditvijo delno strinja 8 vprašanih, kar skupaj nanese 65 %, zato lahko rečemo, da je preobremenjenost na delovnem mestu lahko zelo pereč problem.

Hipoteza 3: Manj kot 10 % anketiranih stresa ne zna premagati.

Iz analize ankete je razvidno, da se za odgovor, da stresa ne zna premagati, ni odločil nihče (0 %), zato lahko hipotezo potrdim.

Hipoteza 4: Več kot polovica anketiranih meni, da se njihov delodajalec zaveda pomena in posledic stresa na delovnem mestu.

Četrto hipotezo ovržem, saj le 10 % anketiranih zaposlenih meni, da se delodajalec zaveda pomena in posledic stresa na delovnem mestu. Kar 55 % zaposlenih je odgovorilo z odgovorom »ne«, preostalih 35 % pa je neopredeljenih.

Raziskava je bila narejena na zelo majhnem vzorcu vprašanih, za natančnejše rezultate bi potrebovali odgovore vseh zaposlenih, zato rezultatov ankete ne moremo predstaviti kot dejansko stanje v podjetju. Tako za posameznika kot tudi za podjetje je pomembno zavedanje problema stresa na delovnem mestu in njegovo nadaljnje odpravljanje. Podjetju bi predlagala, da bi vsaj enkrat letno naredili anketo na temo stres in zadovoljstvo na delovnem mestu. Na ta način bi dobili povratne informacije zaposlenih, njihovo mnenje, kako se počutijo na delovnem mestu, saj je le-to za poslovanje podjetja zelo pomembno. Zaposleni bi se bolje počutili, kar prav tako pripomore k boljšemu poslovanju podjetja.

SKLEP

V času, v katerem živimo, le stežka najdemo čas za vse ljudi, s katerimi bi se radi družili in čas za vse aktivnosti, ki bi jih radi počeli. Komajda še najdemo čas za sprostitev, razmislek, zabavo. Obremenitve v službi in v vsakdanjem življenju nam povzročajo pritiske in posledično tudi stres. Stres je lahko tako pozitiven kot negativen, pozitiven stres oziroma ravno pravi raven stresa je za nas koristna, saj v nas vzbudi motivacijo, da moramo neko delo opraviti, če stresa sploh ne bi bilo, bi to vodilo k melanholičnosti in nezanimanju za

delo, večina ljudi potrebuje v življenju izzive. Preveč stresa pa nas lahko obremeni do te mere, da izgorimo. V tem primeru govorimo o negativnem stresu, ki ga moramo premagati že v začetnih fazah pojavljanja, da nas ne pripelje do izgorelosti. Pomembno je, da znamo držati idealno raven stresa, ki nam ustreza in nas ne obremenjuje.

Zavedanje stresa na delovnem mestu je pomembno tako za vsakega posameznika kot za organizacije, v katerih so posamezniki zaposleni. Nezadovoljstvo zaposlenih pomembno vpliva na poslovanje organizacij, saj nezadovoljni zaposleni dela ne bodo opravili tako dobro, kot bi ga, če bi na delo hodili z veseljem. Kot že omenjeno v nalogi oziroma v raziskovalnem delu, se je veliko anketiranih strinjalo, da je preobremenjenost njihov stresni dejavnik. Preobremenjenost je vsekakor prisotna v veliko podjetjih, vendar pa tega dejavnika ne moremo posploševati na vse organizacije in vse zaposlene kot tudi ne ostalih stresnih dejavnikov.

Organizacije bi morale stresu posvetiti več pozornosti in med zaposlenimi izvajati ankete, ki bi jim pokazale realno sliko, saj zaposleni po eni strani lažje izrazijo svoje mnenje, če je raziskava anonimna. Pomembno je, da se stresa zavemo pravočasno in tudi pravočasno ukrepamo. Vsak posameznik je v prvi vrsti odgovoren sam zase, zato mora sam najti rešitve, ki mu bodo pomagale izogniti se nadaljnjim težavam.

Početi moramo tisto, kar nas veseli in nam daje zagon za naprej, življenje moramo uravnotežiti, poslušati sami sebe. Do okolja moramo imeti pozitiven odnos, pomembna ni samo služba, temveč tudi drugi interesi. Najsrečnejši so ljudje, ki znajo svoj čas kakovostno izrabiti tudi izven službe, saj jih ne zanima samo delo, ampak si vzamejo čas za fizične aktivnosti, izobraževanja, druženja s prijatelji, družino, ukvarjajo se s hobiji. Včasih pa se je treba tudi malce ustaviti, vzeti čas zase, za svoje misli, prav na to največkrat pozabimo ob vsem hitenju in pritiskih v vsakdanjem življenju. Ključ do uspeha je pozitivno razmišljanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bandur, S. (2003, 21. oktober). Tekmovanje med zaposlenimi in s tem tudi pritisk nanje je vse večji. *Delo*, str. 24.
2. Berakovič, T. (2011). *Vpliv stresa na izgorevanje posameznika na delovnem mestu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Božič, M. (2003). *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
4. Černigoj-Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 1(39), 81–102.
5. Grbič, B. (2007). *Stres na delovnem mestu* (diplomsko delo). Kranj: B&B Višja strokovna šola.
6. Ihan, A. & Simončič-Vidrih, M. (2005). *Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?* Ljubljana: Arx.

7. Inštitut za razvoj človeških virov. (2019). *Izgorelost, duševne motnje*. Pridobljeno 4. septembra 2019 iz <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/dusevne-motnje/izgorelost/kratko-o-izgorelosti>
8. Kaštrun, A. (2019). *Blog Beyondmind* [objava na blogu]. Pridobljeno 4. septembra 2019 iz http://beyondmind.si/blog/56_stres+na+delovnem+mestu
9. Kraševac, M. (2011, julij). Na stres odgovorite (tudi) z dopustom. *Podjetnik*. Pridobljeno 4. septembra 2019 iz [http://www.podjetnik.si/clanek/na-stres-odgovorite-\(tudi\)-z-dopustom-20110907](http://www.podjetnik.si/clanek/na-stres-odgovorite-(tudi)-z-dopustom-20110907)
10. Looker, T. & Gregson, O. (1993). *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
11. Maslach, C. & Leiter, M. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
12. Pavšič, V. (2008). *Stres na delovnem mestu* (diplomsko delo). Kranj: B&B Višja strokovna šola.
13. Remec Podjed, T. (2009). *Stres na delovnem mestu: primerjava med zaposlenimi v gospodarskih in negospodarskih organizacijah* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Teržan, M. (2002). *Dobro se počutim, delo mi je v veselje*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
15. Tušak, M. (2012, junij). *Soočanje s stresom*. Revija Kapnik, št. 20.
16. Tušak, M. (2016). *Učenje za življenje*. Pridobljeno 4. septembra 2019 iz <http://ucenjezaživljenje.si/dr-matej-tusak-soocanje-s-stresom/>
17. Verbič, B. (2017). *Izgorevanje na delovnem mestu v podjetju xxx* (diplomsko delo). Kranj: B&B Višja strokovna šola.
18. Založba Forum Media. (brez datuma). *Stres na delovnem mestu in kako ga lahko upravljamo*. Pridobljeno 4. septembra 2019 iz <https://www.zfm.si/stres-na-delovnem-mestu-in-kako-ga-lahko-upravljamo/>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem študentka Ekonomske fakultete Ljubljana. Delam raziskavo na temo **Stres na delovnem mestu**. Vaše odgovore bom uporabila v svoji zaključni strokovni nalogi. Zagotavljam vam, da so odgovori namenjeni zgolj in samo lastni uporabi pri zaključni nalogi. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč, zato se vam za odgovore in vaš čas najlepše zahvaljujem.

1. Spol:
 - a) Ženski.
 - b) Moški.
2. Starost:
 - a) 0 let do 18 let.
 - b) 19 let do 25 let.
 - c) 26 let do 40 let.
 - d) 41 let do 65 let.
 - e) Nad 65 let.
3. Funkcija dela:
 - a) Vodstvena.
 - b) Ni vodstvena.
4. Izobrazba:
 - a) Osnovna šola ali manj.
 - b) Poklicna šola.
 - c) Srednja šola ali gimnazija.
 - d) Višja šola ali visoka šola.
 - e) Univerzitetna šola.
 - d) Več.
5. Ali na delovnem mestu občutite stres?
 - a) Da.
 - b) Ne.
 - c) Včasih.
6. Kaj je za vas najbolj stresno (če na delovnem mestu občutite stres)? Spodaj je naštetih nekaj trditev. Prosim, če obkrožite vaše strinjanje z njimi na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »popolnoma se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

	Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Konflikti s sodelavci	1	2	3	4	5

Konflikti s strankami	1	2	3	4	5
Konflikti z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Preobremenjenost	1	2	3	4	5
Zaposlitev je nezanesljiva	1	2	3	4	5

7. Kako po navadi premagujete stres? Izberete lahko več odgovorov.

- a) S sproščanjem.
- b) Z intenzivnejšo rekreacijo.
- c) Delo si bolj organiziram.
- d) Pogovor s sodelavcem/-ko.
- e) Pogovor s partnerjem/-ko.
- f) Za pogovor prosim nadrejenega.
- g) Grem na dopust.
- h) Vzamem bolniško.
- i) Ga ne znam premagati.

8. Spodaj je naštetih nekaj trditev. Prosim, če obkrožite vaše strinjanje z njimi na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »popolnoma se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Kakšno je vaše ozračje dela?

	Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Svoje delo opravljam v miru, brez večjih motenj.	1	2	3	4	5
V svojem delovnem okolju se počutim dobro.	1	2	3	4	5
Vsak dan se veselim prihoda v službo.	1	2	3	4	5

Za opravljanje svojega dela imam na voljo vso opremo, ki jo potrebujem.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Kakšni so odnosi na vašem delovnem mestu?

	Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Na pomoč sodelavcev se lahko vedno zanesem.	1	2	3	4	5
S sodelavci se veliko pogovarjamo, tudi o zasebnih zadevah.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu ni čutiti nestrpnosti in nasprotovanj.	1	2	3	4	5

10. Kakšna je vaša zanesljivost zaposlitve?

	Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zaposlitev je stalna in zanesljiva.	1	2	3	4	5
Izguba zaposlitve me v prihodnosti ne skrbi.	1	2	3	4	5

11. Kakšno je vaše mnenje glede vodstva?

	Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Moji predlogi so upoštevani s strani nadrejenih.	1	2	3	4	5
Imam popolno samostojnost in svobodo pri opravljanju delovnih nalog.	1	2	3	4	5
Sodelujem pri pomembnih odločitvah.	1	2	3	4	5
Imam odprto komunikacijo z nadrejenimi.	1	2	3	4	5

12. Kakšno je vaše delo in delovne naloge?

	Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Svoje delo imam rad in sem z njim zadovoljen.	1	2	3	4	5
Delo mi predstavlja izzive.	1	2	3	4	5
Delo je zanimivo in pestro.	1	2	3	4	5
Sem popolnoma seznanjen s potekom svojega dela.	1	2	3	4	5
Delovne naloge so jasne in natančno določene.	1	2	3	4	5

Napredovanje je možno.	1	2	3	4	5
------------------------	---	---	---	---	---

13. Kakšen se vam zdi pomen izobraževanja?

	Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Imam možnost dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
Izobraževanje je za delodajalca ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti na trgu.	1	2	3	4	5
Sem na tekočem s spremembami, ki se dotikajo mojega dela.	1	2	3	4	5

14. Kakšna se vam zdi varnost na delovnem mestu?

	Popolnoma se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Neodločen	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Delodajalec skrbi za varnost zaposlenih.	1	2	3	4	5
Počutim se varnega na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Sem izobražen glede varnosti pri delu.	1	2	3	4	5
Upoštevam pravila varnosti pri delu.	1	2	3	4	5

15. Ali se vam zdi, da je vaša plača enaka ne glede na količino in kakovost opravljenega dela?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

16. Ali menite, da se vaš delodajalec zaveda pomena in posledic stresa na delovnem mestu?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.