

Tanja Cink

STRES KOT FUNKCIJA KULTURE

UVOD

Članek je povzetek diplomske naloge, v kateri sem se osredotočila predvsem na raven stresa na delovnem mestu, vire stresa in načine reševanja stresnih situacij, s katerimi se zaposleni soočajo. Raziskavo sem izvedla v splošnem gradbenem podjetju Primorje, d. d., Ajdovščina, v oddelku za marketing, ki z makroorganizacijskega vidika poleg inženiringa in družbenoekonomskega področja sestavlja upravo podjetja.

Delovanje marketinga obsega v širšem smislu vse dejavnosti v procesu upravljanja podjetja, ki podjetju kot celoti zagotovijo tak obseg del, ki so predmet njegovega poslovanja, da so čim bolj racionalno zaposlene tako tehnične kot vse ostale kapacitete podjetja. Gre torej za koordiniranje delovanja celotnega podjetja in zato odločilno funkcijo znotraj podjetja, ki zaposlenim nalaga zelo težke naloge in velike odgovornosti. S tega vidika zaznamuje oddelek za marketing najbolj pestro in dinamično delo, ki utegne postati za zaposlene tudi stresno.

Ker lahko pomeni zagotavljanje kvaliteta delovnega življenja zaposlenim tudi vrednoto ali pravilo delovne organizacije, je lahko to ena izmed zelo pomembnih sestavin organizacijske kulture. To pomeni, da nam lahko raven stresa, ki jo zaposleni dosegajo, sugerira tudi, kako delovna organizacija vrednoti zaposlene oziroma kakšen pomen pripisuje zaposlenim kot osrednjemu gibalni in odločilnemu faktorju svojega obstoja. V večini primerov se zaposleni obravnavajo zgolj kot operativni strošek, vse ostalo ostajajo le izrečene fraze. V to jih

sili konkurenčni boj za obstanek in preživetje na trgu, ki je postal v zadnjem času neizprosno, vendar to še ne pomeni dolgoročne rešitve organizacije, temveč lahko reši le njeno trenutno stanje.

Človek preživi tretjino svojega življenja v delovnem okolju, zaposlitev pa mu zagotavlja materialno in socialno varnost. Zato je kvaliteta življenja, ki ji danes pripisujemo vse večji pomen, v veliki meri odvisna tudi od kvalitete delovnega življenja, kar pomeni, da bi si morale delovne organizacije prizadevati zagotavljati take delovne pogoje, ki bi zaposlenim kvaliteto delovnega življenja tudi zagotavljali.

Stres na delovnem mestu je tisti dejavnik organizacije, ki odločilno kaže tudi na kvaliteto delovnega življenja. Če zaposlenim ni zagotovljena, obstaja možnost za veliko stresno obremenjenost, nezmožnost prilagajanja zaposlenih zahtevam in negativno razpoloženje do organizacije. Na ta način ni več mogoče govoriti o obstoju povezovalnega ali identifikacijskega faktorja zaposlenih z organizacijo, kar pomeni, da umira tudi organizacijska kultura. Tako kultura kot človek, ki jo ustvarja in je hkrati najpomembnejši dejavnik organizacije, izgubi svoj pomen in funkcijo in ogrožita nadaljnji razvoj in obstoj organizacije. Ob tem velja poudariti, da je postal stres del življenja slehernega posameznika in je globalni pojav, saj je prisoten tako v razvitem kot tudi nerazvitem svetu.

Stres je pravzaprav socialna bolezen (Lindemann 1977), ki nikomur ne prizaneša in se mora z njim vsakdo spopasti.

Stres ima uničujoče posledice za produktivnost in donosnost najrazličnejših

gospodarskih panog. Na podlagi številnih raziskav so izračunali, da gre zaradi izostankov z dela, ki so posledica bolezni, povezanih s stresom, vsako leto v nič več kot sto milijonov delovnih dni (Looker, Gregson 1993: 74).

Raziskava Inštituta *Research Triangle* je v letu 1990 ocenila stroške ameriške ekonomije zaradi stresno pogojenih motenj na 187 milijard dolarjev. Ta izguba je vključevala izgubo v produktivnosti, stroške, ki so nastali posledično zaradi delovnih napak in stroškov zdravljenja (Jermain 1997: 18).

ILO (1992) navaja, da so v Veliki Britaniji letni stroški zaradi odsotnosti z dela in mentalnih motenj ocenjeni na več kot 5 milijard funtov.

Z medicinskega vidika pa je po neki oceni kar 75% bolezni, zaradi katerih se ljudje zatečejo k splošnemu zdravniku, povezanih s stresom (Looker, Gregson 1993: 74).

OPREDELITEV STRESA

Angleški izraz *stress* izvira iz latinščine. Prvič je bil uporabljen v angleščini 17. stoletja, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke in težave. V 18. in 19. stoletju pa se je splošen pomen besede stres spremenil; poslej je pomenila silo, pritisk ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo. Ta definicija je hkrati pomenila, da zunanja sila zbujajo napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile. Poljudno rečeno torej stres povzroča napetost (Spielberger 1985: 8-9).

V 20. stoletju je stres leta 1936 prvi opisal Selye, ki pravi, da je to program telesnega prilagajanja novim okoliščinam in njegov stereotipen in nespecifičen odgovor na dražljaje, ki zmotijo ravnovesje v človeku (Luban Plozza, Pozzi 1994: 14).

Danes pravimo, da je stres situacija alarma, v kateri gre za stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se z obremenitvijo sooči, se ji prilagodi in jo obvlada. Obremenitve so lahko zunanje ali notranje izvora. Lahko so fizične, kemične, biološke, socialne oziroma psihološke narave. Učinek stresogenih dejavnikov je lahko spodbuden ali obremenjujoč. To

pomeni, da se bo vsak posameznik nanje odzival tako, kot jih občuti sam. Odziv je odvisen od njegove psihofizične konstitucije, življenjske zgodovine in trenutnega spleta okoliščin.

Bennett (1997: 134) pri svoji opredelitvi reakcij na stres posebej poudari tudi trajanje stresne situacije. Namreč, stresna situacija, ki traja predolgo, človek pa ne pokaže znakov upiranja in pripravljenosti na akcijo, povzroča fizično in psihično upadanje.

Stres je pri vsakem človeku zanj povsem specifično stanje in se tako od posameznika do posameznika vedno razlikuje, zato ni mogoče govoriti o *isti* ali *enaki* obliki stresa.

Looker in Gregsonova (1993) menita, da je stres za večino ljudi nekaj slabega in ga definirata kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med njima pa odločilno vpliva na doživljanje stresa.

Plozza in Pozzi (1994: 12) ga opredelita kot reakcijo organizma na dražljaje iz okolja, ki vključuje znake obrambe in prilagajanja.

Buchholz (Nastran Ule 1993: 131) pravi, da pride do stresa tedaj, ko sta osebna identiteta posameznika in njegova sposobnost delovanja postavljena pod vprašaj.

Če povzamemo, je stres posledica soočanja organizma z ogrožajočo situacijo, zato se v njem sproži obramba. Je stanje v notranjosti človeka, stopnja in vrsta stresa pa sta odvisni od vzajemnega delovanja posameznika z okoljem.

Nekaterih vrst stresa ljudje niti ne moremo zavestno obvladovati, ker se pojavijo mimo naše volje, kot na primer vročina povzroča znojenje. Niti se ne moremo popolnoma osvoboditi stresnih situacij. Poleg tega bi popolna osvoboditev pomenila negibnost ali smrt človeka. Nekaj stresa nam tudi ne škoduje, kvečjemu začini življenje, mu da okus; sam po sebi ni ne slab ne dober in ga lahko ovrednotimo šele na podlagi posledic, ki jih je prizadejal posameznemu človeku na telesnem ali duhovnem področju.

Za boljše razumevanje bistva stresnih situacij moramo vedeti, da stres vedno poteka v treh fazah:

1. faza alarma,
2. faza odpornosti,
3. faza izčrpanosti.

Do druge faze je lahko učinek stresa pozitiven in posameznika energetsko osveži, spodbudi k določenim mislim in dejavnostim, ki jih je zanemaril, ipd. Če stres napreduje in se v tem času nič ne spremeni, vodi situacija do izčrpanosti (Rakovec-Felser 1991: 48-49).

Selye (Lindemann 1977: 14) je vse tri reakcijske faze poimenoval *splošni prilagoditveni sindrom*.

Kadar menimo, da bomo položaj uspešno obvladali, poteka stresna reakcija v mejah normalnega območja stresnega ravnovesja in sploh ne čutimo, da smo pod stresom. Kadar pa prevladata dvom in bojazen, da bo položaj za nas pretrd oreh, poteka stresna reakcija zunaj normalnega območja in povzroča različne stopnje stresa. Looker in Gregsonova (1993) opredeljujejo stresno reakcijo kot zaporedje različnih in zapletenih telesnih odzivov na zahteve, s katerimi se soočamo, ki poteka v mejah normalnega območja, znotraj katerega premagujemo vsakdanje in predvidene težave. Kadar pa nastopijo nepredvidene, neznane ali pretirane zahteve, novi izzivi in občutek ogroženosti, sproži stresna reakcija povečano pripravljenost, da se lahko telo z njimi spopade.

Stresna reakcija ne prizanaša nobenemu telesnemu dogajanju, zato lahko prevelika stopnja škodljivega stresa preobremeni prilagoditvene sposobnosti telesa, kar lahko povzroči splošno izčrpanost, najrazličnejše težave z zdravjem in je v najhujših primerih celo usodna (Looker, Gregson 1993: 74).

Glavni simptom stresa je zaskrbljenost, ki jo pogosto spremljajo fizikalni simptomi, kot so glavobol, mišične bolečine, občutek hitrega srčnega utripa, slabosti in skoraj vedno utrujenost (Lancaster 1995: 11).

Čeprav nastaja stres večinoma v naših glavah, obstajajo tudi objektivni vzroki zanj. Zato je le redko stvar posameznika, temveč je stvar celotnega družbenega okolja, ki je latentno stresno. Tako lahko stresne situacije odpravi le racionalna in kolektivna družbena dejavnost ljudi, kar presega psihološko raven obravnave stresa (Nastran Ule

1993). Namreč, stresorje povzročajo najrazličnejše spremembe na ravni medosebnih odnosov v družini in poklicu, obsežnejše institucije, vrednote in ideologije ter spremenjene možnosti v družini, podjetju, šoli itn.

STRES NA DELOVNEM MESTU

Delo in delovno mesto sta v življenju posameznika zelo pomembna dejavnika in ga hkrati ogrožata s posameznimi oblikami psihičnega in fizičnega tveganja. Stres postaja v organizacijah vse bolj splošen pojav zlasti zaradi naraščajoče kompleksnosti dela in ekonomskih pritiskov na posameznika. Pravzaprav vse bolj skrbimo in si prizadevamo za delo, ki prinaša uspehe, nismo pa več sposobni sprejeti in živeti življenja v svetu predstav in fantazij, ki ga vse bolj kršijo racionalne misli. Med stresorje na delovnem mestu bi lahko uvrstili marsikateri dejavnik, ki je na delovnem mestu prisoten in negativno vpliva na zaposlene. Pravzaprav je škodljivi stres posledica spleta številnih dejavnikov. Samo delo nas lahko pred stresom celo varuje in ni tisto, ki povzroča stres. Zato moramo biti pri opredelitvi stresorjev dokaj precizni. Namreč, tisto, kar povzroča stres, so sovražne vsebine dela.

Pogost vzrok stresa na delovnem mestu je prevelik obseg dela ali prezahtevno delo, ki povzroča pri zaposlenih negotovost. Zelo pogosto se dogaja tudi to, da hitrost dela, ki ga posameznik opravlja, ni običajna zanj.

Bennett (1997) navaja med vse pogostejše vzroke stresa delovno mesto s prisilo (*bullying*), ki je lahko rezultat osebnih karakteristik zaposlenih nasploh ali zunanjih faktorjev, ki v tako vedenje prisilijo. Takšni faktorji so na primer kultura *macho* menedžmenta, pritiski zaradi zmanjševanja cen, doseganje določene kvalitete itn.

Plozza in Pozzi (1994) opozarjata na neprimeren delovni ritem zaposlenih, ki delajo v dveh ali celo treh izmenah, ter omejitve in vsiljene zahteve zaradi organizacije dela, ki povzročajo, da postane delavcu lastno delo tuje in je zato nezadovoljen. V takem položaju so predvsem tisti, ki opravljajo zelo mehanizirana in strogo nadzorovana

dela, pri katerih so naloge do najmanjše podrobnosti specializirane, nadzor nad izdelkom pa prevzamejo stroji.

Gordonova (1993) kot stresorje posebej omenja karakteristike posameznikove poklicne kariere in posameznikovo soočanje s spremembami, ki jih prinaša upokožitev. Meni, da so zlasti ogroženi tisti, ki so na začetku svoje poklicne poti, ko so še v fazi potrjevanja in dokazovanja ter stremijo k napredovanju. Govori o tako imenovanih medkariernih krizah, ki so po njenem mnenju celo sinonim za stres.

Drugi dejavniki, ki lahko stresno učinkujejo na zaposlene, so še: sprejemanje zahtevnih zadolžitvev, nenehno pomanjkanje časa, nejasne vloge, slaba osveščenost, prevelika odgovornost, prehudo tekmovanje, premajhno nagajevanje in še bi lahko naštevali. V resnici lahko marsikateri dejavnik na delovnem mestu uvrstimo med vire stresa ali stresorje. Gre le za to, da negativno učinkuje na zaposlene.

Razmeroma nov pojav v kategoriji stresov je izgorelost (*burnout*), ki se pojavi pri nekaterih ljudeh, ki delajo dalj časa pod hudimi obremenitvami in zaidejo v stanje notranje iztrošenosti, občutka fizične in osebnostne izžetosti, nemoči, ki gre na rovaš delovnih dosežkov in zadovoljstva z delom. Veliko takih primerov najdemo pri menedžerjih, borznih manipulatorjih, podjetnikih, trgovskih potnikih, pa tudi drugih strokovnih delavcih, ki se trudijo, da bi kaj dosegli. Žrtve takega stresa običajno sredi delovnega časa pravijo: »Sem utrujen, popolnoma izčrpan, ne morem več, konec je z menoj, grem...« Tako stanje, ki nima prave klinične slike, traja krajši ali daljši čas (Možina 1994: 662).

Obstajajo določene skupine zaposlenih, ki so posebej izpostavljene stresu na delovnem mestu. Mednje sodi tudi skupina menedžerjev, ki jih mnogi radi posnemajo. To je posebna skupina zaposlenih, ki za vsako ceno potrebujejo uspeh, hkrati pa tudi svojo opaznost. Tako se začne med njimi tekmovalen boj, ki je poleg velike odgovornosti zelo pogost vzrok stresa (Lancaster 1995: 17).

Nemalokrat se tudi zgodi, da poskušajo menedžerji ublažiti svojo napetost s pitjem

alkoholnih pijač in tako polepšati svojo realnost. Zaradi slabe vesti pa se začnejo slepiti pred problemom alkoholizma, ki je danes v organizacijah ravno tako pogost pojav in pomeni dodatno obremenitev organizacije (Ramovš 1988).

OMEJEVANJE IN PREPREČEVANJE STRESNIH SITUACIJ NA DELOVNEM MESTU

Osnova reševanja problemov s stresom je poznavanje virov stresa in preventivno delovanje. Hkrati pa je pomembno tudi poznavanje vrst stresov, mogočih psihičnih in fizičnih obremenitev, možnosti preprečevanja in blažitve stresa, ko je ta že prisoten. Ta dejstva so pomembna tako za vsakega zaposlenega posebej kot tudi za vodstveni kader, ki ima na voljo največ uporabnih orodij za ohranjanje take higiene dela, ki ne bo ogrožala zaposlenih in ubijala njihovega svobodnega življenja, in s tem ustvarjanja ter ohranjanja take organizacijske kulture, ki bo to tudi odražala. Zato je zelo pomembno izobraževanje in ozaveščanje vseh zaposlenih. Namreč, ko delovna organizacija doseže ustrezno stopnjo ozaveščenosti, lahko tudi ustrezno preventivno deluje, kar je najpomembnejše.

Ustrezna organizacija dela, vključevanje predstavnikov sindikata v organizacijo dela, dolgoročno kadrovanje, sistem ocenjevanja učinkovitosti, ustrezni izobraževalni programi, zakonska zaščita delavcev pri stresnih delih, neprestana skrb za delovno okolje in ukrepi za zmanjševanje stresnosti na delovnem mestu morajo biti dolgoročno ekonomsko ovrednoteni. Stresne situacije so manj izrazite, če posameznik zaupa sodelavcem in ne nosi bremena odgovornosti le sam. Konflikte, ki nastanejo v skupini, je treba takoj po identifikaciji psihosocialno obdelati, pregledati vzroke in se zavzeti za odpravljanje. Utrditi je treba komunikacijske poti in skladno delovanje posameznikov, saj je tudi izolacija posameznika povsem neustrezna in zavira njegove ustvarjalne sposobnosti (German 1997: 21).

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Zelo dolgo je pojem organizacijske kulture nadomeščal pojem organizacijske klime oziroma bil izenačen z njim; še danes je to razmeroma nejasen in nenatančno definiran pojem, ki dopušča zelo različne interpretacije. Razlogi za večje zanimanje zanj pa so uresničevanje sprememb v organizacijah, ki so nujne zaradi turbulentnega okolja, v katerem obstajajo. Namreč, naraščanje kompleksnosti in vse hitreje spremembe v okolju podjetja nenehno pritiskajo na vodstvene delavce, da vedno znova iščejo nove odgovore na izzive in prilagajajo podjetja novim zahtevam. Avtorji, ki so bolj pragmatično usmerjeni, osvetljujejo organizacijsko kulturo predvsem z vidika vpliva in povezanosti z uspešnostjo poslovanja podjetja. Čeprav so izsledki raziskav pokazali, da je povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo odvisna od tega, kako je organizacijska kultura definirana, in da je njen vpliv na uspešnost odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje. Uvajanje kakršnih koli sprememb v organizacijah pa ni mogoče, ne da bi spreminjali tudi organizacijsko kulturo, ki je sicer relativno trden pojav in jo je zelo težko spreminjati. Poleg tega pa se ljudje spremembam vedno upiramo, čeprav so trajno (Adizes 1996) in univerzalno dejstvo. Spremembe nam prinašajo v življenje večjo negotovost in nestabilnost. Tako smo izpostavljeni situaciji večjega tveganja in nevarnosti, kar nam vzbuja strah in se zato samodejno upiramo.

Ker so organizacije že kar nekaj časa izpostavljene silovitim konkurenčnim pritiskom zaradi razvoja tehnologije in s tem povezanih procesov globalizacije, so prisiljene v transformacijo. Proces transformacije pa je uspešen le, če dviguje vitalnost organizacije, katere ključna kompetenca je agilnost. Njeni znaki so zasidrani globoko v kulturi podjetja. To pomeni, da se tu nahajajo vzroki togosti, nepodjetnosti in slabih poslovnih rezultatov (Gorišek 1999).

Velik vpliv, da se je zvečalo zanimanje zanj, je imelo upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva zaradi združevanja Evrope, ki postaja eno najmoč-

nejših svetovnih tržišč. Potem velja omeniti tudi krizo, ki jo je povzročil naftni šok leta 1972 in pozneje ter prodor japonskega gospodarstva na svetovni trg in njegova velika konkurenčnost na številnih področjih. Nedvomno pa je eden osnovnih razlogov tudi ta, da se je povečalo število objavljenih del s področja poslovne organiziranosti, saj se je velikokrat pokazalo, da še tako premišljene in načrtovane spremembe niso dale dobrih in pričakovanih rezultatov. Zadnji razlog pa so spremenjene vrednote družb in organizacij, za katere dobiček ni več edini kriterij uspešnosti, temveč se povečuje njihova socialna odgovornost.

Pojem organizacijske kulture ni nov, vendar je postal pomemben šele konec sedemdesetih let 20. stoletja. Od takrat mu organizacijski teoretiki in menedžerji pripisujejo vse večji pomen. Kljub temu je še danes nejasen in nenatančno definiran. Ima veliko pomenov in konotacij, je kompleksen in večplasten pojav in ga je težko razumeti. Ko ga spoznamo, pa lahko postane tudi naše razumevanje organizacije dosti globlje.

Nekatere definicije organizacijske kulture v ožjem pomenu opredeljujejo kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ji rabijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi. Druge jo v širšem pomenu opredeljujejo kot sistem ne le vrednot, temveč tudi prepričanj, načinov ravnanja, simbolov, pravil, norm, postopkov, tehnologije in tehničnih sredstev, ki jih skupina uporablja (Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 169).

Kljub temu, da lahko podjetje ustvari določeno organizacijsko kulturo, po kateri se bo morda razlikovalo od drugih, lahko znotraj določene organizacijske kulture najdemo večje ali manjše razlike med skupinami znotraj podjetja in tako pridemo do pojma organizacijskih subkultur. Te so med seboj različne zlasti v diverzificiranih velikih podjetjih in če so tudi geografsko dislocirane. Sicer pa je težnja diverzificiranih korporacij istočasno spodbujanje specifičnih kultur in skupne enotne kulture. Možnosti, da se znotraj organizacije oblikujejo še subkulture, so večje takrat, ko je organizacija velika, starejša in notranje zelo diferencirana. Tako je mogoče opaziti

posebno kulturo npr. komercialistov, vzdrževalcev itn.

Kot opisni pojem je organizacijska kultura povezana s tem, kako člani zaznavajo podjetje.

Je sistem neformalnih pravil, ki ljudem sugerira, kako naj večji del časa ravnajo (Geertz 1973: 44).

Tavčar pravi, da organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje in pri reševanju problemov njene notranje integracije (Kavčič 1992: 78).

Vila (1994: 344) pa opredeli organizacijsko kulturo kot sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge.

Ena izmed novejših definicij, ki jo velja omeniti, je Scheinova (Kavčič 1991: 134-135), ki definira organizacijsko kulturo kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja.

Ker je ena od značilnosti organizacijske kulture tudi samoumevnost njenega doživljanja, je treba poudariti, da obstaja nekje med zavednim in nezavednim. Namreč, člani organizacije se svoje organizacijske kulture zavedo šele ob stiku z drugo organizacijo ali ob prihodu novih članov v organizacijo. Gre za pojav, ki ne sodi na raven ozaveščenosti.

Vpliv organizacijske kulture pa nekateri poudarjajo zlasti v smeri oblikovanja rutin, ki posamezniku olajša obvladovanje kompliciranosti vsakdanjega življenja. Tako se organizacijska kultura kaže tudi kot dejavnik zmanjševanja negotovosti posameznika (Kavčič 1992: 78).

Organizacijska kultura je socialna tvorba oziroma rezultat vseh članov organizacije, njihovega delovanja, in je izraz trajnega urejevalnega procesa socialnega sistema, ki ga zaznamujejo tako zavestne in načrtovane kot tudi spontane akcije. Uravnava obnašanje članov in doseči mora visoko stopnjo upoštevanja. Nastaja postopno, zato ji lahko rečemo tudi socialna dediščina organizacije. Je nekaj, česar se da naučiti. Je prilagod-

ljiva in sestavljena tako iz evalvacijskih kot kognitivnih vidikov. Ni neposredno oprijemljiva in je dosežek oziroma proces. »Dosežek« pomeni, da organizacija ima kulturo, »proces« pa, da organizacija je kultura (Kavčič 1994: 182-184).

Opazljive sestavine organizacijske kulture so vrednote in norme, ki članom služijo kot merilo, s katerim presojuje svoje ravnanje, in tako delujejo kot notranja kontrola. Hkrati imajo v organizaciji tudi integrativno vlogo. Norme omogočajo konsistentnost v delovanju članov, neupoštevanje pa je povezano s sankcijami. Uravnavajo ciljno delovanje. Poleg vrednot in norm so opazljive sestavine organizacijske kulture še tipični obrazci vedenja, vzori, običaji in obredi, komunikacije, ki so živčni sistem organizacije in ključnega pomena za njeno funkcioniranje, ter proizvodi in storitve, ki so v širšem smislu stvaritve človekove dejavnosti in so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture (Kavčič 1994: 180-182).

Najosnovnejša in hkrati tudi najmanj opažena raven, na kateri operira organizacijska kultura, so temeljne predpostavke organizacije. Druga raven vključuje vrednote o tem, kako bi morale biti stvari na splošno urejene, zato obsega temeljna pravila ravnanja. In tretja, zadnja raven, ki je tudi najbolj prepoznavna, obsega končne produkte človekovega delovanja (Rainey 1991: 170-171).

Organizacijska kultura ima zelo podobno funkcijo kot kontrola, vendar s to razliko, da usmerja vedenje od znotraj, kar deluje mehkeje, bolj naravno, zanesljivo, trajno in prilagodljivo.

Za preživetje in prilagoditev organizacije okolju pa je potrebna tako notranja kot zunanja integracija organizacije. Notranja integracija pomeni, da člani soglašajo o skupnem »jeziku«, mejah, moči in statusu. Zunanja integracija pa pomeni, da soglašajo o strategiji, ciljih in ugotavljanju uspešnosti.

Člani morajo med seboj komunicirati in se razumeti, sicer skupina po definiciji ni mogoča. Ena najpomembnejših področij kulture je tudi soglasje o kriterijih določanja članstva. Poleg tega mora vsaka organizacija izdelati svojo statusno hierarhijo in pravila, kako si član pridobi, ohranja in

izgubi moč. To jim pomaga obvladovati zavist in agresijo, ki jo občutijo.

Soglašati morajo, kaj je primarna naloga organizacije, kaj je njeno poslanstvo in kaj so manifestne in latentne funkcije, kaj so konkretni in operativni cilji ter cilji, v katerih se odraža poslanstvo organizacije, in kaj so kriteriji za ugotavljanje stopnje doseganja ciljev.

FENOMEN ORGANIZACIJE

Človek se je začel ukvarjati z organizacijo že zelo zgodaj, kar potrjujejo že prve oblike družine. Z njo se srečamo pri vseh večjih podvigih celotne zgodovine človeštva in na vseh področjih življenja. To je povsem razumljivo, saj lahko dosežemo cilje le z usklajenim delovanjem ljudi in njihovih aktivnosti. Poleg tega je človek družabno bitje ali bitje medčloveških odnosov (Ramovš 1995), je družabno bitje (Vila 1994) in je socialno bitje (Kavčič 1991), kar je vse povezano z organizacijo in organiziranjem.

Beseda organizacija prihaja iz grške besede *organon*, katere prvi pomen je orodje, pozneje telesni organ in še drugo. V latinščini se beseda preobrazila v *organizare* s pomenom oblikovati nekaj v celoto, da bi ta celota delovala tako, kot funkcionira človeški organizem (Vila, Kovač 1997).

Danes uporabljamo besedo na tri načine. Pomeni *subjekt*, podjetje, inštitut, zavod, državno institucijo. Pomeni tudi *strukturno* v smislu strukture delovnih sredstev in ljudi, pri čemer je poudarek na nizu elementov, ki so nekako sestavljeni in povezani v medsebojne odnose. In slednjič, opredeljujejo organizacijo kot *organizacijski proces* (Vila 1994: 18-19).

Erlichova pravi, da je organizacija zelo star izum in je izraz človekovega prilagajanja naravi in predvsem njegove težnje, da jo obvlada in spremeni. Tako je človek ukrotil ogenj, veter in vodo. Slabotni človek je torej zavladal nad svetom s pomočjo svojega uma in enkratne sposobnosti zavestnega povezovanja in delitve dela (Florjančič, Vukovič 1998: 13).

V nasprotju z znanstvenim in tehnološkim napredkom pa je prišlo do zmanjšanja

sposobnosti prilagajanja socialnega sistema tem spremembam, kar povzroča eksplozijo socialnih problemov. Možnosti za rešitev so zato v iskanju novih načinov dela, oblikovanju novih odnosov med ljudmi, izostritvi naših pogledov in spreminjanju vrednot. Tako naj bi se nova paradigma opirala na organski, holistični in ekološki pogled na svet. Kornwachs pravi, da zahteva današnji pogled na svet, naravo, človeka in družbo celovitost, odprtost, kompleksnost in časovnost.

Brez pojma organizacije ni mogoče pojasniti sveta in zanj značilnega življenja, čeprav vedno pademo v skušnjavo, da bi ga opisali tako, kot da nismo del njega, kar je v skladu z Galilejevim in Newtonovim videanjem znanosti (Ovsenik, Ambrož 1999). To ni mogoče, saj je človek osnovno gibalo in hkrati edini objekt in subjekt opazovanja (Kavran, Florjančič 1992).

Zaradi predvideno zelo nelinearnega razvoja v prihodnosti je treba spodbujati razvoj takih oblik organizacije, v katerih bo lažje upravljati vire in bolj uspešno izrabljati nove ideje in znanje. Skrbno načrtovane in ciljno usmerjene organizacije so že preteklost, nadomeščajo jih spontane, globalno usmerjene *samoreferenčne avtopoietične organizacije*, kot jih poimenuje Geier (1994) (Ovsenik, Ambrož 1999).

V svetu se vse bolj uveljavljajo tudi nizke ali *flat* organizacijske oblike. Tako postane organizacija manj avtoritarna in več je sodelovanja ter medsebojnega koordiniranja (Florjančič, Vukovič 1998).

Razmeroma nov pojem, ki se je pojavil pred približno petimi leti na področju organizacijskih ved, je *reinženiring*, ki zahteva od organizacij in menedžmenta korenite in dramatične spremembe. Na ta način menedžment funkcij prehaja v menedžment procesov, srednji menedžment pa zamenjujejo timi in informatika. Vodje timov niso več klasični menedžerji, temveč nekakšni trenerji svojih sodelavcev. Reinženiring si zastavlja vprašanje: »Zakaj sploh delamo to tako, kot delamo?« Kaj kmalu ugotovimo, da določena dela ali organizacijske aktivnosti sploh niso potrebne. Zato je rešitev v tem, da vzamemo in vodimo proces kot celoto. To pa pomeni odmiranje hierarhične strukture.

OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Zlasti v ameriški literaturi opredeljujejo organizacijo kot podjetje. Zato je označena kot združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje. Te teorije so pogosto povezane s sistemsko teorijo, katere utemeljitelj je von Bertalanffy. Zelo podobno jo opredelita tudi Kast in Rosenzweig, saj pravita, da je organizacija podjetja odprt, vzročno povezan in ciljno usmerjen socialni sistem (Rozman, Kovač, Koletnik 1997).

Treba pa je razumeti tudi to, da je organizacija nekaj, kar najdemo v vsakem podjetju, vendar ni tudi celota podjetja. Predvsem mislimo na neko urejenost in utečen način odločanja v podjetju (Pučko 1996: 6).

Lipovec (1987) opredeli organizacijo kot sestav razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske in druge značilnosti ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.

Vila pa jo opredeli takole: »Organizacija je racionalno, vnaprej premišljeno povezovanje in usklajevanje ljudi in njihovih aktivnosti v skupni sistem z nekaterimi resursi (material, delovna sredstva, finance, informacije), z namero izpolnitve namena, zaradi katerega so se združili. Z organizacijo se definirajo njihovi medsebojni odnosi, način sodelovanja in koordiniranja akcij, kakor tudi vse naloge in odgovornosti posameznih članov, da bi dosegli zastavljeni cilj ob maksimalni učinkovitosti celega sistema.« (1994: 21)

POJEM IN POMEN NEPROFITNIH ORGANIZACIJ

Dobiček, če ga ustvarijo, porabijo za uresničevanje svojega poslanstva, za lasten razvoj in višjo kakovost svojega dela. Abrahamsberg jih opredeli kot organizacije, ki delujejo v javnem interesu, njihov namen je trajno zagotavljati storitve in dobrine, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote, njenih podsistemov in posameznega človeka, in niso ustanovljene zaradi ustvarjanja dobička. Smisel obstoja neprofitnih organizacij je zlasti humanitarne narave.

Uspešnost sleherne družbe je odvisna od usklajenosti delovanja njenih podsiste-

mov, da pa prevlada enega izmed podsistemov ne bi vodila v neravnovesje, mora družba nujno obstajati kot operativno zaprt sistem. Le tako ima možnost vzpostaviti ponovno ravnovesje. Da bi se izognili tem težavam, moramo spodbujati razvoj pluralnega sistema blaginje, ki veliko lažje ohranja družbeno ravnovesje. Pomembno vlogo pri tem pa lahko odigrajo ravno neprofitne organizacije, saj socialna država s svojo izrazito usmerjenostjo v trg in birokratskim delovanjem stalno ruši nujno družbeno ravnovesje (Ovsenik, Ambrož 1999).

PREDSTAVITEV PODJETJA PRIMORJE, D. D.,
IZ AJDOVŠČINE

Današnje podjetje Primorje iz Ajdovščine je bilo ustanovljeno leta 1946 iz enote Novograd v sestavi IX. korpusa NOV in POS. Do današnjega časa je prešlo vse razvojne faze, ki so bile značilne za podjetja v Jugoslaviji in Sloveniji, ter postalo eno pomembnejših slovenskih gradbenih podjetij, vsekakor pa največje v svoji regiji. V preteklosti si je pridobilo številne reference na osnovi opravljenih gradenj doma in v tujini.

Primorje ostaja splošno gradbeno podjetje, ki sprejema naročila in izvaja vse vrste gradbenih del v vseh fazah gradnje od izdelave projektne dokumentacije pa do končne izvedbe, nadzorstva nad gradnjo in primopredaje zgrajenega objekta. Pomemben del družbe se ukvarja z nizkimi gradnjami (hidrogradnje, prometni objekti...) in proizvodnjo gradbenega materiala (agregati za betone in asfalte, armature, montažni elementi, lesni izdelki...), vendar se v poslovanju ohranja tudi pomemben delež gradnje gospodarskih in stanovanjskih stavb, zlasti gradnje iz predpripravljenih montažnih elementov.

Cilj podjetja je graditi kakovostno, poceni in v pogodbenih rokih v splošno zadovoljstvo investitorjev oziroma kupcev.

REZULTATI RAZISKAVE

RAVEN STRESA NA DELOVNEM MESTU

Rezultati kažejo, da so zaposleni v povprečju pod srednje močnim vplivom stresorjev in je delovno mesto zanje hkrati izziv in obremenitev s stresnimi situacijami, kar lahko označimo kot *pravo* mero stresa.

Podjetje se verjetno zaveda dejavnikov, ki so neposredno navzoči na delovnem mestu in lahko povzročijo situacijo, ki bi bila za zaposlene v skrajnem primeru stresna. To pomeni, da se zaveda tudi pomena človeškega faktorja in zagotavljanja kvalitete delovnega življenja, ki je hkrati temelj za zadovoljevanje osnovnih fizioloških potreb človeka, pa tudi priložnost za zadovoljevanje drugih potreb in želja (po socializaciji, vrednotenju svoje individualnosti...). Lahko predvidevamo, da se vsako podjetje ukvarja z enim najpogostejših vprašanj procesa globalizacije, ki se mu niti ni mogoče izogniti. To je, kako ravnati s kadri. Zadovoljevanje potreb zaposlenih je ključ uspeha vsake organizacije in zelo pomembno stališče širšega sistema organizacijske kulture.

VIRI STRESA NA DELOVNEM MESTU

DELOVNA OBVEZA

Zaposleni se pogosto soočajo s problemom velikega obsega dela, ki presega njihove realne zmožnosti in jih pelje v časovno stisko. Vprašanje, ki ostaja brez odgovora, je, kako se s tem problemom soočajo in ga rešujejo. Lahko pa predvidevamo, da je to eden izmed dejavnikov, ki stresno učinkuje nanje.

Obveznost slehernega delavca je, da svoje delo, za katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi, tudi vestno opravlja. Absolutno mora upoštevati zahteve in navodila delodajalca. Brezizhodnost takih situacij pa je v skrajnih mejah za posameznika ogrožajoča in v njem sproža občutke preobremenjenosti. Situacija je odvisna od tega, kolikšna je stopnja zavedanja zaposlenih, da gre za te vrste problem, ter kako so pripravljeni to dejstvo sprejeti nadrejeni in vodstvo, ki

lahko sicer ogromno pripomorejo k reševanju in odpravljanju tega problema.

DELOVNI POGOJI

Situacija delovnih pogojev, v katerih zaposleni opravljajo svoje delo, je zadovoljliva, saj se jih je kar 17 od 23 opredelilo, da so delovni pogoji slabi le včasih oziroma nikoli.

Znano je dejstvo, da se človekov organizem prilagaja okolju, vendar do določene mere. Kar je preveč, zahteva od delavca veliko energije za prilagajanje, ki bi jo lahko sicer porabil za opravljanje svojega dela, poleg tega pa se počuti tudi neprijetno, saj gre za škodljive vplive na njegov organizem. Storitnost človeka tako pade, ogrožena pa je tudi njegova zbranost pri delu.

Farrellova in Stammova (Ilič, Svetlik 1996: 36) ugotavljata, da ima fizično delovno okolje signifikantni učinek na absentizem ali izostajanje z dela. Poleg tega pa je varnost pri delu najnujnejši element kvalitete delovnega življenja, za kar podjetje Primorje očitno veliko stori in bistveno odstopa od rezultatov raziskovanja kvalitete delovnega življenja in zdravja zaposlenih v Sloveniji nasploh. Splošne razmere kažejo, da bi morali v marsikaterem slovenskem podjetju izboljšati kvaliteto fizičnega delovnega okolja, če bi želeli pripomoči k boljšemu psihofizičnemu počutju in ugodnejšemu zdravstvenemu stanju, saj dela v *idealnem* fizičnem okolju le pičlih 18,2% delavcev.

Poudariti je treba tudi to, da je rezultate, ki smo jih dobili na stresor delovnih pogojev, težko posploševati na celotno podjetje, saj gre le za oddelek celotnega podjetja, kjer bi lahko bila slika povsem drugačna.

KONFLIKTNOST IN DVOUMNOST VLOG

Ugotavljamo, da imajo zaposleni dokaj jasno opredeljene vloge, čeprav je kar velika večina potrdila, da se včasih še vedno znajdejo v dilemi, kaj so njihove zadolžitve in dogovornosti. Zato bi morale podjetje stremeti k jasnejši opredelitvi vlog, ki so dodeljene zaposlenim.

Konfliktnost in dvoumnost vlog je dejavnik, ki zelo pogosto rezultira v stresno obremenjenost zaposlenih, saj se zelo pogosto dogaja, da se ljudje počutijo zaradi teh dejstev nezadostni ali neustrezni na delovnem mestu, doživljajo stisko in prevzema jih občutek krivde.

Konflikt vlog pa nastane iz različnih razlogov. Lahko so si različne vloge med seboj nasprotujoče. Višje vodstvo lahko postavlja konfliktne zahteve. Lahko so si zahteve različnih pomembnih skupin v nasprotju, lahko pa gre za nejasnost o vlogi sami, kar pomeni, da oseba ne razume, kaj od nje pričakujejo (Vila 1994: 118).

Poleg tega se je pokazalo tudi to, da imajo zaposleni precej slabe možnosti sodelovanja pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na njihovo delo.

Podrejenost je sicer bistvena značilnost delovnega razmerja, vendar je tudi eden glavnih razlogov za odtujenost delavcev, česar si delovne organizacije danes ne morejo več privoščiti. Sodelovanje delavcev pri odločanju pa je utemeljeno z ekonomskimi in humanimi razlogi. Če jim bo zagotovljeno sodelovanje pri odločanju, bo organizacijam zagotovljen tudi uspeh. Poleg tega pa so delavci, ki so obravnavani najprej in zlasti kot odgovorna človeška bitja, pripravljeni zavzemati se za cilje podjetja (Kavar-Vidmar 1998: 96).

Nazadnje kažejo rezultati tudi to, da so zaposleni pogosto odgovorni za ravnanje svojih sodelavcev.

Skratka, konfliktnost in dvoumnost vlog lahko opredelimo kot dejavnik, ki utegne stresno vplivati na zaposlene.

RAZVOJ KARIERE

Približno polovica zaposlenih se na delovnem mestu nikoli ne počuti varno oziroma se počutijo varno le včasih, kar lahko ocenimo kot razmeroma nizko stopnjo varstva zaposlitve.

Splošno znano dejstvo je, da so obdobja zaposlenosti vse pogostejše pretrgana s krajšimi ali daljšimi obdobji brezposelnosti, ki je danes tudi eno najbolj perečih vprašanj. Od tega, kako posameznik porabi čas, ko je

brezposeln, pa niso odvisne samo nadaljnje zaposlitvene priložnosti in delovna kariera, ampak tudi kvaliteta delovnega življenja.

Poleg tega ugotavljamo, da imajo zaposleni zelo malo ali skoraj nič možnosti za napredovanje na drugo delovno mesto, čeprav velja opozoriti, da ima podjetje Primorje za sabo že zelo dolgo tradicijo in so taki koraki najbrž zelo preiščeni.

Napredovanje na drugo delovno mesto ni mogoče brez ustreznega dodatnega izobraževanja zaposlenih. Če podjetje ne organizira dodatnega izobraževanja, je priporočljivo, da zaposleni sami investirajo vanj, saj je trditev, da so zaposleni najpomembnejši ustvarjalni kapital in investicija, žal še vedno največkrat le izrečena fraza. Napredna podjetja vzpodbujajo urjenje in izobraževanje, ga podpirajo in upoštevajo (Kralj 1998).

NOTRANJI, MEDOSEBNI ODNOSI

Notranji, medosebni odnosi so za zaposlene v našem primeru vir zadovoljstva z delom in tako pomemben izvor njihove sreče. Namreč, dokazali so izredno visoko raven zadovoljstva s sodelavci, zato menimo, da so medosebni odnosi pravzaprav tisti dejavnik, ki ima na ostale stresorje zelo močan blažilni učinek in dejansko pripomore k tako nizki stopnji stresne obremenjenosti.

Socialni odnosi lahko izzovejo stres ali pa ga pomagajo ublažiti. Zato tudi kontrola stresa in njegovo obvladovanje ni samo individualni dosežek, temveč je odločilno odvisen od kvalitete socialnih odnosov dane osebe. Npr. podpora prijateljev na delovnem mestu lahko znatno olajša stres (Nastran Ule 1993: 131).

KONFLIKT MED DELOM IN OSTALIMI VLOGAMI, KI JIH POSAMEZNIKI PREVZEMAJO V ŽIVLJENJU

Ugotavljamo, da je zaposlitev za zaposlene izredno pomembna vloga, vendar delo zadovoljuje le nekatere od njihovih potreb in ciljev. Kljub temu žrtvujejo svoj prosti čas in zapostavljajo družino ter druge, ki so jim osebno blizu. Dokaj dobro usklajujejo tudi poklicno in zasebno življenje, čeprav delo

v zadnjem času vse bolj zahteva celega človeka.

Menimo, da z družino ne preživijo toliko časa, kot bi ga morali. Vendar jim je družina osrednji prostor za vsakdanje obnavljanje svojih fizičnih in duševnih sil ter sposobnosti (Nastran Ule 1993: 200), zato jim čas, ki ga preživijo v krogu družine, bistveno olajša napetosti in tegobe zaradi dela. Namreč, intenziteta pozitivnega vpliva družine presega dolžino časa preživetega znotraj nje.

KLIMA PODJETJA

Med zaposlenimi vlada izredno visoka stopnja zadovoljstva s sodelavci, kar smo tudi pričakovali. Prav zvonasto krivuljo bi lahko začrtali, če bi hoteli ponazoriti stopnjo zadovoljstva z nadrejenimi oziroma vodstvom podjetja, saj so se razdelili povsem normalno. Tako je med zaposlenimi največji delež tistih, ki niso niti zadovoljni niti nezadovoljni.

Zadovoljstvo s sodelavci in nadrejenimi oz. vodstvom ne more biti absoluten pokazatelj klime, zato rezultatov o klimi ne moremo kar tako posploševati. Lahko pa so nam v pomoč in hkrati pomemben pokazatelj vzdušja v podjetju.

Po Schneiderju (Lipičnik 1998: 73-74) je klima podjetja odsev kulture, vendar je pojem kulture bolj globalen, usmerjen v tradicijo in prihodnost. Obe pa poskušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji.

Predvsem gre poudariti, da z organizacijsko klimo označujemo trenutno stanje v razpoloženju delavcev (Gostiša 1996: 119).

Vodenje, ki je del sestavljenega procesa menedžmenta, se nanaša na ljudi in njihove zmogljivosti. Z vodenjem pač poskušamo vplivati na ljudi, jih usmerjati in motivirati, da bi kar najbolje opravili delo. Torej je zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi odvisno od tega, v kolikšni meri jim stil vodenja ustreza, kolikšne so njihove možnosti za uresničevanje tudi svojih pričakovanj in želja. Če se spomnimo na rezultate, ki kažejo izredno dobre odnose med zaposlenimi, lahko sklepamo, da ni izključen vzrok

nezadostnega zadovoljevanja potreb in ciljev zaposlenih tudi povprečno zadovoljstvo z vrhom podjetja.

NAČINI REŠEVANJA STISK IN TEŽAV, KI IZVIRAJO S PODROČJA DELA, IN POMEMBNI UDELEŽENI PRI TEM

Zaposleni so pri reševanju stisk in težav, ki izvirajo s področja dela, zelo avtonomni, saj se najprej obračajo na svoje pretekle izkušnje in osebnostne lastnosti, za katere menijo, da jim lahko pomagajo, in nazadnje se čutijo tudi sami osebnostno dovolj močni, da le redko občutijo situacijo kot stresno. V grobem bi lahko na drugo mesto postavili delovno organizacijo kot podporno mrežo pri reševanju stisk in težav, pri čemer mislimo sodelavce, ki se kot pomembni udeleženi pojavljajo najpogostejše, tem sledijo nadrejeni in nazadnje socialna služba podjetja, ki se po pričakovanjih vendarle ni uvrstila na zadnje mesto, temveč je zasedla predzadnjega. Menimo, da gre za dokaj visoko stopnjo identifikacije zaposlenih s podjetjem. Nazadnje se zaposleni obrnejo na družino in prijatelje, ki niso njihovi sodelavci, oziroma kakšno drugo strokovno službo zunaj podjetja. Zdi se, da gre pri zaposlenih za izredno samodisciplino in osveščenost, saj svojih stisk in težav s področja dela ne nosijo domov ali v družabni del življenja. Vzrok je sicer tudi dejansko nizka stopnja stresne obremenjenosti, zato ne moremo trditi, da so zaposleni izjemni individualisti, ker stiske in težave najprej rešujejo sami.

Človek ima vdolane vzvratne in povratne vzgibe za ohranitev, napredek in reševanje v kriznih situacijah. »Socialni imunski sistem« je tako človeška zmožnost, ki jo poleg dobrodelnosti sestavlja še samopomoč. Samopomoč je socialni vzgib v človeku, da si poskuša sam rešiti svoje stiske ali okrepiti svojo socialno moč za kljubovanje težavam. Potencialni in prevladujoči vir energije pri samopomoči je stiska (Ramovš 1995: 69-72). Torej jih motivira socialno-imunski vzgib samopomoči, zato se najprej in največkrat zanesejo le nase, na svoje izkušnje in osebnostne lastnosti.

HIPOTEZI

H0: Raven stresne obremenjenosti se med ženskami in moškimi ne razlikuje.

Ničelno hipotezo smo morali ovreči, saj so moški na delovnem mestu videti pod večjim stresom kot ženske. To lahko pojasnimo z dvema dejstvoma. Najprej je treba poudariti, da gre za gradbeno podjetje in vse pomembnejše položaje zavzemajo moški, saj je bilo žensk že v samem vzorcu malo, poleg tega zlasti s srednjo izobrazbo. Zato sklepamo, da ženske na tem oddelku opravljajo predvsem administrativna in bolj rutinska dela, ki od njih ne zahtevajo tolikšnega navora, kakršnemu so izpostavljeni moški, ki po izobrazbi sodeč opravljajo pomembnejše in odločilnejše naloge. Poleg tega strokovna literatura navaja, da imajo ženske več stresne energije.

Selye (Plozza, Pozzi 1994: 24-27) je postavil hipotezo, da je vsakemu od nas dana določena količina *stresne energije*, ki je ne moremo obnoviti s počitkom in jo torej porabljamo v teku življenja. Kdor je porabi preveč, mora prej umreti. In starost naj bi bila ravno izčrpanje te energije.

Priznati moramo, da smo pričakovali večjo raven stresa pri ženskah, ker se od njih običajno pričakuje vsakodnevno opravljanje še ene zelo pomembne vloge v življenju – vloge matere in gospodinje. Gre namreč za moralno dilemo (Nastran Ule 1993: 205-207) žensk in ne za pragmatični konflikt interesov, kar bi utegnilo veljati za moške. Ženska se pač ne bi smela angažirati v javnosti, kar je znak njenega »egoizma«. Emancipiran nastop v javnosti naj bi pomenil zanemarjanje družine in skrbi za druge, kar je primarna domena žensk in kot taka žal še vedno globoko zasidrana v naši zavesti. Vendar prišli smo do drugačnih rezultatov.

H1: Večja stresna obremenjenost zaposlenih pogojuje tudi večje nezadovoljstvo zaposlenih s sodelavci, nadrejenimi in vodstvom podjetja.

Povezanost med ravniyo stresa in zadovoljstva zaposlenih s sodelavci, nadrejenimi in vodstvom podjetja nedvomno obstaja, vendar je stopnja korelacije med njima negativna in razmeroma nizka. Kljub temu smo lahko hipotezo obdržali z manj kot 0,5-

odstotnim tveganjem, da se pri tem motimo.

SKLEPI IN PREDLOGI

Zaposleni v oddelku za marketing podjetja Primorje iz Ajdovščine se soočajo z razmeroma nizko stopnjo stresne obremenjenosti, saj je za večino delovno mesto izziv in hkrati obremenitev s stresnimi situacijami, kar pomeni, da gre povečini za srednje močan vpliv stresorjev. Skratka, situacija je za zaposlene dokaj ugodna. Iz tega lahko sklepamo, da si podjetje prizadeva zaposlenim zagotoviti čim kvalitetnejše delovno življenje in da se zaveda pomena človeškega dejavnika. Kljub temu pa je situacija pod drobnogledom vendarle malce drugačna.

Prvi dejavnik, ki utegne postati vir stresa zaposlenim, so delovne obveznosti. Zaposleni se soočajo z veliko količino dela, ki ga morajo opraviti, in to jih pelje v časovno stisko. Čeprav se zaposleni in vodstvo tega problema morda zavedajo, ni nujno, da se ga bodo lotili reševati, ker se morda premalo posvetijo samim sebi. Tako se ne morejo nikoli spočiti, si nabrati nove energije, in stalno živijo v stresnih situacijah. V takih primerih se pogosto dogaja, da se večino časa porabi neefektivno, ker manjkajo jasno začrtani cilji, planiranje, prioritete in celosten pogled. Tak način življenja postane le še gašenje požarov. Povsem jasno nam je lahko, da stremijo za uspehom in si morda nalagajo preveč dela zaradi prepričanja vase. Na ta način ukrepanje zamenja reakcija. Mogoče je tudi, da so že po naravi perfekcionisti, ali pa jim manjka osebnih organizacijskih sposobnosti oziroma slabo delegirajo naloge in nestvarno postavljajo roke. Mnogim se tudi dogaja, da se med delovnim dnevom zaradi motečih dejavnikov sploh ne posvečajo nalogam, ki jih paradokso postavi med prioritete. Največji problem pa je razcepljenost med delom in prostim časom. Velikokrat postanejo tudi redni tedenski sestanki nepotreben tedenski obred, ki bi se ga lahko udeležili le izbrani posamezniki, ti pa bi posredovali informacije ostalim. Ne bi bila potrebna udeležba vsch zaposlenih. Včasih zadostuje

že okrožnica ali telefonski pogovor.

Nedvomno je potreben ustrežnejši način organiziranja dela, kar pomeni stalno in sistematično preučevanje poteka dela, nalog, problemov in iskanje primernih poti, načinov in metod dela za doseganje predvidenih ciljev pri lastnem delu, delu v skupini ali delovni organizaciji. Pomemben del organiziranja je vodenje. Vsak posameznik bi moral vedeti, da je optimalno reševanje te nadloge le zavestno, neprestano in dosledno obvladovanje časa in iskanje vzrokov kopičenja dela. Nadrejeni in vodstvo bi morali zaposlenim jasneje opredeliti dolžnosti, ki jih opredeljujejo delovna mesta, ter določiti cilje in prednostne naloge. Predvsem pa bi morali zaposlenim pojasniti razliko med *nujno* in *pomembno*, ki ju zelo pogosto zamenjujejo. Nujne zadeve nedvomno zahtevajo takojšnjo pozornost človeka, vendar so to lahko povsem vsakdanje malenkosti. Pomembne pa so tiste zadeve, ki jih je treba skrbno preučiti in po navadi zahtevajo daljši časovni razmislek. Tisto, kar bi nadrejeni in vodstvo morali zgraditi, pa je čim več medsebojnega zaupanja, predvsem pa jasne in odprte komunikacijske kanale. Namreč, disciplinirano komuniciranje se nam lahko zelo hitro obrestuje.

Drug potencialni vir stresa je razvoj kariere. Pravzaprav je situacija precej nejasna, saj gre za podjetje z dolgoletno tradicijo, ki jo zaznamujejo številni uspehi in napredek, zato ne bi pričakovali tako slabega položaja zaposlenih ravno s tega vidika. Napredna podjetja imajo namreč bolj ali manj kompleksne sisteme načrtovanja delovnih karier zaposlenih in kadrovska dejavnost ni več poseben in od drugih vidikov gospodarjenja ločen sektor notranje organizacije podjetij, temveč postaja notranja in integralna sestavina vodenja. Bistvo kadrovske dejavnosti je priprava in usposabljanje sodelavcev za stalno spreminjanje samega sebe in za hitro reagiranje na spremembe in izzive okolja. K spreminjanju zaposlenih zelo veliko pripomore tudi načrtovanje njihovih karier.

Skrb za razvoj kariere sodelavcev je v razvitem podjetništvu pomemben dejavnik demokratizacije delovnih odnosov. Program planiranja kariere prinaša naslednje

prednosti: zagotavlja potrebna znanja, pomaga pridobiti in zadržati sposobne ljudi, zagotavlja sposobnim zaposlenim rast in razvoj ter znižuje frustracije zaposlenih (Rozman, Kovač, Koletnik 1993: 199-200). Sicer mnogi avtorji ugotavljajo, da je planiranje kariere odvisno tako od osebnih potreb kot od potreb organizacije. Konkretno je, gre za več med seboj povezanih in odvisnih elementov, kot so okolje organizacije, spremembe v organizacijski filozofiji in praksi, tehnologija, ekonomska situacija in ponudba kadrov. Treba je upoštevati okoliščine, v katerih se organizacija nahaja. Namreč, prilagajanje organizacije tržnim zahtevam zahteva tudi prilagajanje zaposlenih. Če se zaposleni na te zahteve nočejo odzivati, tudi ne morejo računati na nadaljnji razvoj kariere v tej organizaciji. Tako morda zaposleni podjetja Primorje niti sami nimajo dovolj ambicij, da bi težili k napredovanju in razvijanju svoje kariere. Zato se zdi, da se zelo pogosto pojavlja tako imenovana stabilna kariera (Merkač 1998), ko posameznik v delovni dobi ne prihaja do bistvenega povečanja znanj, spretnosti ali spremembe vrste dela. Skratka, situacija razvoja delovne kariere je za nas presenetljiva, saj je eden izmed najpomembnejših izhodišč sistema spremljanja in načrtovanja razvoja kadrov tudi sistem vrednot in pravil organizacijske kulture, ki v preučevanem primeru ne funkcionira tako, kot smo pričakovali.

Zato bi podjetje Primorje lahko zaposlenim zagotovilo vsaj večje varstvo zaposlitve.

Tretji vir stresa je konfliktnost in dvoumnost vlog, zato bi si moralo podjetje prizadevati, da zaposlenim omogoči več sodelovanja pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo, da vzpostavi boljše komunikacijo znotraj podjetja, da jim da več formalne avtoritete in da zoži razpon kontrole, da usposablja zaposlene za obvladovanje stresa ter da poišče in redefinira meje vlog, ki jih zavzemajo zaposleni pri svojem delu (po Bennett 1997). Jasneje opredeljene vloge bi morda omogočile tudi ustrezen obseg dela za vsakega posameznika in preprečili bi nepotrebno prevzemanje odgovornosti za ravnanja sodelavcev.

Četrty in zadnji stresor, ki je lahko tudi ogrožajoč za zaposlene, je konflikt med

delom in ostalimi vlogami, ki jih posamezniki prevzemajo v življenju. Preučevanja na področju delovne motivacije so strokovnjake pripeljala do zelo pomembnega sklepa, da niti ena sama človekova aktivnost, tudi delo ne, ni nikoli spodbujena z enim samim dejavnikom, temveč s številnimi zelo zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki. Zelo uporabna motivacijska teorija za menedžerje je Maslowova, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov ugotovijo, na kaj so zaposleni tisti trenutek najbolj občutljivi. Maslow je menil, da je človekova dejavnost vedno usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem (Lipičnik 1998: 164-165).

V primeru podjetja Primorje lahko sklepamo, da je zavestnega posvečanja pozornosti potrebam in željam zaposlenih dejansko premalo, zato je to tudi ena izmed najnujnih nalog in odgovornosti nadrejenih in vodstva v prihodnosti.

Za večje zadovoljstvo bi moral menedžment zagotoviti zlasti ugodne delovne razmere za osebno rast in razvoj ustvarjalnosti zaposlenih, saj se pogosto dogaja, da je blokada človekove dejavnosti tudi čezmeren stres (Lipičnik, Možina 1993: 95). Ker pa se uspešnost menedžerjev meri po uspešnosti dela njihovih podrejenih, bi si morali bolj prizadevati, da bi dobili več vpogleda v delo, počutje in razmišljanje podrejenih. S tem bi izboljšali delovne rezultate in splošno klimo podjetja. V te namene jim rabi ena od menedžerskih metod,

ki je vitalnega pomena in pomembna tedaj, ko vsakdanja oblika pogovora ne zadostuje. To je ocenjevalni intervju. Je načrten razgovor med vodjo in podrejenim, v katerem pregledata delo podrejenega skozi leto, poskušata uskladiti svoje želje in pričakovanja ter raziščeta vzroke in morebitna nesoglasja in postavita nove temelje za nadaljnje delo. Je zelo pomemben del vodstvene prakse, čeprav je razpoloženje tako menedžerjev kot podrejenih do ocenjevalnega intervjuja zelo nenaklonjeno (Florjančič, Vukovič 1998: 211-214).

Primorje je podjetje, ki se zaveda pomena človeškega faktorja. Kljub temu pa bi lahko na določenih področjih, ki smo jih opredelili kot neposredne vire stresa in nevarne dejavnike, ki utegnejo stresno vplivati na zaposlene, situacijo z ustreznimi ukrepi izboljšalo. Namreč, zaposleni so pod razmeroma nizko stopnjo stresne obremenjenosti. Vprašanje pa je, ali jim tako nizko raven stresa uspeva ohranjati zavestno ali ne. Zelo pomembno je, da se s situacijo soočajo zavestno, da se ji prilagajajo in jo obvladujejo, kajti spontano dogajanje, njihovo vedenje in ravnanje ne morejo zagotavljati nadaljnjega zadovoljstva zaposlenih in uspehov podjetja. Zato se zdi zelo pomembno, da pomen, ki ga pripisujejo zaposlenim, uvrstijo med sestavine organizacijske kulture kot posebno dragoceno vrednoto, ki bo v prihodnosti zaznamovala rutino podjetja.

Literatura

- R. BENNETT (1997), *Organisational Behaviour*. London etc.: M&E Pitman Publishing.
- R. BOHINC *et al.* (1994), *Management*. Radovljica: Didakta.
- Conditions of Work Digest: Preventing stress at work* (1992/2, vol. 11). Geneva: International Labour Office.
- J. FLORJANČIČ, G. VUKOVIČ (1998), *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- C. GEERTZ (1973), *The Interpretation of Cultures*. New York.
- J. GORDON (1993), *Organizational Behaviour*. Boston etc.: Allyn and Bacon.
- M. GOSTIŠA (1996), *Participatorični management*. Ljubljana: Enotnost: Studio participatis.
- B. ILIČ, I. SVETLIK (1996), *Kvaliteta delovnega življenja in zdravje zaposlenih v Sloveniji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
- J. JERMAN (1997), *Stres kot faktor kvalitete delovnega življenja*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo (diplomska naloga).
- A. KAVAR VIDMAR (1998), Kakovost delovnega življenja. *Socialno delo*, 37, 2: 81-113.
- B. KAVČIČ (1991), *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- J. KRAJ (1998), *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- R. LANCASTER (1995), *Stres*. Ljubljana: Video center.
- H. LINDEMANN (1997), *Premagani stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- B. LIPČNIK (1998), *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- T. LOOKER, O. GREGSON (1993), *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- B. LUBAN PLOZZA, U. POZZI (1994), *V sožitju s stresom*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- M. MERKAČ (1998), *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- M. NASTRAN ULE (1993), *Psihologija vsakdanjega življenja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- M. OVSENIK, M. AMIROŽ (1999), *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Škofja Loka: Institut za samorazvoj.
- D. PUČKO (1996), *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- H. G. RAINEY (1991), *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- J. RAMOVŠ (1995), *Slovenska sociala med včeraj in jutri*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- (1988), *Socialni delavec in alkoholizem*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- R. ROZMAN, J. KOVAČ, F. KOLETNIK (1993), *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- C. SPIELBERGER (1985), *Stres in tesnoba*. Ljubljana: Pomurska založba.
- A. VILA (1994), *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- A. VILA, J. KOVAČ (1997), *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

