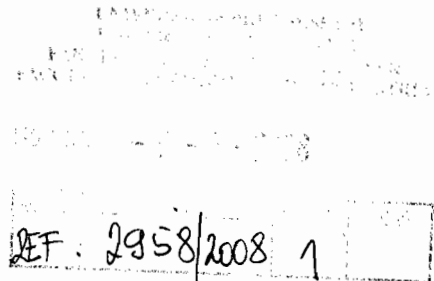


UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER



Diplomska naloga

STRES V MARKETINGU

Petra Sušnik

Koper, 2008

Mentor: viš. pred. mag. Armand Faganel



POVZETEK

V diplomski nalogi je obravnavan stres na delovnem mestu, ki terja od posameznika čustveni davek, od delovnega mesta pa ekonomski davek. Stres se pojavlja na vsakem delovnem mestu, tudi v marketingu, zaradi pomembnosti in vpliva, ki ga ima na uspešnost organizacije. Namen diplomske naloge je zato raziskati kako stres vpliva na zaposlene v marketingu. Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. Teoretični del obravnava stres, vzroke, posledice in načine za odpravljanje stresa ter opredeljuje marketing in tržnika, kot bistven člen marketinga. V zadnjem tretjem delu, ki je empiričen, je s pomočjo vprašalnikov opravljena raziskava v oddelku za marketing.

Ključne besede: stres, stresorji, posledice stresa, odpravljanje stresa, naloge marketinga, organiziranost marketinga, tržnik, timsko delo

ABSTRACT

The main topic of dissertation is the appearance of stress at work post. The stress on one side demands emotional toll from the employee, and on the other side economic toll from the work post. The appearance of stress is very common nowadays, therefore it is also present in marketing, for it is based on the importance, that marketing has on the successfulness of the organization in general. The purpose of dissertation is to determine how exactly stress influences the employees in marketing. The dissertation is divided in two parts, theoretical and empirical. The theoretical explains stress in general, what causes it, which are the consequences of stress, it also presents us with some methods of dealing with stress, and it demonstrates ways of avoiding it. This part also defines marketing and tradesman, for he is the essential part of marketing. The last part of dissertation, that is empirical reveals the results of the research that was made, using the questionnaire, in the marketing department.

Key words: stress, stressors, consequences of stress, stress management, the function of marketing, organization of marketing, tradesman, team work

UDK: 159.944.4:005(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Stres	3
2.1	Opredelitev stresa	3
2.2	Kako stres deluje	4
2.3	Vrste stresa	4
3	Izvori stresa	7
3.1	Dejavniki zunaj delovnega okolja	7
3.2	Dejavniki v delovnem okolju	8
3.2.1	Vrsta zaposlitve	8
3.2.2	Razmerje med delom in domom	9
3.2.3	Organizacijska kultura	10
3.2.4	Vloga v organizaciji	10
3.2.5	Odnosi v organizaciji	10
3.2.6	Delovne zahteve	11
3.2.7	Delovne razmere	12
3.2.8	Svoboda odločanja in kontrole	12
3.2.9	Nezadostno nagrajevanje	12
3.2.10	Konflikt vrednot	12
4	Posledice stresa	13
4.1	Posledice stresa za posameznika	13
4.1.1	Fiziološki simptomi	13
4.1.2	Psihični simptomi	14
4.1.3	Vedenjski odzivi	14
4.2	Posledice stresa za organizacijo	15
4.2.1	Vpliv stresa na delovno storilnost	15
4.2.2	Stroški posledic stresa	16
5	Odpravljanje stresa	19
5.1	Odpravljanje stresa pri posamezniku	19
5.2	Odpravljanje stresa na ravni organizacije	20
5.2.1	Primarna intervencija	20
5.2.2	Sekundarna intervencija	22
5.2.3	Terciarna intervencija	23
6	Marketing	25
6.1	Opredelitev marketinga	25
6.2	Naloge marketinga	28
6.3	Razmerje med marketingom in drugimi poslovnimi funkcijami	29

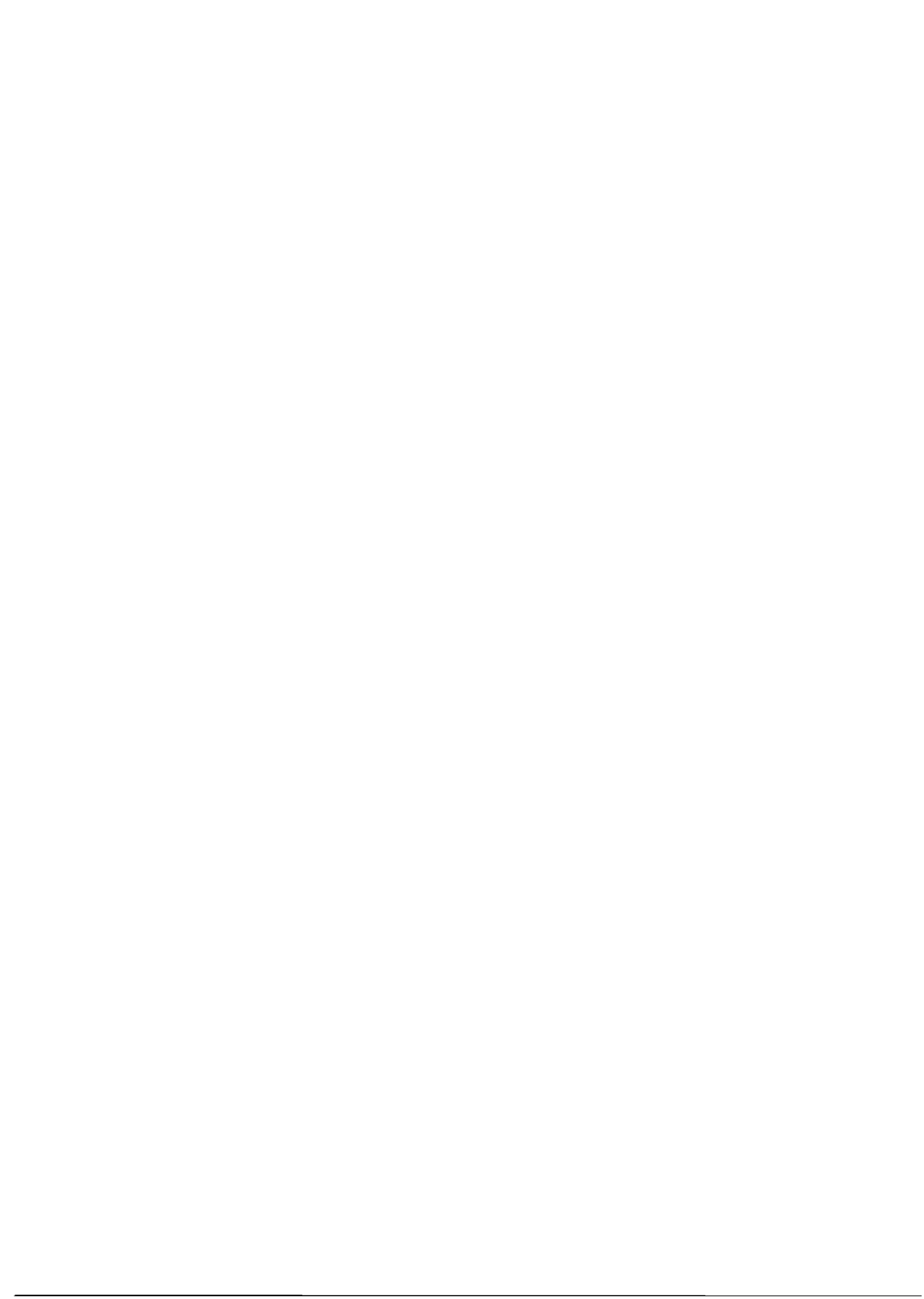
6.4 Organiziranost marketinga	30
6.5 Tržnik in timsko delo	32
6.5.1 Tržnik	32
6.5.2 Timsko delo	35
7 Raziskava.....	39
7.1 Namen in cilji raziskave.....	39
7.2 Hipoteze raziskave	39
7.3 Opredelitev raziskovalnih metod	40
7.4 Analiza in razlaga rezultatov raziskave.....	41
7.5 Ugotovitve in predlogi	47
8 Sklep	49
Literatura	51
Priloga	53

SLIKE

Slika 4.1	Posledice stresa pri človeku	13
Slika 4.3	Razlogi za nenačrtovano odsotnost z dela	17
Slika 6.1	Marketing kot vez med ponudbo in povpraševanjem	27
Slika 7.1	Struktura anketiranih po spolu	41
Slika 7.2	Struktura anketiranih po izobrazbi	42
Slika 7.3	Struktura anketiranih glede na čas opravljanja dela v marketingu	42
Slika 7.4	Vzroki za nastanek stresa v marketingu	43
Slika 7.5	Posledice stresa pri delu v marketingu	44
Slika 7.6	Zadovoljstvo v marketingu	45
Slika 7.7	Ali bi ponovno izbrali enako delo	45
Slika 7.8	Ali bi opisali svoje delo kot stresno	46
Slika 7.9	Stresnost dela v primerjavi z drugimi	46
Slika 7.10	Preprečevanje stresa v marketingu	47

TABELE

Tabela 3.1	Stresnost življenjskih dogodkov po Holmes in Rahne	8
Tabela 3.2	Lestvica stresa glede na poklic	9
Tabela 6.1	Razlike med tržnikom in prodajalcem	32
Tabela 6.2	Možnosti karier v trženju	34
Tabela 6.3	Sestavine materialnega nagrajevanja	35
Tabela 7.1	Struktura anketiranih po starosti	41
Tabela 7.2	Raven stresa	43
Tabela 7.3	Načini soočanja s stresom	44
Tabela 7.4	Struktura odgovora glede na spol	47



1 UVOD

Stres spremlja človeštvo že od njegovega nastanka. Našim prednikom je bil koristen in je služil kot orodje za preživetje, danes pa je postal sovražnik številka ena in je kriv za nastanek marsikaterih bolezni. Njegov pozitiven vpliv, ki človeka stimulira, pa vse bolj izgublja pomen. Živimo v svetu, ki se hitro spreminja in zahteva od nas nenehno prilagajanje. Z neprestanimi spremembami se moramo soočati, ne le posamezniki, temveč tudi organizacije. Posledica sprememb in pritiskov je stres, ki prodira ne samo v naše domove, ampak tudi na delovna mesta. Nekatera delovna mesta oziroma poklici so bolj stresni, zaradi same narave dela. Po zadnjih raziskavah sodi delo v marketingu med stresnejše poklice.

Konkurenca na trgu je vse ostrejša, palete izdelkov vse večje, želje potrošnikov vse zahtevnejše, zato se ponudniki zavedajo pomena trženja. V marketingu se srečujejo z vse večjimi pritiski: biti profesionalnejši, kreativnejši, inovativnejši, prilagodljivejši ter odzivnejši. Zaposleni v marketingu so zato vse bolj pod stresom. Znano je, da zaposleni zaradi vse večjega stresa začnejo delovati pod optimalno ravno, kar se lahko pokaže kot sprejemanje napačnih odločitev, pomanjkanje idej ter izgorelosti. Posledice za podjetje so tako zmanjšana produktivnost in posledično večji stroški, zato bi se morali v organizacijah zavedati, kako pomembno je odpravljanje in preprečevanje posledic stresa za organizacijo in njihove zaposlene. Kako odpraviti stres, žal ne obstaja hitre rešitve, ki bi se jo lahko posameznik in organizacija poslužila. Organizacija mora poiskati produktiven način povezovanja z delom in zmanjšati neskladja med zaposlenimi in njihovimi delovnimi mesti.

Študij na temo stres na delovnem mestu je veliko, temo pa obravnavajo splošno glede na vsa delovna mesta. Ker pa so si delovna mesta oziroma poklici med seboj tako različni, sem se v tej diplomski nalogi lotila specifičnega delovnega mesta oziroma kar oddelka, ki ga danes ima skoraj vsaka uspešna organizacija, to je marketing. Delo v marketingu je razgibano in polno pritiskov zaradi okolice oziroma konkurence, zato je možnost stresa še večja. Tako je namen diplomske naloge raziskati, kako stres vpliva na zaposlene v marketingu, kakšne so posledice stresa, kako se zaposleni v marketingu nanj odzivajo ter kako ga odpravljajo.

Cilje diplomske naloge lahko združim v tri sklope. Prvi cilj je podrobno opredeliti pojem stresa, njegovo delovanje in vrste stresa, nato spoznati povzročitelje in posledice stresa na delovnem mestu in zunaj njega, saj ta vpliva v obe smeri. Drugi cilj je predstaviti pomen marketinga, naloge in način dela ter tržnika. Tretji cilj je opraviti raziskavo in analizirati raven stresa v oddelku za marketing v izbrani organizaciji, raziskati kateri so stresorji, kako stres vpliva na zaposlene ter kako ga odpravljajo v marketingu, na koncu pa podati ugotovitve in predloge glede na rezultate raziskave.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. Teoretični del zajema pet poglavij. Začne se z drugim poglavjem, v katerem je opredeljen stres, njegovo delovanje in vrste. Tretje poglavje zajema izvore stresa, ki so razčlenjeni na dejavnike stresa znotraj in zunaj organizacije. Vsak dejavnik je opredeljen posebej. Četrto poglavje opredeljuje posledice stresa pri posamezniku in organizaciji. Peto poda možne rešitve za odpravljanje stresa. V šestem poglavju je zajet marketing, njegov pomen, naloge, organiziranost ter vloga tržnika v oddelku za marketing. Empirični del zajema sedmo poglavje in se nanaša na proučevanje stresa v oddelku za marketing obravnavanega podjetja. Raziskava naj bi pokazala ali zaposleni občutijo stres, kateri so dejavniki in simptomi stresa ter način spopadanja z njim.

2 STRES

V vsakdanjem življenju se vse pogosteje pojavlja beseda stres, o kateri se razmišlja predvsem v negativnem kontekstu. Stresu se dandanes ne moremo izogniti, saj se lahko pojavi na vseh področjih in v vseh obdobjih življenja. Stres se lahko pojavi pri vsakomur, saj nihče ni imun nanj. Nastaja kot neizogibna posledica odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati. Te spremembe prinašajo posledice, ki so za človeka škodljive. Samo ocena, da je od petdeset do petinsedemdeset odstotkov današnjih bolezni posledica stresa, pove dovolj (Treven 2005, 13). Stres je zato potrebno поблиžje spoznati.

2.1 Opredelitev stresa

Izraz stres je latinskega izvora. V angleškem jeziku se je prvič pojavil v 17. stoletju kot izraz za nadloge, pritiske, muke in težave. V naslednjih dveh stoletjih je spremenil svoj pomen v zunanji pritisk, silo na predmet ali osebo. Uvedli so ga v fizikalni znanosti. O vplivih stresa na človeka so začeli razmišljati v 19. stoletju (Spielberger 1985, 8-9). Izraz stres je uvedel v medicino, leta 1949, kanadski endokrinolog Hans Selye. Stres je označil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam oziroma zaznavanje in pripravljanje telesa na posebne obremenitve (Schmidt 2003, 7). Definicij stresa je toliko kolikor je avtorjev, zato jih pogledajmo le nekaj.

»Najbolj preprosta in najširša razlaga pravi, da je stres dogodek, ki nas kakorkoli ogrozi in postavi v stanje, da se branimo.« Tako opredeljuje stres Kožar (1995, 14).

Battison (1999, 6) navaja, da *»[s]tres ni le zdravstveno stanje, temveč splet telesnih, duševnih in čustvenih občutij, ki so posledice pritiskov, zaskrbljenosti in strahu.«*

»Stres nastane kot posledica neravnovesja med zahtevami okolja in lastno usposobljenostjo,« podaja definicijo Schmidt (2003, 7).

Looker in Gregson (1993, 41) sta stres opredelila kot *»neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojetjem zahtev in ocen sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje - škodljivega in prijaznega.«*

Seličeva (1999, 53) opredeljuje stres kot *»doživetje psihosocialne narave, ki ima za posledico psihično trpljenje in neprijetne, za organizem ogrožujoče fiziološke procese.«*

Kot je znano, stres posega na vsa področja našega življenja, tudi na delovna mesta. Namen diplomske naloge ni splošna obravnava stresa, ampak stres, ki se pojavlja na delovnem mestu, zato pogledajmo kakšna je opredelitev le-tega.

Z organizacijskim stresom v ožjem pomenu besede so se začeli ukvarjati v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so začeli opisovati dejavnike, ki vplivajo na napetosti med delom (Selič 1999, 117). Stres na delovnem mestu se pojavlja takrat, kadar se med naravo dela in naravo človeka pojavijo velika neskladja oziroma kadar so zahteve na delovnem mestu prevelike. Beehr in Newman podajata definicijo stresa na delovnem mestu kot »situacijo, ko dejavniki, povezani z delom vplivajo na zaposlenega tako, da spremenijo njegovo psihično in fizično stanje, kar povzroči pri zaposlenemu odklon od normalnega delovanja« (v Sutherland in Cooper 2000, 62).

2.2 Kako stres deluje

Da bi razumeli pojav stresa, moramo naprej opredeliti, kako le-ta nastopi, zato je pomembno razumevanje stresne reakcije. S pojmom *stresna reakcija* se označuje zaporedje zapletenih telesnih reakcij na zahteve, s katerimi se soočamo (Looker in Gregson 1993, 37). Med stresom se v telesu dogajajo reakcije, ki sprožijo izločanje različnih hormonov. V največji meri je to adrenalin, ki poskrbi, da vsi organi, ki delujejo pri obrambnih reakcijah, pridobijo potrebno energijo. Zaznave čutil se izostrijo, napnejo se mišice in živci, pospeši se dihanje. Po telesu se začnejo pospešeno prenašati velike količine kisika, ki omogočajo telesu, da zbere ogromno energije za hitro reagiranje. Vlogo ima tudi hormon kortizol, ki skrbi, da so vsi pomembnejši organi preskrbljeni z dovolj energije, v času stresa. Poleg hormonov se izločajo še sladkor, glukoza in maščobe (Schmidt 2003, 8).

Vse telesne reakcije, ki jih povzroči stres je Selye (v Spielberger 1985, 41-42) poimenoval *splošni prilagojevalni sindrom* (SPS), ki ima tri faze:

- prva je *alarmna reakcija*, ki nastane zaradi izpostavljanja stresnim okoliščinam, nastopijo pa tudi vse telesne reakcije;
- nato sledi *odpor*, ko se telo odzove stresu in se skuša prilagoditi, vendar potrebuje energijo za druge življenjske funkcije, zato je prilagajanje organizma omejeno;
- sledi stopnja *izčrpanosti*, znova se lahko pojavi prva faza, če pa je telo že izčrpano pa nadaljnji stres lahko vodi tudi v smrt.

2.3 Vrste stresa

V veliki meri avtorji ločujejo stres na prijazni in škodljivi stres. Poimenujejo jih z različnimi izrazi, tako prijazen stres poimenujejo tudi kot koristen, eustres ali naraven stres, škodljivega pa poimenujejo z izrazi negativen, distres, umetni, slab ipd.

Stres ni samo naš sovražnik, saj določena mera stresa človeku pomaga, da se razvija in tako čuti večjo izpopolnjenost v svojem življenju. Dogodki, ki nam predstavljajo izziv, kateremu bomo kos, nam povzročajo prijazen stres. Na drugi strani škodljivi stres nastane, ko smo soočeni z zahtevami za katere čutimo, da jim nismo kos ali nas ogrožajo oziroma nanje nimamo vpliva (Looker in Gregson 1993, 5).

Schmidt (2003, 9-10) loči med dvema vrstama stresa:

A. Naravni stres

Obstaja od začetka obstoja živih bitij in ga od takrat tudi poznajo. Izraža se na dva načina:

- kot *obrambna reakcija*, ki je skozi zgodovino pomagala človeštvu, da je preživel. Ta vrsta stresa se pojavi kot odziv na nevarnost iz okolja, katere naloge so napad, obramba ter beg. Vse to so naravne reakcije in niso škodljive telesu, saj po napadu, obrambi ali begu, telo porabi vse nakopičene snovi, ki so nastale ob stresu;
- ter na drugi strani kot *prijeten stres*, ki ga čutimo kot ugodje. Ta nas motivira, nam daje energijo in ustvarjalnost. Občutimo ga ob izzivih, ob katerih vemo, da jim bomo kos ali pa v trenutkih, ko smo srečni, ko dosežemo cilj in uspeh. Prijetni stres je najboljša obramba proti umetnemu stresu.

B. Umetni stres

Umetni stres ali distres je natančnejša opredelitev vsakdanje uporabe pojma »stres«. Označen je kot napor, napetost, ki ostane, ko prvotna napetost ni bila zadovoljivo razrešena (Selič 1999, 66). Nastane, ko zahteve presegajo naše sposobnosti. Te vrste stresa narava ne pozna in je izum človeštva, ki postavlja vse višje zahteve, ki jih ne moremo izpolniti, ne da bi se odrekli kvaliteti življenja. Iskanje ravnotežja med zahtevami in zadovoljstvom, prinaša neprestane pritiske in napetosti. Človek nima prilagojenega biološkega sistema, da bi se lahko umetnega stresa obranil, saj evolucija ne more dohajati tako hitrih sprememb, ki jim je sedaj podvržen človek. Prav ta stres je kriv za nastanek najhujših bolezni današnjega časa (Schmidt 2003, 11). Dolgotrajen škodljiv stres lahko povzroči upad učinkovitosti, zmogljivosti in nastanek bolezni. Kriv je za glavobole, prebavne motnje, bolečine v vratu in hrbtu, kot tudi za slabe medsebojne odnose. V gospodarstvu pa se škodljivi stres odraža, kot povečana odsotnost z dela, izguba proizvodnje, zmanjšana produktivnost, upad ustvarjalnosti in pomanjkanje idej (Looker in Gregson 1993, 30).

3 IZVORI STRESA

Vsakodnevno in povsod se srečujemo s stresnimi okoliščinami, ki jih povzročajo različni stresorji. Seličeva (1999, 54) navaja: »Stresorji so dogodki in pogoji, ki jih človek zazna kot ogrožujoče ali škodljive, kar povzroči stanje napetosti.« Ali bo nek dejavnik iz okolja stresor, je odvisno od tega, če posameznik nastalo situacijo doživlja kot zanj nevarno in ima občutek nemoči ter bojazni. Posameznik subjektivno oceni ali je nek dogodek potencialno škodljiv zanj. Na to oceno seveda vplivajo objektivne okoliščine dogodka. Še večji vpliv na presojo imajo misli in spomini, ki jih določene okoliščine prebudijo, individualne sposobnosti obvladovanja ter poprejšnje izkušnje v podobnih okoliščinah (Spielberger 1985, 43).

Vzrok, zakaj obravnavam vzroke za nastanek stresa tudi zunaj delovnega mesta, čeprav se diplomska naloga osredotoča na stres na delovnem mestu, je preprost. Dejstvo je, da stres nastopa na različnih področjih našega življenja. Zato je normalno, da stres, ki ga doživimo na delovnem mestu, prenesemo tudi v naše zasebno življenje ter obratno. Do stresa na delovnem mestu lahko prihaja tudi zaradi slabih odnosov in stresa v zasebnem življenju, saj smo tako manj odporni na pritiske in obremenitve s katerimi se moramo soočati na delovnem mestu. To je začaran krog, zato je potrebno poznati vzroke na obeh področjih našega življenja, tako zasebnem kot delovnem.

3.1 Dejavniki zunaj delovnega okolja

Veliko dejavnikov zunaj delovnega okolja, ki povzročajo stres, lahko razvrstimo v dve skupini (Treven 2005, 30-35):

a) Stresni življenjski dogodki

Dokazano je, da so življenjski dogodki med najpomembnejšimi vzroki telesnih in duševnih obolenj in imajo pri tem precejšnjo vlogo. V življenju vsakogar pridejo tudi travmatični dogodki, kot so smrt partnerja, ločitev, poškodba otrok, upokojitev ipd. Kakšne so posledice takšnih dogodkov so raziskali psihologi in sestavili lestvico najbolj stresnih življenjskih dogodkov. Če se v krajšem življenjskem obdobju pojavi več dogodkov, ki so na vrhu lestvice, se bo pri tej osebi prej pojavila bolezen.

Tabela 3.1 Stresnost življenjskih dogodkov po Holmes in Rahne

Dogodek	Relativna stresnost
smrt partnerja	100
razveza	73
privedba v zapor	63
smrt v ožji družini	63
poroka	50
odpust iz delovnega razmerja	47
upokojitev	45
nosečnost	40
smrt dobrega prijatelja	37
otrok zapusti dom	29
težave z nadrejenimi	23
sprememba bivališča	20
spremembe delovnih razmer	20
dopust	13
Božič	12

Vir: Treven 2005, 31.

b) Napori vsakdanjega življenja

Dan za dnem se človek srečuje s številnimi manjšimi vznemirjenji, ki so pogosta. Imenujemo jih vsakdanji napori in se pojavljajo na vseh področjih življenja. To so skrb za družino, pomanjkanje časa, finančne skrbi ipd. Ti napori so lahko pomemben izvor stresa.

3.2 Dejavniki v delovnem okolju

Eno tretjino življenja prebijemo na delovnem mestu. Vsako delovno mesto je polno potencialnih virov stresa, kot so slabe delovne razmere, dolg delovnik, časovni pritiski, samostojno odločanje in slabi medsebojni odnosi. To vse lahko povzroči škodljive posledice. Velike pritiske povzročajo tudi nasprotja med poklicnimi in družinskimi zahtevami, premajhna ali prevelika odgovornost na delovnem mestu ter premajhna izraba posameznikovih sposobnosti (Spielberger 1985, 24-25).

3.2.1 Vrsta zaposlitve

Nekatera delovna mesta so že po sami naravi dela bolj stresna od drugih. Nekatere zaposlitve kot so gasilec, kirurg, socialni delavec, pilot, uvrščamo med najbolj stresne zaposlitve. Zelo visoko pa se uvršča tudi delo tržnikov. Prikazano je v tabeli 3.2, ki ponazarja povezanost zaposlitev s stresom ter njihov vpliv na zdravje.

Tabela 3.2 Lestvica stresa glede na poklic

Rudar	8,3	Kmet	4,8
Policist	7,7	Vojak	4,7
Gradbenik	7,5	Veterinar	4,5
Novinar	7,5	Državni uradnik	4,4
Pilot	7,5	Računovodja	4,3
Paznik	7,5	Agent za nepremičnine	4,3
Oglaševalec	7,3	Frizer	4,3
Zobozdravnik	7,3	Lokalni državni uradnik	4,3
Igralec	7,2	Tajnika	4,3
Politik	7,0	Odvetnik	4,3
Zdravnik	6,8	Umetnik, oblikovalec	4,0
Rubežnik	6,8	Arhitekt	4,0
Filmski producent	6,5	Pediker	4,0
Medicinska sestra	6,5	Optik	4,0
Gasilec	6,3	Projektant	4,0
Glasbenik	6,3	Poštar	4,0
Učitelj	6,2	Statistik	4,0
Socialni delavec	6,0	Laboratorijski tehnik	3,8
Poslovodja	5,8	Bankir	3,7
Tržnik	5,8	Računalničar	3,7
Poklicni nogometaš	5,8	Jezikoslovec	3,7
Trgovec, prodajalec	5,7	Kozmetičar	3,5
Borzni posrednik	5,5	Duhovnik	3,5
Voznik avtobusa	5,4	Astronom, zvezdoslovec	3,4
Psiholog	5,2	Negovalka	3,3
Založnik	5,0	Muzejski delavec	2,8
Diplomat	4,8	Knjižničar	2,0

Vir: Pettinger 2002, 15.

Dejavniki, ki najbolj vplivajo na stres pri posameznih zaposlitvah so (Treven 2005, 20-22) :

- zahteva po odločanju,
- stalno nadzorovanje naprav ali materiala,
- ponavljajoča se izmenjava informacij z drugimi,
- neprijetne delovne razmere,
- opravljanje nestrukturiranih nalog,
- delo z ljudmi.

3.2.2 Razmerje med delom in domom

V današnji družbi je večina staršev zaposlenih. Iskanje ravnovesja med delom in družinskimi obveznostmi, privede do razdvojenosti vlog oziroma konflikta vlog, ki nastopi zaradi neusklajenosti pričakovanj partnerjev in organizacije, v kateri so

zaposleni. Zato je konflikt med družino in delom pogosto izvor stresa (Treven 2005, 22-23).

3.2.3 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je skupek vrednot, norm, načel, navad, običajev, ki jih uporabljajo v organizaciji. Pomembna sestavina so način vedenja in komuniciranja ter izražanje pripadnosti organizaciji (Kralj 2001, 107).

Zaposleni vrednotijo organizacijsko kulturo s treh vidikov: kako organizacija rešuje probleme, kako deli oziroma nalaga delo ter kako omogoča rast in razvoj. Če zaposleni zaznavajo organizacijo kot slabo iz zgornjih treh vidikov, doživljajo povečan nivo stresa. Še večji vpliv na pojav stresa v organizaciji imajo velikost in struktura organizacije ter nepotrebni in samovoljni postopki. Problemi, ki se še pojavljajo znotraj organizacijske kulture so pomanjkanje komunikacije in posvetovanja, zanikanje problemov, prelaganje odgovornosti za napake in neuspeh. Največji vpliv na kulturo pa imajo managerji (Cox 2000, 69).

3.2.4 Vloga v organizaciji

Stres lahko nastopi, kot posledica *konflikta vlog*, če zaposleni ne ve kaj se od njega pričakuje oziroma kakšne so njegove dolžnosti. V primeru, da opravlja v organizaciji več različnih vlog, je potrebno poskrbeti, da si le-te med seboj ne nasprotujejo, saj je zaposleni učinkovitejši, če ve, kaj se od njega pričakuje.

Pogosta je tudi *negotovost vlog*, ko zaposleni občuti negotovost glede novih odgovornosti, nalog ali napredovanja. Vzrok pa je po večini v premalo natančnih opisih oziroma v nezadostnih informacijah o delovnih nalogah in funkcijah, ki naj bi jih zaposleni opravljal (Treven 2005, 23-24).

3.2.5 Odnosi v organizaciji

Dobri odnosi med zaposlenimi so ključnega pomena za dobro počutje in uspešno delovanje organizacije. Na delovnem mestu ločimo odnose z nadrejenimi, odnose s podrejenimi in s sodelavci. Usklajenost vseh teh odnosov omogoča zdravo delovno okolje. Slaba klima v organizaciji, ki jo zaznamuje negotovost delovnih mest in s tem nezadovoljni zaposleni, ustvarja slabe delovne odnose. Med zaposlenimi vlada tekmovalnost, nezaupanje in pomanjkanje podpore. Pomanjkanje socialne podpore in slabi odnosi so potencialni vzroki stresa, ki vodijo do nezaupanja in nezainteresiranosti za reševanje problemov (Sutherland in Cooper 2000, 97-100).

Poseben primer izvora stresa, kateremu se posveča vse več pozornosti, je nadlegovanje na delovnem mestu, bolj znan pod angleškim izrazom *mobbing*. Pri

nadlegovanju na delovnem mestu gre za izvajanje psihičnega in fizičnega nasilja nad zaposlenimi ali skupino zaposlenih. Prihaja do zlorabe moči, izraža pa se kot besedni napad, nevljudno vedenje, fizično nasilje, poniževanje, rasizem, spolno nadlegovanje ali pa na bolj prefinjen način, kot so nerazumni roki, neizvedljive naloge ipd. V raziskavi, opravljeni leta 2000, med članicami EU, je bilo devet odstotkov žrtev nadlegovanja na delovnem mestu (Treven 2005, 27).

3.2.6 Delovne zahteve

Zahteve nadrejenih oziroma zahteve delovnega mesta so lahko prevelike ali pa premajhne. Obe skrajnosti sta lahko vzrok za stres na delovnem mestu. Poznamo dve vrsti preobremenjenosti. Prva je kvantitativna, ko naj bi zaposleni opravil več dela, kot ga je sposoben opraviti v določenem časovnem obdobju. Druga, kvalitativna preobremenjenost pa je povezana s prepričanjem zaposlenega, da nima dovolj znanja oziroma sposobnosti, da opravi delo. Na drugi strani je škodljiva tudi premajhna obremenjenost, katero ravno tako delimo na kvantitativno in kvalitativno. Prva je povezana z dolgočasjem, zaradi premalo dela, druga pa je povezana s pomanjkanjem psihičnih spodbud, kar je značilno za rutinska dela (Treven 2005, 24-25). Po raziskavah ISMA (International Stress Management Association UK) kar pri 72 odstotkih zaposlenih nastopi stres zaradi preobremenjenosti z delom, 41 odstotkov čuti zmanjšanje produktivnosti zaradi preobilice dela, 50 odstotkov je prepričanih, da preobremenjenost škoduje njihovem zdravju, 20 odstotkov pa je poiskalo zdravstveno pomoč zaradi preobilice dela (King 2005, 17-18).

Preobremenjenost lahko povzroča tudi časovni pritisk. Situacija, ko mora biti pomembna naloga opravljena v omejenem času, sproža pritiske na osebo. Visoka napetost obremenjuje posameznika, povečuje razburjenje in strah zaradi možnosti neuspeha, v primeru izpolnitve pa prinaša zadovoljstvo (Selič 1999, 185-186). Zaposleni, ki so izpostavljeni velikim časovnim pritiskom, so pod večjim stresom ter imajo večjo možnost za nastanek psiholoških in fizioloških posledic, ki so z njim povezane. Delo z veliko hitrostjo poveča tudi verjetnost za nastanek napak.

Naj omenim še vpliv, ki ga ima delovni čas na pojavljanje stresa na delovnem mestu. Dve značilnosti delovnega časa, ki vplivata na pojav stresa sta izmensko delo in nadurno delo. Izmensko delo povzroči utrujenost, zaspanost in slabšo motivacijo, saj človeško telo deluje v nasprotju z naravnim ritmom. Zniža se tudi stopnja previdnosti pri delu, poveča se število napak, zmanjša se produktivnost in učinkovitost. Prav tako pri posameznikih, ki delajo na teden več kot 48 ur, obstaja večja verjetnost za nastanek bolezenskih težav (Sutherland in Cooper 2000, 78-84).

3.2.7 Delovne razmere

Ker ljudje zaznavamo svoje okolje s čutili, so razmere v katerih delamo prav tako lahko izvor stresa. V primeru, da so neprimerne ali nevarne, lahko vplivajo na nastanek bolezni. Med dejavnike stresa uvrščamo hrup, vibracije, prah, neugodno toplotno okolje, nevarne snovi in svetlobo (Treven 2005, 28).

3.2.8 Svoboda odločanja in kontrole

Pomanjkanje nadzora nad delom je lahko tudi stresor, zaradi neskladja med človekom in delom, ki ga opravlja. Ljudje si želijo, da bi lahko sami odločali in izbirali, podajali mnenja, reševali probleme ter imeli vpliv na procese, za katere so kasneje odgovorni. Žal pa je med odgovornostjo zaposlenega in njegovim omejevanjem ter strogim nadzorom organizacije velika razlika. Organizacija, ki izvaja togo politiko, svojim zaposlenim ne dopušča veliko možnosti za izboljšave in inovacije, kar povzroča, da se zaposleni čutijo manj odgovorne za svoje dosežke. Podoben vpliv pa ima tudi strog nadzor nad delom, saj nadrejeni sporočajo svojim podrejenim, da jim ne zaupajo, ne spoštujejo njihovih odločitev ter sposobnosti (Maslach in Leiter 2002, 11).

3.2.9 Nezadostno nagrajevanje

Če zaposleni niso dovolj motivirani tako z materialnim kot nematerialnim nagrajevanjem, lahko privede do neskladja med delom in človekom, ki ga opravlja. Če zaposleni ne dobijo priznanja oziroma primerne plačila, je njihovo delo razvrednoteno. Čeprav se vodilni zavedajo, kako pomembno je nagrajevanje, pa ga v praksi ne izražajo pogosto (Maslach in Leiter 2002, 12).

3.2.10 Konflikt vrednot

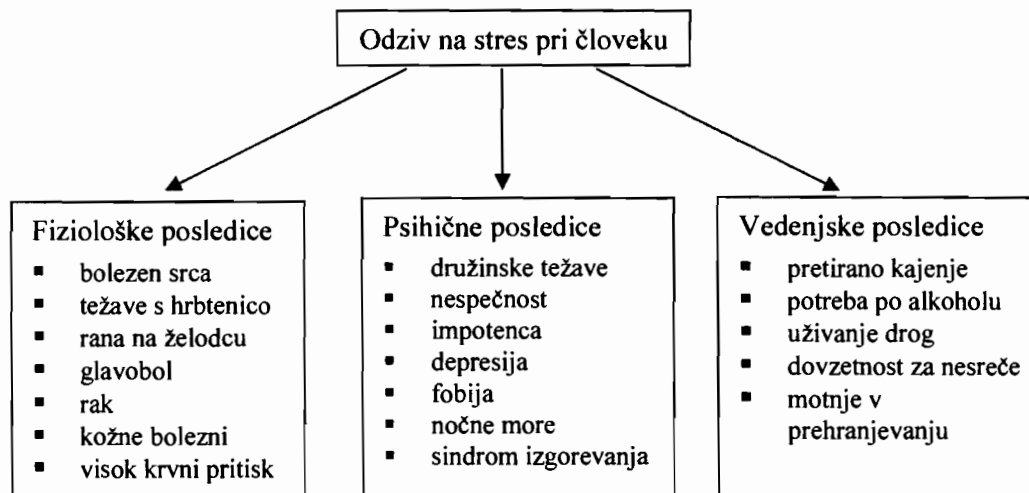
Pojavlja se tam, kjer prihaja do nasprotij med zahtevami v službi in osebnimi načeli. Zaposleni je lahko postavljen v situacijo, ki ga sili v dejanja, ki se mu zdijo neetična oziroma v nasprotju z njegovimi osebnimi vrednotami (Maslach in Leiter 2002, 15-16).

4 POSLEDICE STRESA

4.1 Posledice stresa za posameznika

Ko je posameznik izpostavljen dolgotrajnemu stresu in se ne poslužuje ukrepov za zmanjšanje le-tega, nastopijo posledice. Na stres se ljudje različno odzivajo. Posledice se pojavijo v fizični, vedenjski ali psihični obliki in lahko privedejo do različnih oblik bolezni, čustvenih težav ali slabše opravljenega dela (Treven 2005, 15).

Slika 4.1 Posledice stresa pri človeku



Vir: Treven 2005, 44.

4.1.1 Fiziološki simptomi

V okoliščinah, ko so zahteve prevelike, smo pod velikim pritiskom, naše telo se pripravlja na boj, kar sproži reakcije. Adrenalin začne naraščati, poveča se količina sladkorja v krvi, poveča se krvni pritisk in srčni utrip, dihanje postane hitrejše, pojavi se znojenje, mišice se napnejo. Telo je pripravljeno na reakcijo »beg ali boj«, vendar pa ta ne nastopi in tako se ne znebi vse odvečne energije, ki se le kopiči in tako povzroči katerega od fizioloških simptomov. Po nekaterih ocenah je kar petinsedemdeset odstotkov bolezni povezanih s stresom, kot so (Looker in Gregson 1993, 74):

- bolezen srca,
- težave s hrbtenico,
- rana na želodcu,
- glavobol,
- rak,
- kožne bolezni,
- visok krvni pritisk.

Luban-Plozza in Pozzi (1994, 14) ter Božičeva (2003, 22) med telesne simptome navajajo še:

- pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni,
- pogosto obolevanje,
- fizična izčrpanost,
- pretirana vera v samozdravljenje in zlorabo zdravil,
- nerazpoloženje.

4.1.2 Psihični simptomi

Te vrste težav so tesno povezane z vedenjskimi odzivi na stres. Naštejmo le nekaj najbolj tipičnih psihičnih težav, kot so: družinske težave, nespečnost, impotenca, depresija, fobije, nočne more in sindrom izgorevanja.

Na tem mestu bomo le malo podrobneje opredelili ekstremno obliko stresa - *izgorevanje*, ki postaja vse večji problem. Vsekakor ni nov pojav, ampak le vse bolj razširjen v delovnem okolju. Trevenova (2005, 55) navaja, da »gre za občutek izčrpanosti pri človeku, ki je pod velikim pritiskom in ima malo virov zadovoljstva.« Značilno za ljudi, ki izgorevajo na delovnem mestu je, da se psihično in fizično odmaknejo od dela. Posvečajo mu vse manj časa in energije, opravijo samo nujno potrebna opravila, delo pa je tudi slabše opravljeno. Izgorevanje na delovnem mestu je pomembno za posameznika in organizacijo. Posamezniku takšne težave v službi povzročajo slabšo kakovost življenja in kariere. Organizacija pa se spopada z delovno silo, ki ni več tako ustvarjalna in produktivna (Maslach in Leiter 2002, 18).

Luban-Plozza in Pozzi (1994, 13) ter Božičeva (2003, 21) pa med psihične težave prištevajo:

- Apatija: nezadovoljstvo, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh.
- Anksioznost: nemir, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanje samega sebe.
- Razdražljivost: nezaupanje, nadutost, upor ali jeza.
- Duševna utrujenost: raztresenost, težave s koncentracijo, pomanjkanje prožnega mišljenja.
- Pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe.

4.1.3 Vedenjski odzivi

Ljudje, ki so preveč obremenjeni s stresom, lahko spremenijo svoje vedenje. Začnejo se vdajati kajenju, uživanju večjih količin alkohola ali pa spremenijo svoje prehranjevanje. Vse te spremembe pa negativno vplivajo na zdravje.

Luban-Plozza in Pozzi (1994, 13) ter Božičeva (2003, 21) navajajo še:

- Izogibanje: zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti.
- Pretiravanje: odvisnost od nikotina, alkohola, hazardne igre, seksualna promiskuiteta.
- Težave z urejanjem samega sebe: zamujanje na delo, slaba osebna higiena, neurejenost.
- Težave s spoštovanjem zakona: zadolževanje, kaznovanje, nenadzorovano nasilno obnašanje.

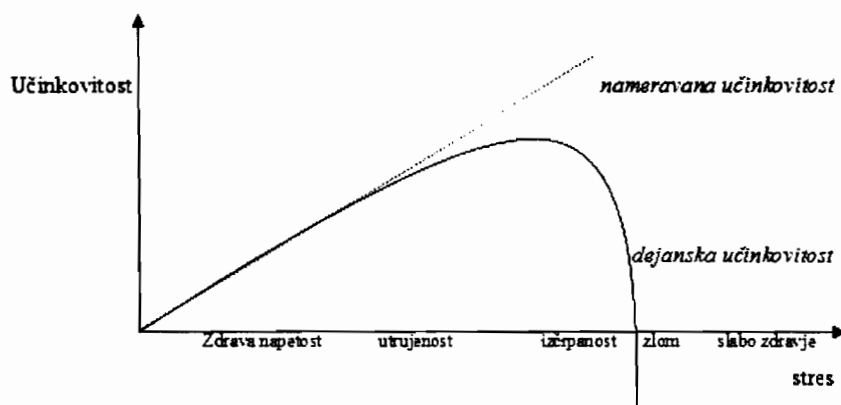
4.2 Posledice stresa za organizacijo

Stres ima tudi uničujoče posledice za produktivnost in donosnost najrazličnejših organizacij in gospodarskih panog. Na podlagi raziskav so izračunali, da gre zaradi izostankov z dela zaradi bolezni, ki so posledica stresa, vsako leto v nič sto milijonov delovnih dni. Predhodno se upokojujejo izkušeni uslužbenci, sposobni vodilni delavci pa odstopajo z odgovornih položajev, ker so preobremenjeni (Looker in Gregson 1993, 74).

4.2.1 Vpliv stresa na delovno storilnost

Ker je stres v današnjem delovnem okolju pogost, so zaposleni vse bolj pod pritiskom, razmere so napete, vse manj je zadovoljstva in veselja do dela. Ljudje zaradi vse večjega stresa začnejo delovati pod optimalno ravtnjo, kar se kaže na uspešnosti organizacije, v kateri so zaposleni. Učinkovitost človekovega delovanja pod pritiskom je nazorno predstavljena na sliki 4.2. Stres se na začetku izraža kot zdrava napetost in utrujenost, dokler zaposleni lahko vzpostavlja ravnovesje, bo učinkovitost naraščala in stres ne bo škodoval delovni storilnosti. Učinkovitost bo naraščala toliko časa, dokler ne bo dosegla optimalne točke, v kateri so zaposleni najbolj učinkoviti. Če je njihovo delo pod visokim pritiskom in se ne spopadejo s stresom ter ne »napolnijo baterij«, pride do zloma. Zaposleni klonijo pod pritiski in zaradi preobremenjenosti se stanje poslabša, krivulja učinkovitosti začne padati. Zaposleni so preutrujeni in preveč izčrpani, da bi lahko učinkovito opravljali delo.

Slika 4.2 Krivulja učinkovitega delovanja



Vir: Treven 2005, 96.

Pojavi ob dolgotrajnem stresu (Looker in Gregson 1993, 85-87):

- pomanjkanje zbranosti;
- občutek osamljenosti;
- padec ustvarjalnosti in pomanjkanje izvirnosti;
- manjša možnost sprejemanja odločitev;
- slabi medosebni odnosi;
- nejasno izražanje in pozabljanje;
- občutek brezvolje, obupa, nemoči;
- slabo mnenje o sebi.

4.2.2 Stroški posledic stresa

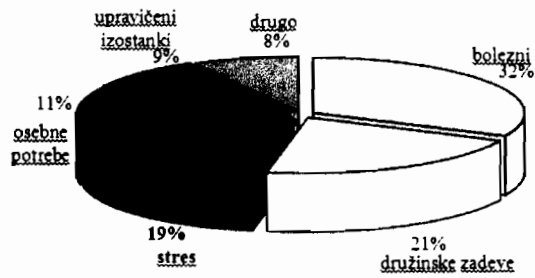
Najprej nekaj podatkov za lažjo predstavitev posledic stresa. Vsak tretji delavec v Evropi je izpostavljen stresu. Evropska Unija vsako leto izgubi dvajset milijonov evrov zaradi posledic stresa. Vsako leto je zaradi stresa izgubljenih milijon delovnih dni (Treven 2005, 97-99). Ker zveza med vzroki in posledicami stresa mnogokrat ni povsem jasna, moramo stroške stresa ocenjevati previdno. Ocenjuje se delež bolezenske odsotnosti, ki so posledice stresa, glede na celoten absentizem.

V organizaciji nastajajo stroški zaradi:

- absentizma,
- prezgodnjih upokojitev,
- nadomeščanja,
- škode pri opremi,
- manjše produktivnosti,
- počasnih in neustreznih odločitev,
- izgube dobrega imena in ugleda.

Kakšni so razlogi za nenačrtno odsotnost z dela prikazuje slika 4.3. Najpogostejši vzrok za odsotnost z dela je bolezen, sledijo ji družinske zadeve, stres je na tretjem mestu.

Slika 4.3 Razlogi za nenačrtovano odsotnost z dela



Vir: Treven 2005, 98.



5 ODPRAVLJANJE STRESA

Stresa se ne moremo popolnoma znebiti, saj je del našega vsakdanjega življenja. Lahko pa se ga naučimo obvladovati in tako zmanjšati njegove posledice. Pri odpravi stresnih posledic je pot do uspeha le ena, spremeniti je treba način življenja oziroma način dela in razmišljanja v organizaciji. Stres obvladujemo s pravilnim razmerjem med napetostjo in sproščenostjo. Ugotoviti je potrebno predvsem, kje so vzroki za nastanek stresnih situacij.

5.1 Odpravljanje stresa pri posamezniku

Obstaja mnogo različic osnovnih strategij za odpravljanje stresa pri posamezniku, ki sodijo bolj v splošno rubriko obvladovanja stresa. Lahko jih spoznamo in se jih naučimo iz knjig, se udeležimo seminarjev, tečajev ipd. S stresom se lahko spopademo na štiri načine (Battison 1999, 50).

- *Spreminjanje razmer*: skupni imenovalac temeljnih odločitev.
- *Izboljšanje možnosti za obvladovanje stresa*: naučiti se novih tehnik sproščanja, samopotrjevanje.
- *Spreminjanje zaznavanja položaja*: spremenimo dožemanje različnih pritiskov, grožnjo zamenjamo z izzivom.
- *Spreminjanje vedenja*: kot so spreminjanje navad, upočasnitev ritma, zdrav način življenja.

Ljudje se različno odzivamo na stres. Razumeti delovanje telesa in prepoznavanje lastnih odzivov na stres sta pogoj za ohranjanje ravnotežja, zato je odpravljanje stresa v naših rokah. Spremeniti je potrebno način življenja in vanj vključiti redne telesne vaje, ki so pogoj za premagovanje stresa. Te nam pomagajo, da se znebimo odvečnega adrenalina in se telesno ter umsko učvrstimo. Paleta fizičnih aktivnosti je široka, izberemo tisto, ki nam najbolj ustreza. Cilj je, da razgibavanje postane način življenja. Drugi pomembni dejavnik, ki nam pomaga pri odpravljanju stresa, je zdrava prehrana. Odvaditi pa se je potrebno tudi slabih razvad, kot so kajenje, omejiti pitje alkohola in kave, saj je znano, da nikotin in kofein povečujeta tvorjenje adrenalina. Kadar ste utrujeni in pod pritiskom, je na voljo veliko različnih tehnik za sproščanje, kot so: sproščanje telesa, pravilno dihanje, meditacija, masaža, joga, vizualizacija idr.

Božičeva (2003, 33-43) podaja nekaj praktičnih nasvetov, kaj lahko kot posameznik storimo za preprečevanje stresa na delovnem mestu. Zelo pomembna veščina, s katero lahko dosežemo uspeh, je *pazljivo poslušanje*, saj pripomore k boljšim odnosom in povečanju učinkovitosti. *Urejeno in prijetno delovno okolje* lahko deloma pripomore k zmanjšanju stresa, da pa lahko opravimo čim več zanih nalog, moramo biti pri delu *organizirani*, tako da vnaprej načrtujemo in si pomagamo s tehničnimi pripomočki.

Pomembno je tudi, da smo *sposobni reči »ne«*, da opravimo le toliko dela, kolikor smo ga sposobni opraviti in znamo v določenih primerih zavrniti sodelavce, saj bi bili drugače preveč obremenjeni. *Prioritetno opravljanje nalog* pomeni, da si naloge razvrstimo po njihovi zahtevnosti in pomembnosti in tako najprej opravimo zahtevnejše in pomembnejše obveznosti, da ne odlašamo z njimi. Čeprav smo prepričani, da bomo zaradi neizkoriščenega odmora več naredili, temu ni tako, saj postanemo samo bolj utrujeni in manj učinkoviti, zato je pomembno, da si vzamemo tudi *čas za odmor*.

5.2 Odpravljanje stresa na ravni organizacije

Namen tega podpoglavja je predstaviti strategijo organizacije za odpravljanje stresa na delovnem mestu. Pomembna sta tako preprečevanje kot odpravljanje stresa na ravni organizacije. Na voljo je veliko načinov za odpravljanje stresa na delovnem mestu. Stresa ne povzroča samo nek določen stresor, zato ne obstaja samo ena rešitev. Pomembno je, da se managerji v organizaciji zavedajo obsega in razsežnosti stresa, da se ta ne pojavlja samo v določenih organizacijah, sektorjih ali poklicih, ampak lahko nastane kjer koli. Prav tako morajo poznati stroške, ki nastanejo kot posledica stresa na delovnem mestu ter prednosti poznavanja, odkrivanja in odpravljanja stresa v organizaciji. V splošnem vlada prepričanje, da je odpravljanje stresa naloga posameznika in njegov problem, vendar je odpravljanje stresa v organizaciji veliko bolj uspešno na organizacijski ravni, saj ima organizacija moč in vire, da lahko stori veliko na področju preprečevanja stresa na delovnem mestu.

Avtorji kot so Sutherland in Cooper (2000) ter Cox (2000) predlagajo *model treh ravni* za odpravljanje stresa, ki zajemajo:

- *Primarna intervencija*: potrebno je ugotoviti in odpraviti ali zmanjšati vzroke stresnih situacij.
- *Sekundarna intervencija*: naučiti posameznika, kako naj se spopada s stresom.
- *Terciarna intervencija*: pomagati je potrebno tistim posameznikom, ki so postali žrtve stresa.

5.2.1 Primarna intervencija

Ta vrsta strategije oziroma intervencije ima preventiven namen in je usmerjena k zmanjševanju, odpravljanju ali kontroli virov stresa. Njen namen je spreminjanje razmer in odpravljanje vzrokov, ki povzročajo stres na delovnem mestu. Kot sem omenila v poglavju 3.2 so lahko vzroki za stres na delovnem mestu organizacijska kultura, delovne zahteve, odločanje in kontrola, vloga v organizaciji, odnosi v organizaciji ter konflikt med delom in domom. Pa si pogledjmo, kaj organizacija lahko spremeni pri naštetih vzrokih.

Organizacijska kultura

Če želimo uvajati spremembe v organizaciji, je potrebno naprej spremeniti organizacijsko kulturo. Vzpostaviti je potrebno pozitivno in odprto organizacijsko kulturo ter zagotoviti, da je način vodenja podrejen ciljem organizacije. Potrebno je zgraditi organizacijsko kulturo, ki spodbuja zaposlene, da si med seboj zaupajo in si nudijo podporo. To vpliva na boljše timsko delo in izboljšuje odnose med zaposlenimi. Potrebno je opravljati ocenjevanje organizacijske kulture, saj le tako lahko zaznavamo spremembe, ki so potrebne, hkrati pa je potrebno meriti stile vodenja in njihovo vlogo, saj so lahko potencialni vzrok za nastanek stresa na delovnem mestu (Sutherland in Cooper 2000, 164-165).

Delovne zahteve

Stres, ki nastopa zaradi delovnih zahtev, ima največkrat vzrok v preobremenjenosti z delom ali pa v dolgočasju oziroma rutini na delovnem mestu. Rešitev zato je v preoblikovanju ali obogatitvi dela, ki poveča motivacijo in zmanjša stopnjo stresa. Predhodno je potrebno opraviti analizo delovnih nalog ter razgovore, da odkrijemo slabosti v delovnih nalogah. Ukrepi, ki jih nato lahko sprejmemo, so rotacija dela, kar pomeni, da zaposleni opravljajo več podobnih nalog, s tem se zagotovi raznovrstnost in zmanjšanje dolgočasje. Drugi ukrep je lahko horizontalna širitev dela, ko dodamo nove naloge in s tem povečamo raznolikost dela. Vertikalna širitev dela obogati delo, saj zaposleni sodeluje tudi pri planiranju, pripravi in kontroli. Delno avtonomne delovne skupine potekajo na ravni tima, avtonomno odločajo o svojih delovnih aktivnostih. Še učinkovitejši način zmanjševanja stresa pa je preoblikovanje delovnega časa, z namenom izogniti se preveliki delovni obremenitvi (Sutherland in Cooper 2000, 173-176).

Odločanje in kontrola

Pomanjkanje kontrole in odločanja na delovnem mestu povzroča stres, saj povzroča negotovost, ki pa jo lahko odpravimo, če zaposlenim omogočimo sodelovanje pri odločitvah, ki so del njihovih nalog. V kolikor pa zaposlenim ne moremo omogočiti zadostne svobode odločanja in kontrole, je potrebno povečati njeno percepcijo s strategijami kot so vzpostavitev delno samostojnih delovnih skupin, krožkov kakovosti, skupin za izboljšanje varnosti in krožkov zdravja. Cilj je vključiti zaposlene v spremembo sistemov in praks, ki povzročajo stres. Zaposleni imajo znotraj skupin večjo možnost odločitev in kontrole, kar izboljšuje zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšuje pojav stresa (Sutherland in Cooper 2000, 184-188).

Vloga v organizaciji

Nejasne in slabo opredeljene vloge v organizaciji so tudi lahko vzrok za stres, zato je potrebno razjasniti in natančno opredeliti vloge posameznih zaposlenih. Primerna strategija v situacijah, ko se vloge prepletajo, je pogajanje o vlogah, pri katerem gre za proces, ko poskušajo udeleženci spremeniti njihove vloge, da bi zmanjšali njihovo prepletenost in konfliktnost (Sutherland in Cooper 2000, 182-184).

Odnosi v organizaciji

V organizaciji je potrebno skrbeti za vzpodbudno klimo, ki omogoča socialno podporo in vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov oziroma odpravljanje slabih. Aktivno vlogo igrajo vodilni s svojim zgledom. Nadlegovanje na delovnem mestu pa mora biti v organizaciji jasno opredeljeno kot nesprejemljivo vedenje, kateremu sledijo sankcije (Sutherland in Cooper 2000, 172).

Konflikt med delom in domom

Podjetja bi morala več pozornosti posvečati tej temi. Reševanje tega konflikta je možno z uvajanjem sprememb kot so: fleksibilen delovni čas, delo na domu, organizacija otroškega varstva, polovični delovni čas, možnost delitve dela, ipd.

5.2.2 Sekundarna intervencija

Ker se vzrokov stresa ne da vedno odpraviti, je potrebno, da organizacija pomaga zaposlenim pri spopadanju z njim. Sekundarna intervencija pomaga posamezniku ali skupini, da prepoznajo odzive na stres in njihove simptome, da se bodo lahko odzvali na stres na čim bolj neškodljiv način. Cilj je razviti odpornost na stres s pomočjo izobraževanj in treningov, ki so navedeni v naslednjih odstavkih (Sutherland in Cooper 2000, 188-216).

Trening medsebojnih odnosov, pri katerem zaposleni izboljšajo svoje komunikacijske sposobnosti, kar pripomore k zmanjšanju konfliktov in posledično zmanjšanju stresa.

Trening odločnosti pomaga soočiti se z zahtevami, ki so neprijetne, povzročajo napetost in nestrinjanje, na odločen način, brez jeze in razburjenosti. Če smo odločni, se lahko pogajamo ali pa zavrnemo nerazumno zahtevo, ne da bi se razjezili ali popustili pritiskom. Cilj odločnega obnašanja je zadovoljiti potrebe obeh strani, ki sta vključeni v situacijo.

Obvladovanje časa na delovnem mestu je vse pomembnejše, saj so vse večje zahteve in pritiski, da se naredi čim več, v čim krajšem času. Tehnika obvladovanja časa pomaga zaposlenim, da razvijejo osebni občutek za čas, razmišljajo o prihodnosti in si postavljajo cilje ter analizirajo, kako koristneje izrabiti čas.

Uporaba metod sproščanja zajema treninge sproščanja, meditacije ali joge. Namen te metode je zmanjšati posledice stresa in raven razburjenja ter pripomore k bolj sproščenemu stanju posameznika. Tehnike se da hitro naučiti. Ko se posameznik nauči tehnik, je sposoben zmanjšati napetost in razvije sposobnost prilagajanja stresnim situacijam.

Programi promocije zdravega načina življenja imajo namen spodbuditi zaposlene k zdravemu načinu življenja oziroma jih ohranjati zdrave in zmanjšati možnost bolezni. Vključujejo kontrolo teže, svetovanje pri dietah, pomoč pri prenehanju kajenja in uživanju alkohola, zmanjšanje povečanega krvnega pritiska in programe za telesno vadbo. Splošen izraz za te načine pristopa je »wellness program«.

5.2.3 Terciarna intervencija

Namen terciarne intervencije je zdravljenje posledic stresa in napetosti. Ukvarja se z rehabilitacijo tistih posameznikov, ki so zboleli za s stresom povezanimi boleznimi.

Svetovanje in pomoč zaposlenim

S pomočjo svetovalcev se pomaga zaposlenemu pri reševanju osebnih ali delovnih problemov ter pomaga, da se posameznik zoperstavi določenemu stresorju. Namen je zmanjševati stres. Svetovanje mora biti strogo zaupno. Poznamo notranje in zunanje svetovanje (Sutherland in Cooper 2000, 221-223).

Prosti dnevi in karierni dopusti

Zelo učinkovito je, da zaposleni okrevajo od posledic stresa, pri čemer je najbolj učinkovito, da si zaposleni vzamejo prost dan ali karierni dopust. Podjetja bi morala zaposlene spodbujati, da si vzamejo dopust, saj so utrujeni zaposleni, ki so žrtve stresa manj učinkoviti in produktivni (Sutherland in Cooper 2000, 127).



6 MARKETING

Literatura in študije na temo marketinga oziroma trženja so obsežne in izčrpne, saj zajema marketing obsežno področje. Namen poglavja in diplomske naloge ni bil podrobno razčleniti področja marketinga, ampak sem se omejila in pogledala marketing iz širšega zornega kota, kot dela organizacije. Preučila sem pomen marketinga za organizacijo, katere so naloge ter načini organiziranja oddelka za marketing ter kako pomembna je povezanost z drugimi oddelki. Na koncu sem natančneje preučila tržnika; katere lastnosti in sposobnosti mora imeti, kako v organizaciji pridobivajo in usposablajo tržnike ter kako pomembno je s pravilnim motiviranjem in nagrajevanjem zadržati v organizaciji uspešne tržnike ter poskrbeti za njihov osebni razvoj. Ker pa delo v marketingu temelji na timih, so na koncu opredeljene še značilnosti timskega dela. Tako sem prišla do spoznanja, s kakšnimi problemi, zahtevami in nalogami se vsakodnevno srečujejo tržniki pri svojem delu ter kako zahtevno je to delo, ki je zato polno potencialov za nastanek stresa.

Organizacije ne delujejo več na trgih, na katerih so znani tekmeci in stalni kupci, ampak na trgih s hitro spreminjajočo se konkurenco, ki je vse bolj globalna, z novimi tehnološkimi dosežki ter vse manj zvestimi kupci, ki lahko izbirajo med širokim izborom istovrstnih izdelkov, različnih kakovosti, cen in storitev. Nič ni čudno torej, da postaja trženje prevladujoča poslovna filozofija in funkcija v organizaciji. Trženje ni samo širši pojem prodaje ali poslovna funkcija, ampak je temelj za uspešno poslovanje organizacije, ki zadovoljuje svoje kupce in dosega načrtovane rezultate (Potočnik 2002, 19). Marketing povezuje ponudbo dobrin in storitev s povpraševanjem po njih. Ugotavlja potrebe, želje in okus porabnikov z raziskavami trga. Na podlagi dobljenih rezultatov raziskav podajajo predloge in zamisli za nove izdelke, za dopolnjevanje že obstoječih ali dodajanje novih funkcij. Spodbujajo izboljševanje proizvodnih procesov in tehnologij ter distribucijo izdelkov. Marketing nato s tržnim komuniciranjem in oglaševanjem predstavi in približa izdelek oziroma storitev porabnikom (Sfiligoj 1993, 13).

6.1 Opredelitev marketinga

Marketing se je najprej pojavil v ZDA, v začetku 20. stoletja. Pri nas pa se je trženje pojavilo v času liberalizma sredi šestdesetih let, sledilo je ustanavljanje prvih organizacij za raziskavo trga in ustanovitev Društva za marketing Slovenije leta 1975. Pri nas smo prevedli mednarodni izraz marketing v slovensko besedo »trženje«, se pa uporabljata oba izraza (Devetak 2007, 15). Angleška beseda marketing izvira iz besede »the market«, kar pomeni trg. Izraz marketing se v vsakdanji rabi pogosto zamenjuje z oglaševanjem, pri čemer je oglaševanje le del marketinga. Trženjske ideje so prvi uvedli

v velikih večnacionalnih podjetjih, danes pa trženje uporabljajo skoraj vsa podjetja, od majhnih do velikih, profitnih in neprofitnih organizacij (Habjanič in Ušaj 1998, 8).

V petdesetih letih je koncept marketinga temeljil na množični proizvodnji in ponudbi, danes pa je postal strokovno zahtevnejši in znanstveno žlahtnejši. Marketing je z leti prerasel iz enodimenzionalne v večdimenzionalno poslovno aktivnost, ki deluje na blagovnem ali storitvenem trgu. Radonjič in Iršič (2006, 70-84) navajata, da ima izraz marketing več pomenov in se pojavlja kot koncept poslovanja, poslovna filozofija, poslovno procesna aktivnost, usklajevalna aktivnost, ciljna aktivnost in kot organizacijski sistem.

Marketing kot koncept poslovanja

Koncept poslovanja pomeni način razmišljanja in ukrepanja organizacije v vseh fazah delovanja. Koncepti so se spreminjali, iz proizvodnega koncepta, ki ni bil tržen, ker trg še ni bil dovolj razvit. Sledil je prodajni koncept, ki tudi še ni bil tržen, saj se je ukvarjal s problemom, kako proizvedeno prodati in ne kakšne so želje na trgu. Šele marketinški koncept je uvedel tržno usmerjenost, saj so se organizacije začele zanimati za kupca, njegove želje in opravljati tržne raziskave.

Marketing kot poslovna filozofija

Namen marketinga je, da marketinški koncept postane filozofija vseh zaposlenih, saj marketinškega koncepta, s katerim lahko organizacija konkurira na trgu, ni mogoče uresničiti brez aktivne vloge vseh zaposlenih. Tako je potrebno tržno ozaveščati vse zaposlene.

Marketing kot poslovnoprocena aktivnost

Marketing je tudi poslovna aktivnost, ki je kompleksna in mora potekati sistematično kot proces. Proces marketinga poteka v treh fazah. Prva faza je priprava marketinških aktivnosti, druga faza je izvedba marketinških aktivnosti, zadnja tretja pa nadzor marketinških aktivnosti z ugotavljanjem rezultatov. Bistvo procesa je, da se začne in konča pri odjemalcu.

Marketing kot koordinirajoča aktivnost

Vloga marketinga je na eni strani povezati organizacijo z odjemalci, na drugi pa povezati poslovne funkcije znotraj organizacije in usmerjati k zadovoljevanju odjemalca.

Marketing kot ciljna aktivnost

Marketing je ciljni sistem in instrumentalni sistem, saj je instrument za doseganje ciljev organizacije. Cilji marketinga vplivajo na opredeljevanje ciljev organizacije.

Marketing kot organizacijski sistem

Marketing je umeten organizacijski sistem, ki je popolnoma odvisen od zunanjih vplivov pri določanju njegovih ciljev.

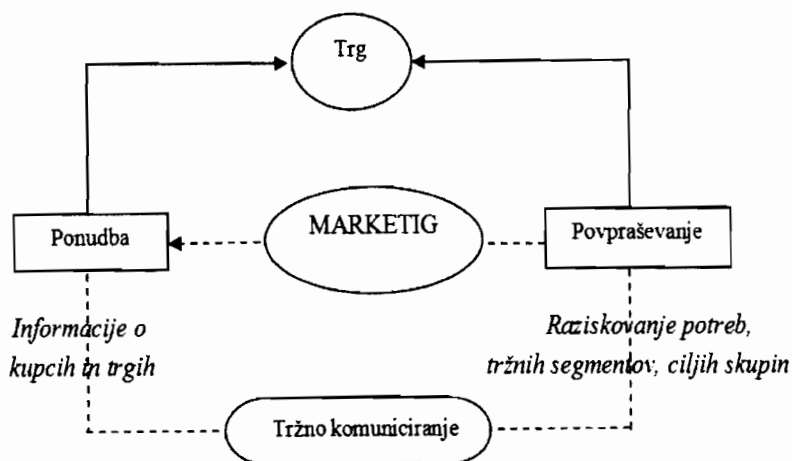
Splošna opredelitev marketinga

Številni avtorji različno opredeljujejo definicijo trženja, bolj ali manj pa se strinjajo o tem, da trženje oziroma marketing združuje proizvodnjo in potrošnjo. Poglejmo dve bolj uveljavljeni opredelitvi marketinga.

Splošno uveljavljeno opredelitev trženja je sprejelo Ameriško združenje za trženje (American Marketing Association): *»Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanja cene in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna zamenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in podjetja«* (Potočnik 2002, 20).

Kotler (1998, 13), ki je vodilni strokovnjak na področju trženja, pa ga opredeljuje kot *»družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost«*.

Slika 6.1 Marketing kot vez med ponudbo in povpraševanjem



Vir: Sfiligoj 1993, 24.

Vodenje trženja je proces načrtovanja in izvajanje trženjske dejavnosti, ki zajema naloge oblikovanje cen, distribucijo in promocijo izdelkov, ki naj bi zadovoljili končne porabnike. Trženje izvajajo: tržniki, prodajni referenti, oglaševalci, tržni raziskovalci, vodje izdelkov in blagovnih znamk, vodje trgov itd. (Potočnik 2002, 25). Da bo organizacija uspešna, mora vpeljati *notranje (interno) trženje*. Notranje trženje pomeni uspešno zaposlovanje, izobraževanje in motiviranje zaposlenih (Kotler 1998, 23).

Bistvo internega marketinga je v tem, da obstaja med vodstvom organizacije in zaposlenimi enakovredna menjava: zaposleni vlagajo v organizacijo svoje delo, sposobnosti, ustvarjalnost, energijo, v zameno pa pričakujejo povračilo v materialni (plača, nagrade ipd.) in nematerialni (napredovanje, pohvale, priznanja ipd.) obliki (Sfiligoj 1993, 68-69).

6.2 Naloge marketinga

Predmet trženja je menjava koristi. Trženje je uspešno, če te koristi prinašajo izpolnjevanje želja, pričakovanj in potreb odjemalcev (Tavčar 2002, 17).

Naloge trženja so (Potočnik 2002, 20-21):

- raziskovanje trga, ki zagotavlja podatke o stanju na trgu in tržnih dogajanjih;
- tržno načrtovanje;
- pripravljane tržnih akcij;
- izvajanje tržnih akcij: razvijanje novih izdelkov, oblikovanje prodajnih cen, razvijanje poti in načinov prodaje ter oglaševanje - temeljni tržni instrumenti;
- spremljanje učinkovitosti izvajanja tržnih akcij;
- neposredno prodajanje;
- nadzor nad navedenimi področji trženja.

Bistvo marketinga je v tem, da proučuje potrebe in zbere potrebne informacije o trgu in marketinškem okolju s pomočjo marketinških in trženjskih raziskav. Na podlagi zbranih informacij izberejo ciljni trg in odjemalce ter oblikujejo marketinški splet. Marketinški splet je kombinacija spremenljivk, ki jih mora vsaka organizacija nadzorovati, če želi doseči ustrezno prodajo na ciljnem trgu. Z marketinškim spletom natančneje določijo aktivnosti po obrazcu 4×P oziroma 7×P, pri čemer se formula 4×P uporablja za izdelke, 7×P pa za storitve. Tako morajo razviti izdelek, ki je po okusu odjemalca, zanj določiti primerno prodajno ceno, izbrati tržno pot, po kateri bo izdelek prišel do odjemalca ter ga predstaviti odjemalcem z različnimi oblikami tržnega komuniciranja (Devetak 2007).

Da bi bilo izvajanje in uresničevanje trženjskih aktivnosti uspešno, je potrebno njihovo koordiniranje, motiviranje zaposlenih, ki izvajajo te aktivnosti in komuniciranje znotraj ter zunaj oddelka za trženje (Potočnik 2002, 404-405).

a) Koordiniranje

Če želimo doseči trženjske cilje, je potrebno usklajevati aktivnosti vseh, ki sodelujejo v programu trženja. Oddelk za trženje se mora uskladiti z drugimi oddelki, kar pa je zahtevno, saj so med njimi številna nasprotja, ki so posledica različnih mnenj. Potrebno je prepričati oddelke, da delajo skupaj v korist kupca. Za izboljšanje koordinacije je potrebno, da vodstvo oddelka za trženje zaposlenim pojasni, kako so

povezane naloge in kako lahko prispevajo k doseganju trženjskih ciljev. Seveda pa je potrebno usklajevanje tudi zunaj podjetja, s partnerji.

b) Motiviranje

Zelo pomembno je motiviranje tržnega osebja. Sistem motiviranja mora biti jasen, pošten, razumljiv in usklajen s trženjskimi cilji. Vodje oddelkov različno motivirajo svoje zaposlene. Predvsem se uporabljajo denarne nagrade, zelo dober motivator pa so nematerialne nagrade, kot so pohvale in priznanja za dosežke ter različni programi bogatitve dela, ki omogočajo tržnikom večjo avtonomijo ter z njo več odločanja in odgovornosti.

c) Komuniciranje

Komuniciranje je proces prenosa informacij med dvema ali več ljudmi (Kralj 2001, 188). Vodja oddelka mora komunicirati, če želi koordinirati in motivirati trženjsko osebje. Potrebno je komunicirati tako vertikalno kot horizontalno, kar pomeni, tako z vodstvom, nadrejenimi, izvajalci, kot s sodelavci iz oddelkov.

Za uspešno organizacijo je pomembno uvajanje koncepta *usklajenega trženja*, kar pomeni, da je potrebno uskladiti trženjske funkcije (trženjsko raziskovanje, oglaševanje, prodajo itd.) in trženje z drugimi oddelki v organizaciji in zaposlovati strokovno usposobljene tržnike. Trženje mora prevzeti osrednjo vlogo, saj brez kupcev organizacija ne more obstajati, prav tržniki pa so tisti, ki pridobijo in zadržijo kupce z odličnimi ponudbami (Potočnik 2002, 27).

6.3 Razmerje med marketingom in drugimi poslovnimi funkcijami

Trženje ni samo nek način razmišljanja v poslovnem svetu. Trženje je lahko v organizacijski strukturi podjetja samostojna poslovna funkcija. Kotler (1998, 731-735) ter Habjaničeva in Ušajeva (1998, 12-13) navajajo, kako pomembno je razmerje med trženjem in drugimi oddelki v organizaciji, saj bi morale poslovne funkcije delovati skladno, če želijo dosegati skupne cilje. V praksi pa med oddelki vlada tekmovalnost in nezaupanje, ki sta posledici različnih prepričanj kaj je najbolje za oddelek oziroma podjetje. Naloga oddelka za marketing je povezati celotno dejavnost v organizaciji z zahtevami kupcev. Kar pa je zahtevno, saj prihaja med poslovnimi funkcijami pogosto do nasprotovanj. Razmerja med poslovnimi funkcijami so navedena v spodnjih odstavkih.

Trženje in razvojno-raziskovalna dejavnost naj bi se dopolnjevala, saj morata sodelovati pri razvijanju novih in izboljševanju že obstoječih izdelkov. Trženje naj bi dajalo predloge za nove izdelke in odkrivalo nova tržišča za nova tehnološka odkritja v razvojno-raziskovalnem oddelku. Žal je pot od zamisli do lansiranja izdelka na tržišče pogosto predolga. V obeh oddelkih delujejo ljudje, ki so si povsem različni, na eni strani

znanstveni oziroma tehnični strokovnjaki, na drugi pa poslovno usmerjeni ljudje. Največja ovira za tesno sodelovanje pa je poslovna filozofija, ki močno poudarja usmerjenost k izdelkom.

Trženje in nabava naj bi skupaj odločala o optimalnih nabavah. Nabavniki dajejo prednost nabavi velikih količin, v daljših razmikih. Tržniki pa na drugi strani želijo raznoliko, kvalitetno paleto surovin in materialov, kar predstavlja manjše količine naročanja.

Trženje in proizvodnja se usklajujeta glede obsega proizvodnje in proizvodnega programa. Na eni strani se proizvodnja zavzema za standardizirane obsege proizvodnje ter večje serije. Na drugi strani pa tržniki želijo obseg proizvodnje prilagajati povpraševanju, imeti pester asortiment in kvalitetne izdelke v rokih. Tržniki ne vidijo problemov v proizvodnji, želijo le čim bolj zadovoljiti svoje kupce, zato jih ne zanimajo dodatni stroški v proizvodnji. Problem nastane zaradi nasprotnih interesov.

Trženje in finance, ki poudarjajo stroške, gotovinski tok in likvidnost, trženje pa postavlja v ospredje povpraševanje, konkurenco in razmere na trgu. Tržniki zahtevajo dodatna sredstva za svoj oddelek, finančnikom pa to predstavljajo samo strošek.

Trženje in prodaja naj bi bila tesno povezana, saj je prodaja sestavni del trženja. Pogosto sta v podjetjih organizacijsko ločena, kar je slabo, saj vsak oddelek vleče v svojo smer. Obstaja nevarnost, da bodo metode prodaje preveč agresivne.

Trženje in kadrovanje imata nalogo zaposliti pravega človeka. Pri odločitvi, koga vzeti na razpisano delovno mesto, morajo svojo vlogo odigrali tudi vodje trženja, ki iščejo samoiniciativne, kreativne in komunikativne bodoče tržnike.

Za čim uspešnejše podjetje je potrebno še izboljšati sodelovanje med temi poslovnimi funkcijami. To je moč doseči z dobrim pretokom informacij, še boljše organizacijsko strukturo, s konceptom interne menjave in notranjim trženjem.

6.4 Organiziranost marketinga

Organizacije potrebujejo čim bolj učinkovito organizirati svoje poslovanje in trženje, da se lahko prilagajajo hitrim spremembam v poslovnem okolju. Napredki v tehnologiji, globalna konkurenca ter vse večje zahteve kupcev povečujejo pomen trženja, kar sili podjetja, da oblikujejo prilagodljivo in prožno organizacijo oddelka za trženje. Trženje se je razvilo iz preproste prodajne funkcije v zapleten splet dejavnosti. Organizacijska struktura oddelka za trženje določa pooblastila in odgovornosti med trženjskim osebjem. Delovne naloge razčlenijo na posamezna opravila, ki jih dodelijo posameznikom, katere povežejo v skupine oziroma oddelke, ki jih vodi vodja oddelka. Kotler (1998, 721-730) in Potočnik (2002, 398-404) navajata nekaj načinov organiziranja oddelka za trženje.

Funkcijska organizacija oddelka za trženje

Oddelek za trženje je razdeljen po funkcijah, ki jih opravljajo strokovnjaki. Oddelek vodi vodja, ki koordinira naloge strokovnjakov. Prednost te oblike organiziranosti je enostavnost, vendar pa z naraščanjem izdelkov postaja vse manj učinkovita, saj strokovnjaki poudarjajo le svoje interese in zanemarjajo celovit trženjski nastop do kupcev. Ta organiziranost je primerna za manjša podjetja.

Organizacija oddelka za trženje na osnovi izdelkov ali blagovnih znamk

Podjetja, ki izdelujejo številne izdelke in imajo različne blagovne znamke, pogosto oblikujejo organizacijo, ki temelji na upravljanju izdelkov. Ta način je smiseln, če se izdelki popolnoma razlikujejo ali če njihovo število znatno presega funkcijsko obliko organiziranosti. Za vsak izdelek je zadolžen vodja izdelka (product manager), ki načrtuje, spremlja nastajanje, uvaja na trg nove izdelke ter spremlja rezultate. Prednost je, da se vodja izdelka bolj osredotoči na izdelek. Slabost pa je, da vodje izdelkov postanejo strokovnjaki le za svoje področje, prav tako je tudi ta oblika organiziranosti dražja.

Organizacija oddelka za trženje na osnovi ciljnih trgov

Kadar ima organizacija skupine kupcev, ki se med seboj razlikujejo po okusih in nakupnih navadah, je najprimernejša organiziranost po ciljnih trgih. Podjetje razdeli celotni trg na posamične ciljne trge, ki jih vodi vodja trgov. Vodja trgov pripravlja za svoje trge letne prodajne načrte in dolgoročne razvojne načrte. Glavni tržni manager nadzira delo vodij posameznih trgov. Njena prednost je, da so trženjske aktivnosti organizirane tako, da kar najbolj zadovoljujejo posamezne skupine kupcev. Podjetja, ki prodajajo na različnih geografskih območjih, pogosto organizirajo svoje oddelke po regijah, uvedejo območne specialiste za trženje, ki so poznavalci teh trgov.

Matrična organizacija oddelka za trženje

Podjetja, ki proizvajajo večje število izdelkov, namenjenih za različne trge lahko uvedejo matrično organiziranost. Ta način organizacije je drag in vodi v spore, saj prihaja do nesporazumov kdo je odgovoren za sprejemanje odločitev. V matrični organizacijski strukturi pogosto uvajajo time.

Ne glede na obliko organiziranosti oddelka za marketing je najpomembnejše, da so jasno opredeljene pravice in dolžnosti zaposlenih, predvsem direktorja in vodij oddelkov. Le tako je možno medsebojno sodelovanje, ki je temelj za uspešno organizacijo (Devetak 2007, 89).

6.5 Tržnik in timsko delo

Hitre spremembe v zunanjem okolju, kot so hiter tehnološki razvoj, spremembe v gospodarski strukturi, globalizacija itd., so pomen marketinga še povečale. Delo tržnikov postaja zato vse bolj zapleteno in zahtevno, saj zahteva široko razgledanost, veliko znanja, inovativnosti, poslovne spretnosti, izkušenj, sposobnosti pravilnega presojanja ter predvidevanje prihodnjih razvojnih trendov (Sfiligoj 1993, 10).

6.5.1 Tržnik

Tržniki sodijo v organizacijah med boljše plačane strokovnjake. Uvajanje in usposabljanje tržnika pa je dolgotrajen in drag proces. Zato dobri tržniki sodijo med redke resurse v organizaciji (Tavčar 2002, 103-104).

Tavčar (2002, 3) navaja: *»Tržnik je samostojen strokovnjak v tržni funkciji organizacije, ki na strokovni ravni odločilno sodeluje pri snovanju in pri izvajanju tržne politike organizacije.«*

Potočnik (2002, 25) opredeljuje tržnika kot *»osebo, ki pripravlja izdelke in storitve z namenom, da jih ponudi nekomu za zadovoljitev njegovih potreb. Glavna dejavnost tržnika je njegov vpliv na raven in sestavo povpraševanja za posamezni izdelek ali storitev.«*

Tržnikov ne smemo zamenjevati s prodajalci, čeprav jih veliko prihaja iz prodaje. Naloge tržnikov so ugotavljanje priložnosti, priprava trženjskih strategij ter načrtov in programov za njihovo izvajanje, za uresničitev teh programov pa so zadolženi prodajalci. Kotler (1998, 720) navaja razlike med tržnikom in prodajalcem v spodnji preglednici.

Tabela 6.1 Razlike med tržnikom in prodajalcem

Tržnik	Prodajalec
<ul style="list-style-type: none">• Upoštevajo trženjske raziskave• Poskušajo opredeliti in razumeti tržne segmente• Posvečajo se načrtovanju• Mislijo dolgoročno• Ciljajo na doseganje dobička in tržnega deleža	<ul style="list-style-type: none">• Se zanašajo na praktične izkušnje• Poskušajo razumeti vsakega posameznega kupca• Posvečajo se osebni prodaji• Mislijo kratkoročno• Ciljajo na ustvarjanje prodaje

Vir: Kotler 1998, 720.

Po Tavčarju (2002, 104) naj bi bile lastnosti uspešnega tržnika naslednje:

- trdo delo,
- znanje o ljudeh,

- ustvarjalnost,
- osebna urejenost.

Na drugi strani pa jim mora organizacija omogočiti:

- svobodno delovanje,
- veselje z delom,
- osebno zadovoljstvo,
- dober zaslužek.

Pridobivanje in usposabljanje tržnikov

Pridobivanje tržnikov (Tavčar 2002, 104):

- Je naloga poslovodij v trženju, kadrovska funkcija jim je le v podporo.
- Primerneje je iskati novega tržnika v organizaciji, kot pa zunaj nje saj so ti praviloma manj zanesljivi in zvesti, usposabljanje pa traja dlje itd.
- Če je število kandidatov majhno, je potrebno postaviti spodnjo mejo primernosti bodočega tržnika.

Usposabljanje (Tavčar 2002, 104-105):

- *Začetno usposabljanje* zajema spoznavanje podjetja (vizija, poslanstvo itd.), spoznavanje proizvodov, pravila in postopke podjetja (zlasti prodajna), vodila glede ekonomske propagande in pospeševanja prodaje v podjetju, seznanjanje s prodajnimi teritoriji, spoznavanje konkurentov, učenje spretnosti (prodajne, komunikacijske, pogajalne).
- *Trajno usposabljanje* traja po vnaprej pripravljenih načrtih, kot so udeležba na seminarjih, delavnicah in izpopolnjevanjih. Pogosta so tudi izobraževanja za napredovanje tržnika na managerska mesta.

Osebni razvoj tržnika

Tavčar (2002, 106) osebni razvoj tržnika predstavi iz dveh vidikov: organizacijskega in tržnikovega.

Z vidika organizacije so tržniki dragoceni in dragi, zato je potrebno njihovem osebnemu razvoju nameniti dodatne resurse, predvsem čas in finance. Sprotno materialno in nematerialno spodbujanje ne zagotavlja dolgoročnosti, dobrega tržnika je potrebno obdržati v podjetju čim dlje. Organizacija mora načrtovati, usmerjati, spremljati in ocenjevati osebni razvoj tržnika.

Z vidika tržnika si morajo zagotoviti osebni razvoj predvsem sami. Zagotavljanje osebnega razvoja v podjetju omogoča tržniku, da lažje določa svoje tekoče in srednjeročne naloge.

Tržniki imajo širok izbor možnosti osebnega razvoja. Tržniki s svojim pestrim znanjem lahko opravljajo zelo različne delovne naloge in lahko zasedajo različna delovna mesta v organizaciji, ki so navedene v spodnji preglednici.

Tabela 6.2 Možnosti karier v trženju

Analitičnost	Ustvarjalnost	Vodenje ljudi	Management
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza v raziskavi tržišča • Analiza medijev • Nabavnik • Manager logistike • Odgovorni za cene • Manager za kredite 	<ul style="list-style-type: none"> • Načrtovalec proizvodov • Specialist za embalažo • Pisec oglasov • Stiki z javnostjo • Pospeševanje prodaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastopnik proizvajalcev • Tržnik v veleprodaji • Tržnik za velike odjemalce • Tržnik za telemarketing • Zavarovalniški agent • Agent za vrednostne papirje 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager proizvodnje • Manager prodaje • Podpredsednik za trženje • Client manager • Manager oglaševanja • Manager izvedbe oglaševanja

Vir: Tavčar 2002, 106.

Da bo organizacija imela uspešne tržnike mora izpolniti naslednje pogoje (Tavčar 2002, 106):

- natančna sistematizacija delovnih mest tržnikov,
- zaposlovanje primernih kandidatov v okviru jasnih zahtev,
- usposabljanje tržnikov z dolgoročnimi programi,
- vzpostavljanje primerne nadzora,
- pravičen sistem materialnega nagrajevanja,
- izdelava jasnega programa za osebni razvoj tržnika.

Motiviranje in nagrajevanje tržnikov

Materialno nagrajevanje je pomembna spodbuda za tržnika, še pomembnejše pa so (Tavčar 2002, 105):

- dobro vodenje in vzdušje v organizaciji;
- nematerialno spodbujanje, kot so priznanja, pohvale ipd.;
- skrb za osebni razvoj tržnika.

Glavne sestavine materialnega nagrajevanja so: plača, provizija in nagrade, ki so predstavljene v spodnji preglednici. Kombinacijo teh treh sestavin pa uporablja večina organizacij.

Tabela 6.3 Sestavine materialnega nagrajevanja

Osnova	Opis	Prednosti	Slabosti
Plača	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tržnik prejema stalno plačo in večinoma povračilo stroškov. ▪ Poleg plače prejema občasno tudi nagrado za dobro delo, ali za uspešnost na tekmovanju. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Večja prostost vodstva pri spreminjanju področij in nalog tržnikov. ▪ Enostavno pojasnjevanje, načrtovanje in obračunavanje. ▪ Osebna varnost tržnikov pri poslih v neenakomernih časovnih razmikih. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ni neposredna spodbuda za večjo prodajo. ▪ Stalen strošek. ▪ Nelagodna pogajanja (rast življenjskih stroškov, razni dodatki ipd.)
Provizija	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provizija je linearen ali nelinearen delež v vrednosti prodaje ali iztržka. ▪ Občasno prejme tudi povračilo stroškov. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spodbuja povečevanje vrednosti prodaje. ▪ Sledi zmanjšanju iztržka v slabi konjunkturi. ▪ Omogoča krmiljenje porabe časa tržnikov s finančnimi instrumenti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tržniki delujejo za neposredne učinke z vsemi sredstvi. ▪ Tržniki se otepajo dejavnosti, namerjenih na dolgi rok ter na kakovost in urejenost poslovanja. ▪ Samo provizija nudi preskromno osebno varnost.
Nagrade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dodeljuje jih management za nadpovprečne dosežke. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualno odmerjene. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subjektivno odmerjanje, zato dvom v pravičnost.

Vir: Tavčar 2002, 105.

Na tem mestu pa še nekaj trendov v marketingu, ki jih navaja Tavčar (2002, 16) in samo potrjujejo dejstvo, da bo delo v marketingu postalo še zahtevnejše.

- Ker izdelki postajajo vse kompleksnejši, je tudi usposabljanje tržnikov vse dražje.
- Na voljo je vse manj je kvalificiranih tržnikov za izdelke visoke tehnologije.
- Managerji zahtevajo, da jim marketing polaga račune o svojem poslovanju.
- Življenjski cikel izdelkov je vse krajši, zato je delo v marketingu vse hitrejše, hiter pretok tržnih informacij pa je vse pomembnejši.

6.5.2 *Timsko delo*

Že od samega začetka so se ljudje združevali v skupine. Obnašanje v skupini je lahko kaotično, s pravilno organiziranostjo pa lahko skupina deluje uspešnejše. Skupine

so najuspešnejše, če jih preoblikujemo v produktivnejše enote, imenovane timi (Maddux 1992, 10). V oddelku za trženje se pogosto oblikujejo timi za opravljanje različnih trženjskih aktivnosti, na primer raziskavo trga, trženjsko razvijanje izdelkov, oglaševanje, pospeševanje prodaje ipd. zato si bomo pogledali, kaj je tim in kako deluje.

Kralj (2001, 187) opredeljuje team kot »delovno skupino, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev«. Delovna skupina uspešno deluje, če ima od 10 do 15 članov, po Parkisonovem zakonu pa naj bi bilo idealno 21 članov. Skupino vodi formalno ali pa neformalno izbran vodja. Kot v vseh skupinah, tudi v teamih prihaja do nasprotovanj med udeleženci zaradi različnih interesov, kar vodi v spore (Kralj 2001, 187).

Lastnosti uspešnega tima, ki jih našteva Maddux (1992, 11-27) so:

- Člani vedo, da so medsebojno odvisni ter, da se osebne in timske cilje najuspešnejše dosega z vzajemno pomočjo.
- Člani so zavezani istemu cilju, zato sprejemajo delo za svojo »last«.
- Člani prispevajo k uspešnosti tima in podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem.
- V timih vlada zaupanje, spodbujanje in odprto komuniciranje.
- Konflikte vidijo kot priložnost za nove rešitve in kreativnost. Hitro reševanje konfliktov.
- Reševanje problemov je uspešnejše, ker lahko opravijo timsko strokovno analizo.
- Ohranja se ravnotežje med skupinsko produktivnostjo in potrebo po osebnih ambicijah.
- Namen tima mora biti jasen, prav tako naloge članov.
- Dober vodja tima mora znati pravilno usmerjati, razporejati naloge in sredstva.

Kralj (2001, 187) navaja dve sestavini, ki sta potrebni za uspešen team: izbira članov tima in usposabljanje tima. Newstrom in Davis (1993, 425-429) pa navajata še druge sestavine, kot so: spodbudno okolje, jasnost vlog in sposobnost članov, podvrženost skupnim ciljem ter nagrajevanje teama.

Ljudje povečajo svojo prizadevnost, če se jim dovoli, da prispevajo svoj delež k skupnemu uspehu v timu. Ko so aktivno vključeni k postavljanju ciljev in k skupnemu reševanju problemov, dobijo občutek, da delajo tudi za svoje dobro, zato tudi timske cilje učinkoviteje sprejmejo. Zaposleni čutijo odgovornost do rezultatov dela. Člani tima prispevajo svoj maksimum k reševanju problemov, saj so osebno motivirani (Maddux 1992, 41).

Kot zgoraj omenjeno, je komuniciranje znotraj tima zelo pomembno za njegovo uspešnost. Dobra komunikacija je pomemben dejavnik, saj prinaša še druge izboljšave, kot so (Maddux 1992, 54):

- izboljša storilnost,
- izboljša reševanje problemov,
- zmanjšanje nepravilnosti,
- več inovacij pri postopkih dela,
- boljši odnosi pri delu,
- večje osebno zadovoljstvo.

Prednosti timskega odločanja so večje znanje, različni pristopi k reševanju nalog, skupinski pristop in boljše razumevanje odločitev. Slaba stran pa so lahko konformnost skupine, prevelik vpliv posameznika, oddaljitev od cilja in predolgo odločanje (Kralj 2001, 187).



7 RAZISKAVA

Raziskave, ki so namenjene ugotavljanju stresa, so najpogosteje opravljene s pomočjo intervjujev in anketiranjem. Ljudje podajajo svoje mnenje, izkušnje ali odnose do situacij. V raziskavah na temo stresa se lahko ugotavlja narava stresa, odzivi na stres, kako ljudje obvladujejo določene stresorje, odzivi na kratkotrajen in dolgotrajen stres ter vloge, ki jih imajo različni faktorji v procesu stresa. Respondenti anket in intervjujev sami po svojih prepričanjih ocenjujejo situacije. Samoocenjevanje, kot način merjenja stresa ima visoko stopnjo veljavnosti, saj sami najbolje vemo kako čutimo (Sulsky in Smith 2005, 59-63).

7.1 Namen in cilji raziskave

Kar sem v teoretičnem delu diplomske naloge preučila, sem nato preverila še z raziskavo. V literaturi sem zasledila, da se delo v marketingu uvršča visoko v tabeli najbolj stresnih poklicev (tabela 3.2), zato sem se odločila to preveriti še z raziskavo v oddelku za marketing v izbrani organizaciji.

Namen empiričnega dela diplomske naloge je raziskati, kako stres vpliva na zaposlene v marketingu, kateri so najbolj pogosti stresorji, kakšne so posledice ter kako se spopadajo z njim.

Cilji raziskave so:

- *raziskati, kateri so stresorji v marketingu,*
- *raziskati, kako stres vpliva na zaposlene v marketingu,*
- *raziskati, kako se spopadajo s stresom,*
- *analizirati raven stresa v oddelku za marketing.*

7.2 Hipoteze raziskave

Z raziskavo sem hotela preveriti nekaj trditvev, ki sem jih postavila na podlagi proučene literature. Takšne trditve imenujemo hipoteze. To so trditve, ki niso preverjene in jih z raziskavo želimo preveriti.

Hipoteza 1: *Polovica zaposlenih v marketingu je pod stresom.*

Hipoteza 2: *Najpogostejši vir stresa so časovni pritiski.*

Hipoteza 3: *Najpogostejša posledica stresa je nenehna utrujenost.*

Hipoteza 4: *Zaposleni opisujejo svoje delo kot stresno.*

Hipoteza 5: *Zaposleni mislijo, da je njihovo delo bolj stresno.*

Hipoteza 6: *Zaposleni menijo, da organizacija stori premalo za preprečevanje stresa v marketingu.*

7.3 Opredelitev raziskovalnih metod

Uporabila sem deduktivni pristop, saj sem teorijo preverila z raziskavo. Raziskavo sem opravila z metodo anketiranja. Anketiranje se opravi s pomočjo vprašalnikov. Vprašalniki, ki merijo stres imajo veliko različnih oblik. Strukturirani vprašalniki so lahko v obliki trditev, ki sprašujejo respondenta ali se stres nanaša na določeno situacijo in/ali kako pogosto jo občutijo oziroma respondent določi stopnjo strinjanja ali pogostosti. Ta vrsta odgovorov se prikaže z Likertovo lestvico (redko, pogosto, zelo pogosto, vedno). Strukturirani vprašalniki se najpogosteje uporabljajo pri raziskovanju stresa na delovnem mestu. Z njimi za razliko od intervjujev anketiranje lažje izvedemo z večjim številom ljudi, je cenejše, prav tako pa je statistična analiza rezultatov lažja. Tudi rezultate, ugotovljene s statistično analizo, je lažje primerjati in jih predstaviti managementu in zaposlenim. Druga oblika vprašalnikov ima odprt tip vprašanj, na katere zaposleni prosto odgovorijo s pisanjem odgovora. Respondent zato lahko poda kvaliteten odgovor. Kljub temu, da ta tip vprašalnikov omogoča podajanje več informacij, pa je sama analiza le-teh zelo zahtevna. Čeprav se vprašalniki in ankete tako pogosto uporabljajo, imajo tudi nekaj pomanjkljivosti. To so lahko osebne značilnosti anketiranca, kot so nagnjenost k pretiravanju ali pritoževanju, slab spomin ipd. Prav tako lahko anketiranec napačno interpretira vprašanje ali pojme kot so stres, stresor ipd. (Sulsky in Smith 2005, 59-63).

Glede na zgoraj opisano prednost lažjega zbiranja in obdelave rezultatov sem si izbrala strukturiran vprašalnik z zaprtim tipom vprašanj, katerega sem sestavila sama. Vprašalnik je razdeljen v tri sklope:

- *Sklop A - simptomi stresa:* v katerem so postavljena štiri vprašanja, s katerimi sem želela ugotoviti, če so zaposleni pod stresom, kateri so stresorji in kakšne so posledice stresa v marketingu. Pod prvo točko so navedene trditve, ki opisujejo situacije, zaposleni pa so morali ocenjevati njihovo pogostost. Uporabila sem Likertovo lestvico. Pri drugem vprašanju so bili podani možni odgovori na najbolj pogoste stresne situacije na delovnem mestu, pri katerih so ponovno lahko ocenili pogostost teh situacij. S tretjim vprašanjem pa sem prišla do odgovorov, katere so posledice stresa, ravno tako s podanimi odgovori in določanjem njihove pogostosti. Četrto vprašanje je namenjeno ugotavljanju, kako se zaposleni spopadajo s stresom. Podanih je nekaj možnih odgovorov.
- *Sklop B - delo v marketingu:* je namenjeno ugotavljanju, kako se zaposleni počutijo pri delu v marketingu. Postavljenih je pet vprašanj. Pri prvem so ocenjevali stopnjo zadovoljstva z delom v marketingu. Pri ostalih štirih vprašanjih pa so podani po trije kratki možni odgovori. Namen teh vprašanj je ugotoviti, če se zaposleni čutijo pod stresom, če menijo, da so bolj pod stresom

kot drugi ter če organizacija stori dovolj za preprečevanje stresa v oddelku za marketi.

- *Sklop C - splošna vprašanja:* v njem sem želela zbrati splošne podatke o zaposlenih.

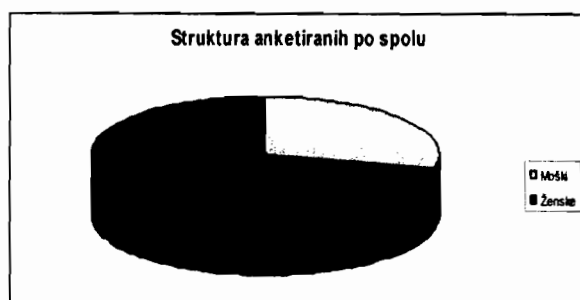
Raziskava je bila opravljena v februarju 2008 v oddelku za marketing ene izmed večjih slovenskih organizacij. V oddelku je zaposlenih okoli 140 ljudi, ki so organizirani glede na izdelke in po trgih oziroma državah.

7.4 Analiza in razlaga rezultatov raziskave

Oddala sem 110 anket, vrnjenih in pravilno izpolnjenih je bilo 90 anket, ki sem jih analizirala.

Med 90 zaposlenimi, ki so bili vključeni v raziskavo, je bilo 71 % (64) žensk in 29 % (26) moških.

Slika 7.1 Struktura anketiranih po spolu



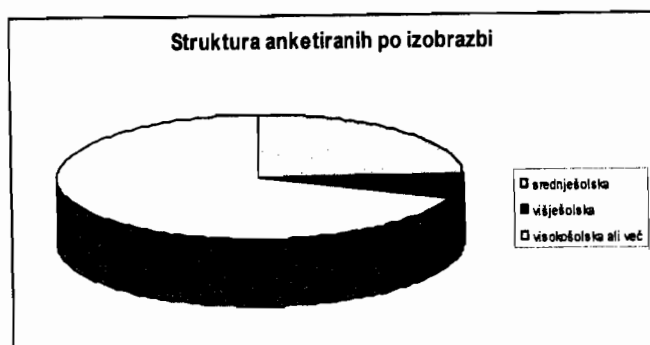
Struktura po starosti je naslednja: največ 36 % je starih od 36 do 45 let, sledijo jim s 33 % stari od 26 do 35 let, več kot 45 let jih ima 24 %, do 25 let je starih 7 % zaposlenih.

Tabela 7.1 Struktura anketiranih po starosti

Starost	Št. odgovorov	Delež (v %)
do 25 let	6	7
od 26 do 35 let	30	33
od 36 do 45 let	32	36
nad 45	22	24

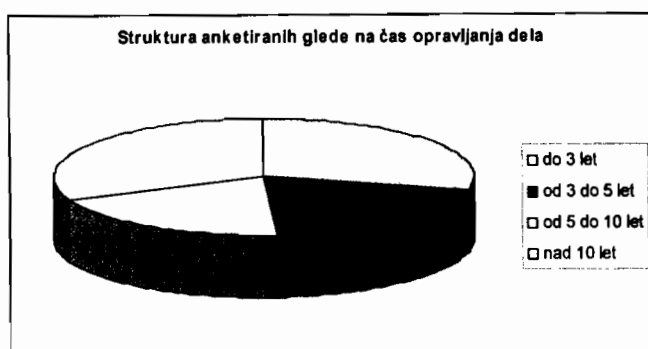
Izobrazbena struktura anketiranih v oddelku za marketing je primerna zahtevnosti dela. Največ zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo ali več, teh je 69 % (62), s srednješolsko izobrazbo je 24 % (22) zaposlenih, višješolsko ima 7 % (6) zaposlenih.

Slika 7.2 Struktura anketiranih po izobrazbi



Struktura zaposlenih glede na čas opravljanja dela v marketingu je enakomerno porazdeljena, največ 31 % (28) opravlja delo več kot 10 let. Sledijo jim novo zaposleni, ki opravljajo delo 3 leta ali manj, teh je 29 % (28). Sledijo jim z vsak po 20 % (18) tisti, ki delajo od 26 do 35 let in pa od 36 do 45 let.

Slika 7.3 Struktura anketiranih glede na čas opravljanja dela v marketingu



V sklopu *A. simptomi stresa* sem želela ugotoviti raven stresa, vzroke za stres in posledice stresa.

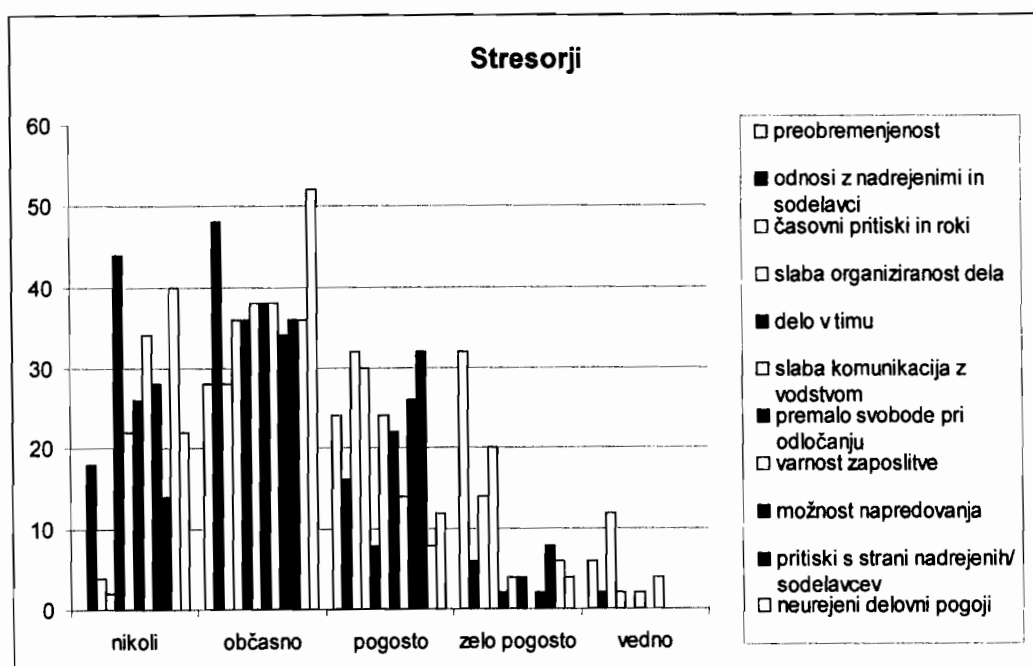
S prvim vprašanjem sem želela ugotoviti *raven stresa* v oddelku za marketing, s pomočjo vprašalnika, ki sem ga našla na spletni strani organizacije Lek, d. d. Ocenjevati je bilo treba različne trditve, vsaka je bila ocenjena s točkami, ki se jih sešteje. Število točk pade v določen rang, ki je že določen. Določene so štiri ravni stresa: zaposleni še ni pod stresom, zaposleni je pod stresom, stres lahko že preide v izgorevanje ter faza izgorevanja. Kako so bili ocenjeni anketiranci je prikazano v tabeli 7.2. Meja, pri kateri so zaposleni pod stresom, je bila 20 točk. Samo 9 % (8) anketiranih ni pod stresom na delovnem mestu, kar 89 % (80) jih je glede na oceno pod stresom, 2 % pa celo že v skrajni fazi izgorevanja.

Tabela 7.2 Raven stresa

Število točk	Raven stresa	Št. anketirancev	Delež (v %)
1-20 točk	Niste pod stresom oz. ga obvladate	8	9
21-35 točk	Ste pod stresom na delovnem mestu	58	65
36-50 točk	Stres lahko že preide v izgorevanje	22	24
51-75 točk	Ste v fazi izgorevanja	2	2
Skupaj		90	100

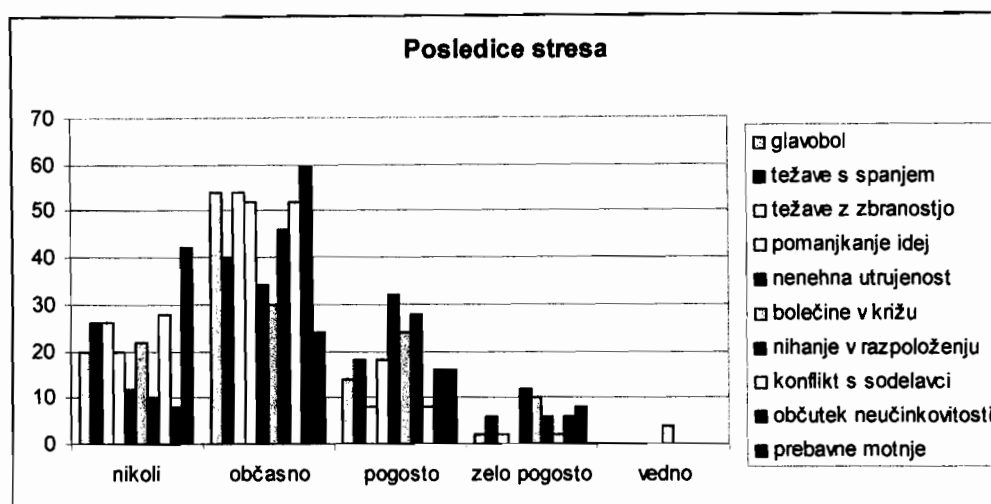
Pri prvem vprašanju bi še izpostavila nekaj trditev, s pomočjo katerih so anketiranci ocenjevali, kako pogosto nastopijo dane situacije. Izstopata še posebej dve trditvi, ki navajata situacije, ki se pri anketirancih pogosteje pojavljajo in jim povzročajo stres: »Veliko časa razmišljate o težavah na delu« ter »Pogosto čutim fizično in psihično izčrpanost«. Kar 33 % (30) anketiranih pogosto razmišlja o težavah na delu, zelo pogosto 22 % (20) anketiranih, 2 % (2) pa vedno. Fizično in psihično izčrpanost pogosto čuti 29 % (26) anketiranih, 20 % (18) zelo pogosto, 2 % (2) vedno.

Pri drugem vprašanju, ki se glasi »Kateri so najpogostejši dejavniki za stresne situacije na vašem delovnem mestu?« sem želela pridobiti najbolj pogoste vzroke za nastanek stresa pri delu v marketingu. Kot je razvidno iz spodnje slike, so najpogostejši stresorji preobremenjenost, časovni pritiski in roki ter slaba organiziranost dela. Najmanj težav jim povzroča delo v timu ter delovni pogoji.

Slika 7.4 Vzroki za nastanek stresa v marketingu

Pri tretjem vprašanju »Kako pogosto doživljate spodaj naštete težave?« sem želela ugotoviti katere so najpogostejše posledice stresa pri delu v marketingu. Izkazalo se je, da so najpogostejše posledice bolečine v križu ter nenehna utrujenost. Večina pa nikoli nima kot posledico stresa prebavne motnje, konflikta s sodelavci ter težav s spanjem in zbranostjo.

Slika 7.5 Posledice stresa pri delu v marketingu



Na četrto vprašanje »Kako se soočate s stresom?« so bili podani možni odgovori, pri čemer so lahko obkrožili več odgovorov in pod drugo navedli odgovor, ki ni bil podan. Kako so odgovorili, je prikazano v spodnji tabeli (7.3). Največ anketiranih se sooča s stresom s sprehodi v naravo, športom in počitkom. Pod drugo pa so anketiranci navedli še nekaj načinov za odpravljanje stresa, kot so: glasba, hobiji, posvečanje družini ipd.

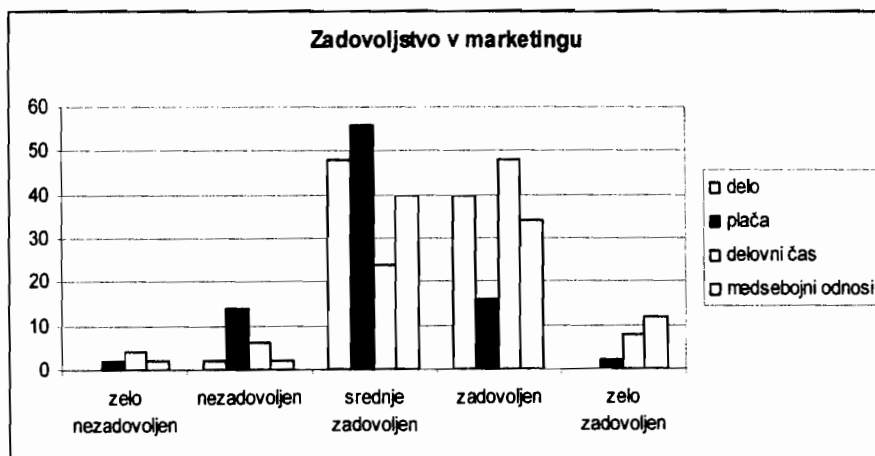
Tabela 7.3 Načini soočanja s stresom

Načini za odpravljanje stresa	Št. odgovorov
meditacija	12
pogovor s sodelavci/ prijatelji	40
šport	54
zdravila	4
sprehod v naravo	66
počitek	44
drugo	8

V sklopu B - delo v marketingu so anketiranci odgovarjali sledeče:

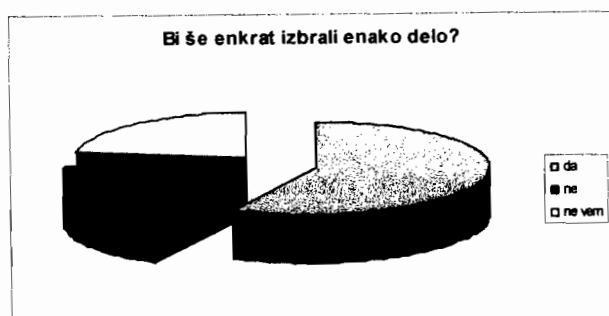
Prvo vprašanje »Kako ste zadovoljni z delom, plačo, delovnim časom in medsebojnimi odnosi v marketingu?« je podalo naslednje ugotovitve. Z delom v marketingu so anketiranci na splošno srednje zadovoljni. Najmanj zadovoljni so z delovnim časom in plačo, najbolj zadovoljni pa so z medsebojnimi odnosi.

Slika 7.6 Zadovoljstvo v marketingu



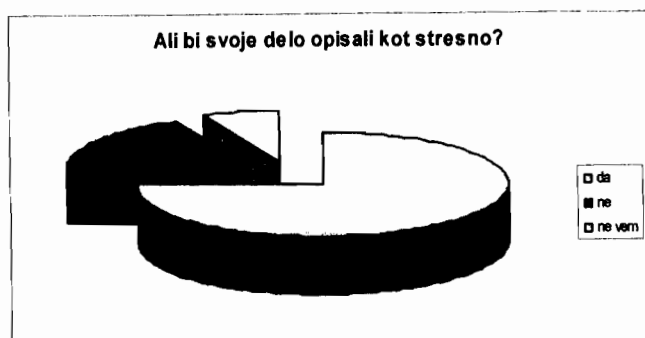
Na drugo vprašanje »Če bi izbirali, bi še enkrat izbrali enako delo?«, bi večina 58 % (52) ponovno izbrala to delo, 20 % (18) ne bi ponovno izbrala tega dela, ostali niso bili opredeljeni.

Slika 7.7 Ali bi ponovno izbrali enako delo



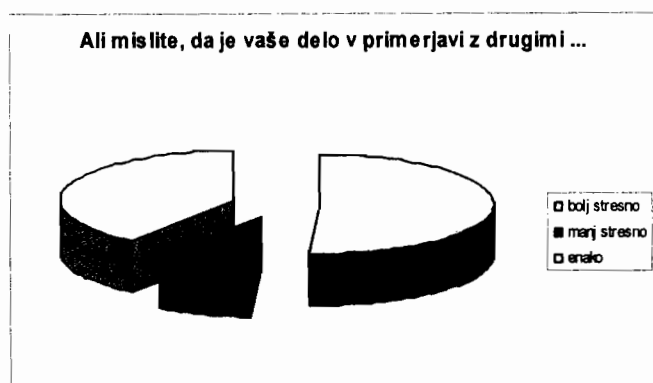
Na tretje vprašanje »Ali bi svoje delo opisali kot stresno?« je kar 75 % (68) anketiranih odgovorilo z »da«, le 18 % (16) jih svoje delo ni opisalo kot stresno, ostali se niso opredelili (ne vem).

Slika 7.8 Ali bi opisali svoje delo kot stresno



Na četrto vprašanje »Ali mislite, da je vaše delo v primerjavi z drugimi bolj/ manj/ enako stresno?« je več kot polovica anketiranih 51 % (46) odgovorila, da je njihovo delo bolj stresno. Sledijo jim tisti, ki so mnenja, da je njihovo delo enako stresno, teh je 40 % (36), le 9 % (8) anketiranih pa je mnenja, da je njihovo delo manj stresno.

Slika 7.9 Stresnost dela v primerjavi z drugimi

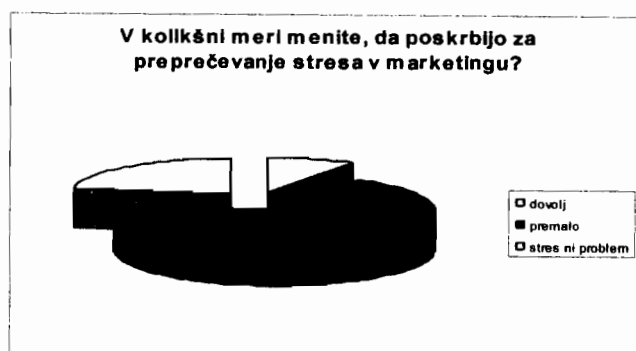


Glede na odgovore pri drugem, tretjem in četrtem vprašanju je zanimivo, da kljub temu, da večina opredeljuje svoje delo kot stresno ter celo bolj stresno v primerjavi z drugimi, bi večina ponovno izbrala to delovno mesto.

Na peto vprašanje »V kolikšni meri menite, da poskrbijo za preprečevanje stresa v marketingu?«, je kar 69 % (62) anketiranih odgovorilo, da premalo, 22 % (20) anketiranih je odgovorilo, da stres ni problem in le 9 % (8) je prepričanih, da organizacija stori dovolj za preprečevanje stresa v oddelku za marketing. Pri tem odgovoru je zanimiva struktura odgovorov glede na spol, saj so samo predstavniki moškega spola odgovorili, da stres ni problem.

Tabela 7.4 Struktura odgovora glede na spol

	M	Ž
dovolj	0	4
premalo	14	60
stres ni problem	12	0
Skupaj	26	64

Slika 7.10 Preprečevanje stresa v marketingu

7.5 Ugotovitve in predlogi

Po analizi anket sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- Kar 89 odstotkov zaposlenih v oddelku za marketing je pod stresom. Sledi: hipoteza 1 je delno potrjena, saj je več kot dobra polovica zaposlenih pod stresom.
- Najpogostejši vzroki za stres v oddelku za marketing so: preobremenjenost, sledijo časovni pritiski, tretji je slaba organiziranost dela. Sledi: hipoteza 2 je zavrnjena, saj je najpogostejši vzrok preobremenjenost z delom, drugi je šele časovni pritisk.
- Najpogostejše posledice stresa v oddelku za marketing so: bolečine v križu in nenehna utrujenost. Sledi: hipoteza 3 je zavrnjena, saj jih največ občuti bolečine v križu kot posledico stresa, na drugem mestu je nenehna utrujenost.
- Zaposleni v oddelku za marketing so v splošnem srednje zadovoljni. Najbolj so zadovoljni z medsebojnimi odnosi, kar izraža dobre medsebojne odnose in dobro komuniciranje. Najmanj pa so zadovoljni s plačo in delovnim časom, kar pomeni, da se počutijo premalo nagrajeni za svoje delo ter zaradi preobremenjenosti opravljajo nadure.
- Zaposleni se zavedajo stresa in njegovih posledic, zato se z njim soočajo s pomočjo sprehodov v naravo, športom in počitkom. Spodbudno je, da se le majhen odstotek poslužuje zdravil (pomirjeval, uspaval ipd.).

- Kar 75 odstotkov zaposlenih je prepričanih, da so pod stresom, 51 odstotkov pa je prepričanih, da je njihovo delo bolj stresno kot v drugih oddelkih. Sledi: hipoteza 4 in 5 sta potrjeni.
- Zanimivo je, da kljub temu, da je večina prepričana, da je njihovo delo bolj stresno ter niso zadovoljni s plačo in delovnim časom, bi kar 75 odstotkov zaposlenih ponovno izbralo enako delo. Razlog je verjetno v negotovosti zaposlitve.
- Kar 69 odstotkov zaposlenih je prepričanih, da organizacija stori premalo za preprečevanje stresa ter le 9 odstotkov je prepričanih, da storijo dovolj. Sledi: hipoteza 6 je potrjena. Pri tem vprašanju je zanimiva struktura odgovorov glede na spol, saj so samo pripadniki moškega spola odgovorili, da stres ni problem, kar izhaja iz tega, da moški veliko bolje prenašajo pritiske na delovnem mestu.

Glede na zgornje ugotovitve bi podala naslednje *predloge*:

- Organizacija mora čim prej pričeti z metodami za preprečevanje stresa na delovnem mestu, glede na to, da je več kot polovica zaposlenih že pod stresom. Odpravljanje stresa na ravni organizacije je veliko bolj uspešno, ker ima moč in vire, ki jih lahko izkoristi v ta namen.
- Predlagam da organizacija uporabi »model treh ravni«, ki sem ga opisala v podpoglavju 5.2. Le tako lahko poseže na področje preprečevanja in soočanja z že prisotnim stresom.
- Najprej naj prične s primarno intervencijo ter poskuša odpraviti vzroke, ki povzročajo stres. Analiza je razkrila, da sta najpogostejša vzroka preobremenjenost in časovni pritiski, kar izhaja iz delovnih zahtev in pomeni, da je potrebno preoblikovati delovna mesta ter zaposlene razbremeniti in porazdeliti delo.
- Nato je potrebno pristopiti s sekundarno intervencijo ter naučiti zaposlene, da razvijejo odpornost na stres ter se spopadejo z njim. Zato naj organizacija prične z izobraževanji in treningi: trening odločnosti, trening obvladovanja časa, uporaba metod sproščanja, programi promocije zdravega načina življenja ipd.
- Poskrbi pa naj tudi za tiste, ki so že na meji izgorevanja ter naj jim nudi svetovanja in proste dneve oziroma karijerne dopuste.

Organizacija naj čim prej prične z odpravljanjem stresa, kajti stroški odpravljanja stresa so precej nižji kot stroški in škoda, ki nastane zaradi utrujenih in neproduktivnih zaposlenih, da ne omenjam škode, ki nastane pri samih zaposlenih in se kaže kot nezadovoljstvo, krhanje medsebojnih odnosov, bolezni ipd.

8 SKLEP

Prej ali slej se vsakdo znajde v razmerah, ki sprožijo stres. Spremlja nas v vseh obdobjih našega življenja, kot na vseh področjih našega življenja. Stres sam po sebi ni problem. Problem nastane, ko ne znamo izkoristiti njegove pozitivne plati ter ga obrniti sebi v prid. Stres postane resnična ovira šele, ko se pojavlja prepogosto, ko so pritiski dolgotrajni in ko zanj ne najdemo ustrezne sprostitev. Takrat se pojavi tisti stres, ki ga v vsakdanjem pogovoru tako pogosto uporabljamo, tisti ki nam škoduje psihično in fizično in ki kvari kvaliteto našega življenja. Ker vse več časa preživimo na delovnem mestu in smo člen v organizaciji, ki pripomore k njeni uspešnosti, je še kako pomembno skrbeti za zadovoljstvo zaposlenih. Kot sem omenila, so posledice stresa za organizacijo lahko zelo škodljive. Od tega, da stres v organizaciji povzroča nastanek bolezni, zaradi katerih so zaposleni odsotni z dela, do poškodb, ki nastanejo zaradi nezbranosti, slabih odločitev, krhanja medsebojnih odnosov in še bi lahko naštevala. Zato je stres v delovnem okolju večji in globlji problem, kot si organizacije upajo priznati. Čas je, da v organizacijah frazo »zaposleni so naše največje bogastvo« začnejo uporabljati še v praksi in resnično poskrbijo za tisti člen v organizaciji, ki jim prinaša končne rezultate. Zakaj? Ker brez uspešnih ljudi ni uspešnih organizacij. Danes pa so uspešne tiste organizacije, ki bolj kot drugi konkurenti razumejo spremenjeno okolje, spremembe porabnikovih navad, želja, načina življenja in se znajo tem spremembam bolje in hitreje prilagajati. Ravno to pa je bistvena naloga marketinga, iz česar je razvidno, kako pomembno nalogo opravljajo tržniki. Vsakodnevno se srečujejo s problemi, kako biti inovativnejši, kreativnejši, kako pred svojimi tekmeci zaznati spremembe v željah potrošnikov. Poleg tega pa se še spopadajo znotraj organizacije z drugimi oddelki zaradi nestrinjanja in tekmovalnosti ter prepričevanjem celotne organizacije, da naj deluje v skupno dobro za kupca. Zanimanje za trženje pa še narašča, ko vse več organizacij spoznava, kako močno vpliva na uspešnost na tržišču.

Stres je v marketingu vsekakor prisoten. Delo v marketingu je zahtevno in zelo obremenjujoče za zaposlene. Raziskava, s pomočjo katere sem prišla do odgovora na raziskovalno vprašanje, kako stres vpliva na zaposlene v marketingu, je bila opravljena v enem samem podjetju, na manjšem vzorcu vprašanih. Zato ugotovitve veljajo za omenjeno podjetje in jih ne moremo posploševati za vsa podjetja, so pa vsekakor podobnosti, ki jih lahko najdemo v vsakem oddelku za marketing. Dejstvo je, da stres v marketingu ne vpliva dobro na zaposlene. Sami zaposleni niso zadovoljni in celo prepričani so, da je njihovo delo bolj stresno kot delo v drugih oddelkih. Najpogostejši vzroki so seveda glede na naravo dela v marketingu, ko se morajo prilagajati na hitre spremembe, predvsem preobremenjenost in časovni pritiski. Posledic je seveda lahko toliko kolikor je zaposlenih, najpogostejša pa sta bolečine v križu in nenehna utrujenost.

Sklep

Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da večina meni, da organizacija stori premalo za preprečevanje stresa, kar odraža prepričanje v slovenskih organizacijah, da to ni njihov problem ampak problem vsakega posameznika, zato bi morala izbrana organizacija in vsaka, ki ima podobne probleme s stresom, pričeti z metodami za odpravljanje in soočanje s stresom na delovnem mestu, še posebej v oddelkih za marketing, ki opravlja tako bistveno funkcijo in je ključni element za uspešnost organizacije na današnjem krutem trgu.

LITERATURA

- Battison, Toni. 1999. *Premagujem stres*. Ljubljana: DZS.
- Božič, Mija. 2003. *Stres pri delu: priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Cox, Tom. 2000. *Research on Work-related Stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Devetak, Gabriel. 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
- Habjanič, Darja in Tanja Ušaj. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
- King, Melanie. 2005. *Surviving stress at work: understand it overcome it*. Victoria: Trafford.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kožar, Andrej. 1995. *Premagajmo stres in druge bolezni z vajami avtogenega treninga*. Ljubljana: Lunik.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Looker, Terry in Olga Gregson. 1993. *Obvladajmo stres: kaj lahko z razumom storimo proti stresu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban-Plozza, Boris in Ugo Pozzi. 1994. *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- Newstrom, John W. in Keith Davis. 1993. *Organizational behavior: human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Pettinger, Richard. 2002. *Stress management*. Oxford: Capstone.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Radonjič, Dušan in Matjaž Iršič. 2006. *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
- Schmidt, Aleksander. 2003. *Najmanj, kar bi morali vedeti o stresu*. Ljubljana: samozaložba.
- Selič, Polona. 1999. *Psihologija bolezni našega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Sfiligoj, Nada. 1993. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Spielberger, Charles. 1985. *Stres in tesnoba*. Ljubljana: Centralni zavod za napredek gospodinjstva.
- Sulsky, Lorne in Carlla S. Smith. 2005. *Work stress*. Belmont: Thomson/ Wadsworth.
- Sutherland, Valerie J. in Cary L. Cooper. 2000. *Strategic stress management: an organizational approach*. London: Macmillan.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, Sonja. 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik



ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Moje ime je Petra Sušnik in sem absolventka na Fakulteti za management Koper. Pripravljam diplomsko nalogo na temo »Stres v marketingu«. V ta namen sem sestavila anketo in bi Vas prosila če odgovorite na sledeča vprašanja. Anketa je anonimna in bo uporabljena izključno za namene diplomske naloge.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za sodelovanje.

A. SIMPTOMI STRESA

1. Ugotavljanje ravni stresa

Označite stopnjo svojega strinjanja s trditvijo.

	nikoli	občasno	pogosto	zelo pogosto	vedno
Veliko časa razmišljam o težavah na delu.	1	2	3	4	5
Pri svojem delu ne čutim več zadovoljstva.	1	2	3	4	5
Hitro se začnem dolgočasiti.	1	2	3	4	5
Pestijo me glavoboli.	1	2	3	4	5
Upira se mi že misel, da moram na delo.	1	2	3	4	5
Sedanje delo me ne motivira več.	1	2	3	4	5
Vsakdanje delo doživljam kot stres.	1	2	3	4	5
V službo hodim le še zaradi plače.	1	2	3	4	5
Hitro se sprem s sodelavci.	1	2	3	4	5
Hitro se razburim zaradi malenkosti.	1	2	3	4	5
Težko sprejemam pomembne odločitve.	1	2	3	4	5
Včasih čutim praznino in depresijo zaradi svojega dela.	1	2	3	4	5
Delo opravljam manj kakovostno kot bi ga lahko.	1	2	3	4	5
Pogosto čutim fizično in psihično izčrpanost.	1	2	3	4	5
Težko se zberem.	1	2	3	4	5

Vir: <http://www.lek.si/slo/skrb-za-zdravje/stres/vprasalnik/stres-sluzba/>

2. Kateri so najpogostejši dejavniki za stresne situacije na vašem delovnem mestu?

	nikoli	občasno	pogosto	zelo pogosto	vedno
preobremenjenost	1	2	3	4	5
odnosi z nadrejenimi in sodelavci	1	2	3	4	5
časovni pritiski in roki	1	2	3	4	5
slaba organiziranost dela	1	2	3	4	5
delo v timu	1	2	3	4	5
slaba komunikacija z vodstvom	1	2	3	4	5
premalo svobode pri odločanju	1	2	3	4	5
varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
možnost napredovanja	1	2	3	4	5
pritisk s strani nadrejenih/ sodelavcev	1	2	3	4	5
neurejeni delovni pogoji	1	2	3	4	5
rutina na delovnem mestu	1	2	3	4	5

3. Kako pogosto doživljate spodaj naštetih težav?

	nikoli	občasno	pogosto	zelo pogosto	vedno
glavobol	1	2	3	4	5
težave s spanjem	1	2	3	4	5
težave z zbranostjo	1	2	3	4	5
pomanjkanje idej- ustvarjalnosti	1	2	3	4	5
nenehna utrujenost	1	2	3	4	5
bolečine v križu	1	2	3	4	5
nihanje v razpoloženju	1	2	3	4	5
konflikt s sodelavci	1	2	3	4	5
občutek neučinkovitosti	1	2	3	4	5
prebavne motnje	1	2	3	4	5

4. Na kakšen način se soočate s stresom?

(obkrožite lahko več odgovorov)

- a) Meditacija
- b) Pogovor s sodelavci/ prijatelji
- c) Šport
- d) Zdravila
- e) Sprehodi v naravo
- f) Počitek
- g) Drugo _____

B. DELO V MARKETINGU

(Obkrožite)

1. Kako ste zadovoljni z/s v marketingu?

	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
... delom	1	2	3	4	5
... plačo	1	2	3	4	5
... delovnim časom	1	2	3	4	5
...medsebojnimi odnosi	1	2	3	4	5

2. Če bi izbrali še enkrat bi izbrali enako delo?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

3. Ali bi svoje delo opisali kot stresno?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

4. Ali mislite, da je vaše delo v primerjavi z drugimi

- a) bolj stresno
- b) manj stresno
- c) enako

5. V kolikšni meri menite, da poskrbijo za preprečevanje stresa v marketingu?

- a) dovolj
- b) premalo
- c) stres ni problem

C. SPLOŠNA VPRAŠANJA

Označite kvadrček pred ustreznim odgovorom.

1. Spol	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	Ž
2. Starost	<input type="checkbox"/>	do 25 let		
	<input type="checkbox"/>	od 26 do 35 let		
	<input type="checkbox"/>	od 36 do 45 let		
	<input type="checkbox"/>	nad 45 let		
3. Izobrazba	<input type="checkbox"/>	srednješolska		
	<input type="checkbox"/>	višješolska		
	<input type="checkbox"/>	visokošolska ali več		
4. Koliko časa opravljate to delo?	<input type="checkbox"/>	do 3 let		
	<input type="checkbox"/>	od 3 do 5 let		
	<input type="checkbox"/>	od 5 do 10 let		
	<input type="checkbox"/>	nad 10 let		

Za rezultate raziskave se lahko obrnete na moj elektronski naslov: petra.susnik@siol.net.