

Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu

POLONA KOŽUH

podiplomska študentka Univerze v Ljubljani, Slovenija

ANA ARZENŠEK

Univerza na Primorskem, Slovenija

V moderni družbi, kjer so pomembni napredek, nove tehnologije, ekonomski trendi, se premalo zavedamo pomena dobrih medosebnih odnosov in organizacijske klime znotraj podjetja, kar pripomore k boljšemu delovanju zaposlenih in s tem celotne organizacije. Namen pričujoče raziskave je bil ugotoviti morebitne razlike med stresorji, vezanimi na odnose znotraj organizacije, in stresorji, vezanimi na vsebino dela pri srednjem managementu. V raziskavo je bilo vključenih 58 srednjih managerjev trgovinske dejavnosti v ljubljanski regiji. Rezultati raziskave so pokazali, da na srednje managerje, udeležene v raziskavi, v povprečju v enaki meri delujejo stresorji, ki so vezani na odnose v organizacije, in stresorji, ki so vezani na delo managerja. V raziskavi torej ni bila ugotovljena statistično pomembna razlika med obema oblikama proučevanih stresorjev.

Ključne besede: stres, dejavniki stresa, medosebni odnosi, organizacijska klima, na delo vezani stresorji

Uvod

Pri stresu gre za odziv posameznika na tiste dražljaje iz okolja, ki jih posameznik oceni kot obremenjujoče ali kot takšne, da presejajo njegove sposobnosti spoprijemanja s stresom in s tem ogrožajo njegovo blaginjo (Rungapapadiachy 2003, po Karpljuk idr. 2009, 39–52). Stres lahko definiramo kot porušeno ravnovesje med nalogami delovnega mesta ter posameznikovimi zmožnostmi, da jih opravi. Diamantopoulousova (2002, 3) definira delovni stres kot čustveni, kognitivni, vedenjski in fiziološki odziv na sovražne in škodljive dejavnike delovnih nalog, organizacije dela in delovnega okolja. Poglavitno doživljanje stresa je povezano z ogroženostjo človekove samopodobe, spoštovanja ali bojznijo zaradi izgube socialne varnosti. Nagnjenost k stresu je zlasti pogosta pri ljudeh z veliko delovno vnemo, stalno napetostjo in nestrpnostjo ter pri ljudeh, ki delajo pod nenehnim

pritisikom (Možina 1998, 372–373). Stres pri delu nastaja zaradi čezmernih obremenitev, nezadovoljstva z delom, povečane odgovornosti, tekmovalnosti, občutka neustreznosti in slabih medosebnih odnosov (Možina 1998, 373).

STRESNE OBREMENITVE SREDNJEGA MANAGEMENTA

Managerji so ena izmed stresno najbolj izpostavljenih poklicnih skupin. V vrh najbolj ogroženih poklicnih skupin sodijo managerji, sledijo jim tehnični strokovnjaki, arhitekti, dijaki in študenti (Pšeničny 2006, 26). Stres na delovnem mestu, ki traja dalj časa, privede do izčrpanja energije za delovanje (Bilban in Pšeničny 2007, 22–30) in je tako eden najpomembnejših povzročiteljev izgorelosti. Stres je nezogiben odziv organizma na določeno nevarnost, izgorelost pa je negativen odziv na stres in je odvisna od posameznikovih sposobnosti za obvladovanje stresa (Pšeničny 2008, 58–62). Pšeničny (2007, 47–81) pri svojem raziskovanju izgorelosti ugotavlja, da je izgorelost lahko posledica prekomernega stresa. Proučevanje sindroma izgorelosti je pokazalo, da na nastanek tega stanja medsebojno vplivajo tri skupine vzrokov. Prva skupina vzrokov so družbene okoliščine, druga so psihološke okoliščine življenja in dela, kamor spadajo prekomerne delovne obremenitve, tretja skupina vzrokov pa so osebne lastnosti, ki pripeljejo do tega, da določeni ljudje, ki se soočajo z obremenitvami, izgorijo. Izgorelost kot posledica stresa ponavadi doleti osebe, ki same sebe vrednotijo glede na svoje delo in dosežke. Po mnenju Pšeničnega (2008, 58–62) pride do izgorelosti zaradi psiholoških okoliščin, in sicer zaradi neustreznih, izčrpavajočih in nevzajemnih odnosov tako v zasebnem kakor tudi v delovnem življenju. Maslach in Leiter (2002) pa trdita, da obstaja močna povezanost med delovno obremenitvijo in izčrpanostjo.

Pomemben dejavnik stresa je delovni položaj, ki je povezan s prenasičenostjo z delom. Posebej izpostavljena so vodilna delovna mesta – managerji pogosto delajo dlje, veliko telefonirajo, sprejemajo številne obiske in prisostvujejo velikemu številu sestankov. Ukvarjajo se z organizacijskimi spremembami, s prestrukturiranjem, prevzemi podjetij in se, ne nazadnje, borijo z globalno gospodarsko krizo (Musek Lešnik 2008, 6–7).

V managerjevem delovnem okolju se pojavlja nejasnost vlog, kadar se manager znajde v primežu različnih pritiskov nadrejenih in podrejenih, sodelavcev in strank (Selič 1999, 121). Nejasnost vloge se kaže v zmedi glede ciljev in pričakovanj ter v splošni negotovosti glede področja dela in odgovornosti (Levi 1999, 49–50). Balogun in Johnson (2004, 523) poudarjata pomembnost proučevanja percepcij

pri srednjih managerjih, saj menita, da so v organizacijski strukturi prav oni tisti, ki uresničujejo ideje vrhnjega managementa. Tako so na eni strani prejemniki, na drugi strani pa izvajalci nalog in sprememb v procesu. Iz tega sledi, da v delovni proces vnašajo novo strukturo, sočasno pa nimajo uradne moči, da bi lahko sodelovali pri snovanju teh ukrepov ali odločali o njih. Tako se lahko zgodi, da pride do konfliktnosti vlog.

Pri srednjem managementu je tako možnost za razvoj konfliktov večja, večja je tudi nagnjenost k stresu in z njim povezanimi posledicami. Managerjeva odgovornost za druge prinaša številne dodatne napetosti, skrbi in včasih tudi težavne medosebne odnose (Trevan 2005, 25). Poleg nasprotujočih si interesov (zaposlenih, strank, lastnikov, delničarjev) se managerji soočajo še s pritiski, ki spremljajo ravnanje z zmanjšanimi proračuni. Laična javnost najpogosteje meni, da je vsebina dela glavni dejavnik stresa pri managerjih.

VPLIV ODNOSOV ZNOTRAJ ORGANIZACIJE NA DELOVNE SPOSOBNOSTI

Splošna javnost je prepričana, da so managerji najbolj stresno izpostavljena poklicna skupina, Luban in Pozzi (1994) pa na managerski stres gledata kritično, saj razmišljata o tem, ali ne gre morebiti za bolezen karierizma. Managerji potrebujejo dosežke, slavo, prepoznavnost, in s tem se začne tekmovalni boj, ki je prav tako pogost vzrok stresa (Meško idr. 2008). Pri managerjih je velik problem konkurenca, rivalstvo, ki povečuje napetost (Cooper, Dewe in O'Driscoll 2001).

V zadnjem času raziskovalci poudarjajo, da je delo odnos in da je njegov bistveni del aktivno delovno razmerje med ljudmi. Medsebojne odnose lahko razdelimo v štiri skupine:

- *prijateljsko sodelovanje* (usmeritev k skupnemu cilju);
- *nasprotovalno tekmovanje* (ni usmerjeno k skupnemu cilju);
- *prijateljsko tekmovanje* (usmerjeno k različnim ciljem z medsebojno pomočjo);
- *nasprotovalno sodelovanje* (usmerjeno k skupnemu cilju z nasprotovanjem drugega proti drugemu) (Možina idr. 2000).

Neustrezni medsebojni odnosi so lahko v delovnem okolju pomemben vir stresa. Slabi medsebojni odnosi zavirajo prenos delovnih nalog, in večinoma pripeljejo do dejstva, da ljudje niso pripravljene obveščati drugih o nastanku problemov in poteku njihovega reševanja. Tako nastanejo težave pri odločanju zaradi nerešenih konfliktov, pojavita se sovražstvo in nezaupanje. Vse te frustracije

preprečujejo sodelovanje in povzročajo izgubo delovne morale, ki je sicer pogosto pot do rešitve težav (Smith 2002, 28–29). Uspešne organizacije v izogib temu upoštevajo strategije za spodbujanje ugodne delovne klime in ustvarjajo spodbudno delovno okolje, ki temelji na sprotnem in odprtem reševanju problemov in možnostih za razvoj kariere zaposlenih (Cooper, Dewe in O'Driscoll 2001). Če v organizaciji teh pogojev ni, obstaja večja možnost za povečano raven stresa.

Organizacijska klima predstavlja tako imenovano organizacijsko razpoloženje, ki se kaže v načinu delovanja organizacije, v splošnem vzdušju, v načinu vedenja posameznikov v organizaciji. Organizacijska kultura je celota vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev. Na drugi strani organizacijska klima predstavlja način, kako zaposleni razumejo sistem (Mihalič 2007, 5). Organizacijska kultura in klima lahko vplivata na dobro ali slabo počutje zaposlenih in na učinkovitost delovanja organizacije. Vsaka organizacija ima svojo kulturo; ponekod cenijo dosežke, moč in vpliv, druge organizacije temeljijo na odnosih in podpori, ali pa je kultura odvisna od formalnih položajev posameznikov oziroma od strukture organizacije (Gorišek in Tratnik 2003, 15–16).

Organizacijski stres je zaradi obsežnosti lahko izrazitejši od stresa posameznih zaposlenih, saj izvira iz stresnega stanja velikega števila zaposlenih. Organizacijski stres je zato treba reševati dvoslojno, in sicer na ravni vsakega posameznega sodelavca in tudi na ravni celotne organizacije. Študija Campbella in sodelavcev (2007) kaže, da je pri managerjih voditeljska vloga kar v 75 % prispevala k višji stopnji osebnega stresa. Kar 65 % managerjev, vključenih v raziskavo, pri delu doživlja večji stres kot pred petimi leti. Več kot 60 % managerjev meni, da jim njihove organizacije ne zagotavljajo pogojev za uspešno soočanje s stresom. Avtorji v svoji raziskavi sočasno ugotavljajo, da so glavni viri stresa vezani na medsebojne odnose v organizaciji in ne na dejavnike, povezane s samim delom ali z njegovo vsebino. Medosebne zahteve, ki managerjem povzročajo stres, so denimo konflikti, zaupanje, politike, konfrontacije, premagovanje z delom povezanih omejitev pri odnosih, osebna negotovost, vzpostavljanje in ohranjanje odnosov, razlike v osebnih slogih, upravljanje z učinkovitostjo drugih in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Dejavniki, ki managerjem povzročajo stres pri odnosih z nadrejenimi managerji, so predvsem spoštovanje, podpora in razlike v osebnih slogih. Pri odnosih z managerji na enakem položaju stres največkrat povzročata tekmovalnost in pomanjkanje timskega dela. Pri odnosih z neposredno podrejenimi je najpogostejši stresni

dejavnik osebna odgovornost, pri odnosih s strankami pa nerealna pričakovanja in zahteve (Campbell in drugi 2007, 7). Cooper, ki je avtor različnih raziskav o stresu na delovnem mestu, ugotavlja, da so za organizacijo bistvenega pomena dobri odnosi med zaposlenimi. Dejavniki, kot so pomanjkanje podpore nadrejenih, slabi odnosi z zaposlenimi ali slaba komunikacija, prav tako sodijo med razloge za nastanek s stresom povezanih bolezni (Cooper 2001).

V Sloveniji je raziskovanje stresa med managerji razmeroma novo. V letu 2008 je bila izvedena raziskava o stresni obremenitvi na delovnem mestu managerja. V njej je sodelovalo 85 managerjev iz naključno izbranih slovenskih podjetij; ugotovili so, da v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in drugimi managerji (na primer slabi odnosi v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci, pomanjkanje podpore drugih managerjev, slaba komunikacija, premalo povratnih informacij ...). Takoj na drugem mestu so stresorji, vezani na delo managerja (na primer vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo, organizacija dela, uvajanje novih programov) (Meško idr. 2008, 94). Pšeničny (2007) v svoji raziskavi ugotavlja, da so managerji ena izmed najbolj stresno ogroženih poklicnih skupin, ki jim grozi izgorelost na delovnem mestu, kar je posledica neprekinjene stresne obremenitve.

Glede na dosedanje študije stresa managerjev smo proučevali poglobitni vrsti dejavnikov za nastanek stresne obremenitve, in sicer nas je zanimal odnos med stresorji, ki so vezani na delo managerja, in stresorji, ki so vezani na odnose v organizaciji. Iz tega je sledila raziskovalna hipoteza:

- H1 *Stresorji, vezani na odnose v organizaciji, na srednje managerje delujejo bolj stresogeno kot stresorji, vezani na vsebino dela.*

Metoda

UDELEŽENCI RAZISKAVE

Raziskovalni vzorec je tvorilo 58 srednjih managerjev, zaposlenih v trgovinski dejavnosti na debelo v ljubljanski regiji. V raziskavi je sodelovalo 30 žensk in 28 moških na položaju srednjega managementa. Najštevilčnejša starostna skupina anketirancev je bila od 26 do 35 let, kar predstavlja 43,1 % vseh anketirancev. 31 % udeležencev raziskave je bilo starih od 36 do 45 let, v starostno skupino od 46 do 55 let se je uvrstilo 15,5 % udeležencev oziroma 9 srednjih managerjev. 8,6 % oziroma 5 srednjih managerjev je bilo starih do 25 let. Najmanjši delež srednjih managerjev je pripadal starostni skupini nad

55 let. Največ (33,3 %) anketiranih srednjih managerjev ima dokončan univerzitetni program, sledijo jim srednji managerji z višjo ali visoko šolo (26,3 %) ter managerji s specializacijo, magisterijem ali doktoratom (22,8 %). Ostali (1,8 %) so končali srednjo ali poklicno šolo ali imajo nižjo izobrazbo. Največ srednjih managerjev, udeleženih v raziskavi, je zaposlenih v velikem podjetju z 251 ali več zaposlenimi. S 27,6 % sledijo managerji, zaposleni v srednje velikih podjetjih, v katerih je število zaposlenih med 51 in 250. Iz podjetij, kjer je zaposlenih 11 do 50 ljudi, je sodelovalo 14 srednjih managerjev. Najmanj srednjih managerjev, ki so sodelovali v raziskavi, pa je iz majhnih podjetij z do 10 zaposlenimi.

METODE ANALIZE PODATKOV

Pripomočki

Kot instrument raziskave smo uporabili anketni vprašalnik. Anketa je bila sestavljena iz zaprtega tipa vprašanj, vsebovala je lestvice stališč Likertovega tipa in ocenjevalne lestvice. Vprašanja so bila razdeljena na štiri sklope. Prvi sklop zajema sociodemografske podatke, drugi vprašanja o zadovoljstvu na delovnem mestu in oceno stresa na delovnem mestu. Obe vprašanja so anketiranci ocenjevali na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni *povsem nestresno*, 5 pa *zelo stresno*. V tretjem sklopu so anketiranci ocenjevali dejavnike stresa, ki so bili razvrščeni v štiri skupine. Prva skupina so stresorji, vezani na organizacijsko kulturo in klimo; mednje spadajo organizacija dela, slog vodenja, motiviranost zaposlenih ipd. V drugo skupino sodijo stresorji, vezani delovne razmere (delovna oprema, prostorske razmere). V tretji skupini so stresorji, vezani na delo managerja (odgovornost za druge, zamujanje dogovorjenih rokov, ocenjevanje storilnosti), v zadnji pa stresorji, vezani na odnose s sodelavci in vodstvom podjetja (slaba komunikacija, medosebni konflikti, kritike sodelavcev, pomanjkanje podpore vodstva, posredovanje med glavnim vodstvom in delavci). Stresorje so udeleženci raziskave ocenjevali na lestvici od 1 do 5. Pri analizi rezultatov raziskave smo stresorje razvrstili v dve glavni skupini, in sicer v skupino stresorjev, ki so vezani na odnose v organizaciji, in skupino stresorjev, ki se nanašajo na delo managerja. Podatke smo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS. Uporabili smo deskriptivno statistiko in Wilcoxonov test predznanih rangov.

Potek

Spletno anketo smo poslali na sto ciljno izbranih elektronskih naslovov. Uporabili smo kriterij zaposlitve. V raziskavo smo vključili

PREGLEDNICA 1 Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med skupinama stresorjev

Dejavniki stresa po skupinah	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>SEM</i>
Organizacijska kultura in klima	2,49	58	0,11	0,06
Delovni pogoji	1,93	58	0,18	0,10
Delo managerja	2,64	58	0,52	0,18
Odnosi s sodelavci, vodstvom podjetja	2,58	58	0,21	0,07

OPOMBE *M* – aritmetična sredina, *N* – število udeležencev, *SD* – standardna deviacija; *SEM* – standardna napaka aritmetične sredine.

zaposlene na položaju srednjega managementa v ljubljanski regiji, katerih dejavnost je trgovinska, in sicer prodaja na debelo in posredništvo pri prodaji. Podjetja trgujejo na debelo s farmacevtskimi izdelki in medicinskimi pripomočki ali s parfumi in kozmetiko. V raven srednjega managementa smo zajeli managerje, ki so odgovorni za poslovne enote in večje oddelke v organizaciji. Tipični nazivi za omenjeni profil so denimo vodja oddelka, projektni vodja, produktni vodja, vodja razvojnega oddelka in podobno.

Rezultati raziskave

Raziskava je pokazala, da je v ljubljanski regiji v podjetjih s trgovinsko dejavnostjo 53,4 % srednjih managerjev večinoma zadovoljnih z delovnim mestom, 20,7 % je srednje zadovoljnih, zelo zadovoljnih pa je 17,2 % udeležencev raziskave. V manjši meri je nezadovoljnih 6,9 %, povsem nezadovoljnih pa je le 3,9 % srednjih managerjev.

Pri ugotavljanju stopnje stresa na položaju srednjega managerja v trgovinski dejavnosti v ljubljanski regiji smo ugotovili naslednje: 48,3 % anketiranih srednjih managerjev ocenjuje svoje delo kot srednje stresno. 25,9 % anketirancev ocenjuje svoj položaj kot nekoliko stresen, 20,7 % anketirancev pa meni, da je njihovo delo večinoma stresno. Povsem nestresno doživljata svoj položaj le dva srednja managerja, ki predstavljata 3,4 % vseh anketirancev. Z oceno zelo stresno pa je svoje delo ocenil en anketiranec.

PREVERJANJE HIPOTEZE

Hipotezo, v kateri smo preverjali, ali stresorji, vezani na odnose v organizaciji, na posameznike iz našega vzorca delujejo pomembno bolj stresogeno kot stresorji, vezani na vsebino njihovega dela, smo preverjali s pomočjo deskriptivne statistike za ugotavljanje razlik med skupinama stresorjev in z Wilcoxonovim testom predznačnih rangov.

V preglednici 1 je povzetek ocen anketirancev za posamezno spremenljivko. Aritmetična sredina za posamezno spremenljivko je bila izračunana na podlagi predhodne uvrstitve vsake od postavk v anketi v enega izmed štirih dejavnikov stresa, kar je v skladu z raziskavo Meškove in drugih (2008, 94). Dosedanje raziskave stresne obremenitve managerjev v Sloveniji namreč obravnavajo štiri glavne sklope stresorjev.

Izračuni aritmetičnih sredin glavnih sklopov spremenljivk kažejo, da na srednje managerje, udeležene v raziskavi, v povprečju najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na delo managerja. Iz tega sklopa so bili z najvišjimi ocenami ocenjeni: občutek preobremenjenosti, posredovanje med glavnim vodstvom in delavci, ocenjevanje storilnosti, površnost podrejenih pri delu. Na drugem mestu so stresorji, vezani na odnose s sodelavci in vodstvom podjetja. V tem sklopu so bile kot najbolj stresogeno ocenjene postavke pomanjkanje medsebojnega sodelovanja oziroma spodbujanja sodelavcev, medosebni konflikti in kritike vodstva podjetja glede strokovnosti dela. Sledijo stresorji, vezani na organizacijsko kulturo in klimo. V tem sklopu so sodelujoči najbolj stresogeno ocenili: slog vodenja, organizacijo dela v podjetju, avtoriteto vrhnjega managementa ter slabo motiviranost zaposlenih za delo. V povprečju so najmanj stresogeno ocenili delovne razmere.

Tuje študije preučujejo stresne obremenitve predvsem na ravni managerske vloge in na ravni medosebnih zahtev (Campbell in drugi 2007, 7; Lee Larson 2004; Pool 2000; Sushma in Nitika 2009). Glede na to, da v organizacijsko kulturo in klimo sodijo tudi medosebni odnosi v organizaciji, smo zaradi boljše preglednosti pri interpretaciji rezultatov stresorje razvrstili v dve glavni skupini: v prvi so stresorji, ki so vezani na medosebne odnose (sem spadajo postavke, ki so obravnavale slabo komunikacijo, medsebojne konflikte, slog vodenja, organizacijo dela v podjetju, kritike vodstva, motiviranost zaposlenih za delo). V drugo skupino sodijo stresorji, vezani na vsebino dela managerja (mednje sodijo tiste postavke v anketi, ki so obravnavale odgovornost za druge, zamujanje dogovorjenih rokov, posredovanje med glavnim vodstvom in delavci in občutek preobremenjenosti).

Ugotovitve kažejo, da so udeleženci raziskave v povprečju bolj pod stresom zaradi dejavnikov, vezanih na medosebne odnose, kot zaradi dejavnikov, vezanih na vsebino dela. Statistično značilnost razlik med porazdelitvijo vrednosti obeh spremenljivk in normalno porazdelitev smo ugotavljali s Shapiro-Wilkovim testom. Z njim smo preverjali vrednosti proučevanih spremenljivk z vrednostmi normalno

PREGLEDNICA 2 Deskriptivna statistika pri ugotavljanju razlik med dvema glavnima skupinama stresorjev

Dejavniki stresa po skupinah	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>SEM</i>
Medosebni odnosi	2,58	58	0,55	0,07
Vsebina dela	2,59	58	0,58	0,07

OPOMBE *M* – aritmetična sredina, *N* – število udeležencev, *SD* – standardna deviacija; *SEM* – standardna napaka aritmetične sredine.

PREGLEDNICA 3 Normalnost porazdelitve (Shapiro-Wilkov test)

Postavka	Statistika	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>
Odnosi	0,95	58	0,03
Delo	0,99	58	0,92

OPOMBE *Df* – stopnje prostosti, *sig.* – statistična pomembnost.

porazdeljene spremenljivke z enako aritmetično sredino in standardnim odklonom, kot ga ima proučevana spremenljivka.

Pri testu spremenljivke *odnosi* je $p < 0,05$, kar kaže, da se porazdelitev vrednosti spremenljivke razlikuje od normalne porazdelitve; to pomeni, da pogoj o normalnosti porazdelitve ni izpolnjen. Shapiro-Wilkov test za normalnost porazdelitve je za spremenljivko *delo* pokazal, da se spremenljivka porazdeljuje normalno ($p > 0,05$).

Iz preglednice 4 je razvidno, da statistika ni statistično pomembna ($p > 0,05$), saj absolutna vrednost *Z* ni večja od 1,96.

S pomočjo Wilcoxonovega testa predznačnih rangov smo preverjali ugotovitev, ali so medosebni odnosi v povprečju bolj stresogeni kot vsebina dela. Test je pokazal, da med obema spremenljivkama, *medosebni odnosi* ($M_{odn} = 2,58$) in *vsebina dela* ($M_{del} = 2,59$), ni statistično pomembnih razlik, $T = 810$, $\alpha > 0,05$, $Z = -0,131$.

Hipotezo, v kateri smo predpostavili, da stresorji, vezani na medosebne odnose v organizaciji, delujejo bolj stresogeno kot stresorji, vezani na vsebino dela managerjev, lahko torej ovržemo, vendar pa rezultati naše raziskave kažejo skladnost z rezultati nekaterih drugih avtorjev (npr. Musek Lešnik 2006; Mihalič 2007; Meško idr. 2008), in sicer, da na subjektivno doživljanje stresa vplivajo tako dejavniki, vezani na lastnosti dela, kot tudi druge medosebne spremenljivke.

PREGLEDNICA 4 Wilcoxonov test

Postavka	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>Sig.</i>
Medosebni odnosi	58	2,58	0,55	-0,13	0,90
Vsebina dela	58	2,59	0,58		

OPOMBE *Z* – absolutna standardizirana vrednost, *sig.* – dvostranska stopnja značilnosti.

PREGLEDNICA 5 Rangji

Rangji	N	Glavni rang	Vsota rangov
Negativni rangji	26 ^a	31,15	810,00
Pozitivni rangji	31 ^b	27,19	843,00
Vezi	1 ^c		
Skupaj	58		

OPOMBE ^a delo < odnosi, ^b delo > odnosi, ^c delo = odnosi.

Sklep

S stresnimi situacijami se srečujemo vsak dan, tako v delovnem okolju kot v zasebnem življenju. Soočamo se s pozitivnimi in z negativnimi učinki stresa. Vendar je v moderni, hitro razvijajoči se družbi vedno več negativnih posledic stresa. Tudi dejavnikov, ki vplivajo na to, je več. V delovnem okolju jih lahko povzročajo stresorji, vezani na delo managerja, stresorji, vezani na medosebne odnose, stresorji, vezani na organizacijsko klimo, ter stresne delovne razmere. V raziskavi ugotavljamo, da med stresorji, ki so vezani na odnose, in med stresorji, ki so vezani na vsebino dela, pri srednjih managerjih, udeleženi v raziskavi, ni pomembnih razlik. To ni v skladu z raziskavo Meškove in sodelavcev (2008, 94), ki so kot glavni viri stresa prepoznali slabe odnose v organizaciji, pomanjkanje prijateljskega vzdušja med sodelavci in slabo komunikacijo. Na drugem mestu pa so npr. vsiljen ritem dela, obremenjenost, prehitro tempo. Glede na to, da v naši raziskavi statistično gledano razlika pri odvisnih skupinah stresorjev ni pomembna, lahko sklenemo naslednje: odnosi v organizaciji, komunikacija in delo vodij so povezani drug z drugim, zato ni mogoče potegniti črte in narediti ločnice, saj se stresorji ne izključujejo, temveč nadgrajujejo. Sklenemo torej lahko, da naše hipoteze glede na izračune ni mogoče potrditi. Ne glede na to pa raziskava ponuja pomemben vpogled v stresogene dejavnike na položaju srednjega managementa v izbrani panogi.

Vloga organizacije pri upravljanju stresa je v prepoznavanju simptomov stresa pri zaposlenih in načrtnem preprečevanju nastanka dejavnikov, ki lahko povzročijo stresna stanja zaposlenih (Mihalič 2006, 308). V okviru razvoja večščin za upravljanje stresa je zelo priporočljivo, da v organizaciji potekajo redna izobraževanja in usposabljanja zlasti vodilnih in vodstvenih sodelavcev, da bi le-ti znali prepoznati, zmanjšati in preprečevati oblike škodljivega stresa (Mihalič 2006, 309).

Positivna organizacijska klima in občutek povezanosti med zaposlenimi se pozitivno povezuje z vrsto ukrepov za obvladovanje

stresa, med katere prištevamo na primer brezplačen wellness, dostop do telovadnic, skrb za zdravo prehrano in organiziranje programov usposabljanja, ki pomagajo zaposlenim pri soočanju s stresom. Seveda pa se začne spoprijemanje s stresom najprej pri vsakem posamezniku.

Redna športna dejavnost in hobiji, ki nas sproščajo, bistveno prispevajo k ohranjanju, krepitvi in varovanju zdravja ter povečujejo delovno storilnost (Bilban in Pšeničny 2007, 28–29). Campbell in sodelavci (2007, 12) v raziskavi ugotavljajo, da je najpogostejši način obvladovanja stresa na ravni posameznika vzdrževanje psihične in fizične kondicije. Izpostavili so predvsem hobije na prostem, kot so golf, vrtnarjenje, lov in ribolov.

Sodeč po rezultatih raziskave lahko sklenemo, da so organizacije enako odgovorne za ustvarjanje ugodnih medosebnih odnosov med zaposlenimi kot za samo vsebino delovnih nalog. Za izboljšanje delovne klime je smiselno povečati povezovanje znotraj kolektivov, podpirati vzajemno sodelovanje ter spodbujati vrhni management, da zaposlenim dopusti več avtonomije pri odločanju o njihovem delu. Vodilni managerji naj bi bili torej enako pozorni in usposobljeni za to, da znajo ustvarjati ugodno delovno vzdušje in povezanost vseh zaposlenih kot za optimalno delegiranje delovnih nalog. Di Martino in Musri (2001, 15) navajata dejavnike, ki zagotavljajo kakovostno organizacijsko kulturo in klimo: organizacija in zaposleni imajo skupne cilje, organizacija spodbuja problemsko in skupinsko reševanje problemov, organizacija oblikuje okolje, v katerem so vzpostavljene možnosti za osebni in profesionalni razvoj ter v katerem potekata odprta komunikacija in dialog.

Slabosti pričujoče raziskave se nanašajo predvsem na vzorec, ki po številu in glede na panogo ni reprezentativen za ostale srednje managerje. V prihodnje bi kazalo povečati število udeležencev, vključenih v raziskavo, ter razširiti izbor še na druge panoge in geografska področja.

Izhodišče za prihodnje raziskovanje na tem področju je proučevanje vloge organizacije pri soočanju s stresom, in sicer imamo v mislih uvajanje programov za obvladovanje stresa. Nerešeno ostaja vprašanje, koliko slovenske organizacije skrbijo za obvladovanje stresa zaposlenih na managerskih položajih in kakšne strategije uporabljajo.

Literatura

- Balogun, J., in J. Johnson. 2004. »Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking.« *Academy of Management Journal* 47 (4): 523–549.

- Bilban, M., in A. Pšeničny. 2007. »Izgorelost.« *Delo in varnost* 1:22–30.
- Campbell, M., J. Innis Baltes, A. Martin in K. Meddings. 2007. »Stress of Leadership.« [Http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StressofLeadership.pdf](http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StressofLeadership.pdf).
- Cooper, C. L., P. Dewe in M. P. O'Driscoll. 2001. »Organizational Stress: a Review and Critique of Theory, Research and Applications.« *Leadership & Organization Development Journal* 23 (5): 241–249.
- Di Martino, V., in M. Musri. 2001. *Guidance for the Prevention of Stress and Violence at the Workplace*. Kuala Lumpur: Department of Occupational Safety and Health.
- Diamantopoulou, A. 2002. »Europe Under Stress.« *Working on Stress* 5 (3). [Http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index.htm](http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index.htm).
- Gorišek, K., in G. Tratnik. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Karpljuk, D., M. Meško, M. Videmšek in S. Mlinar. 2009. »Stres, gibalna dejavnost, zdravstveno stanje in življenjski slog zaposlenih v Hitovi igralnici Park.« *Management* 4 (1): 39–52.
- Lee Larson, L. 2004. »Internal Auditors and Job Stress.« *Managerial Auditing Journal* 19 (9): 1119–1130.
- Levi, L. 1999. *Spice of Life or Kiss of Death?* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Luban-Plozza, B., in U. Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Maslach, C., in M. P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Meško, M., Z. M. Štok, I. Podbregar in D. Karpljuk. 2008. »Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja.« *Organizacija* 41 (2): 89–92.
- Mihalič, R. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- . 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, S. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., J. Bernik, M. Merkač in A. Svetic. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Musek Lešnik, K. 2006. »Organizacijska klima in stres pri delu.« [Http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainstrespridelu.html](http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainstrespridelu.html).
- . 2008. »Stres in izgorelost med managerji.« [Http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/8.Globalna_varnost/Musek_Lesnik_Kristijan.pdf](http://www.planetgv.si/upload/htmlarea/files/8.Globalna_varnost/Musek_Lesnik_Kristijan.pdf).

- Pool, S. W. 2000. »Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives.« *Journal of Management Development* 19 (1): 32–49.
- Pšeničny, A. 2006. »Energijski zlom postaja statusni simbol.« *MQ* 3 (6): 24–26.
- . 2008. »Slovenija, dežela izgorevanja.« <http://www.burnout.si/datoteke/fckupl/file/PUBLIKACIJE/PlayboyforumDe%C5%BEelaIzgoreli.pdf>
- . 2007. »Razvoj Vprašalnika sindroma adrenalne izgorelosti (SAR) in preverjanje izhodišča Recipročnega modela izgorelosti.« *Psihološka obzorja* 16 (2): 47–81.
- Selič, P. 1999. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Smith, J. 2002. »Kako povečati produktivnost delovnega tima.« *PanPogan* 3:28–29.
- Sushma, S., in A. Nitika. 2009. »Work Culture and Occupational Stress in Indian Organisations« *ASBM Journal of Management* 2 (1): 80–88.
- Treven, S. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.