

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo

**ANALIZA RAVNANJA S STRESOM ZAPOSLENIH V
IZBRANIH OBČINSKIH UPRAVAH**

Lara Juvančič

Ljubljana, november 2020

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo

**ANALIZA RAVNANJA S STRESOM ZAPOSLENIH V IZBRANIH
OBČINSKIH UPRAVAH**

Kandidatka: Lara Juvančič
Vpisna številka: 04170054
Študijski program: Univerzitetni študijski program Upravljanje javnega sektorja prva stopnja

Mentorica: doc. dr. Nina Tomažević

Ljubljana, november 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Lara Juvančič, študentka univerzitetnega študijskega programa Upravljanje javnega sektorja 1. stopnja, z vpisno številko 04170054, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Analiza ravnanja s stresom zaposlenih v izbranih občinskih upravah.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Ana Cukijati, univ. dipl. slov.

Ljubljana, november 2020

Podpis avtorice

POVZETEK

Zaradi hitrega ritma življenja se s stresom srečujemo pogosteje, kot smo se včasih. V današnjih časih nam izziv predstavljajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja ter vse večje zahteve na delovnem mestu, kar nam povzroča stres. Problem nastane takrat, ko se posameznik s stresnimi situacijami ne zna pravilno soočiti oz. jih obvladati, kar lahko privede do psihičnih in fizičnih bolezenskih stanj.

Namen diplomskega dela je bil, na podlagi pridobljenih rezultatov analize stanja ravnanja s stresom vodstvom občinskih uprav predlagati ukrepe, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu ravnanju s stresom zaposlenih v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. Cilj diplomskega dela je bil preučiti izbrano domačo in tujo literaturo s področja stresa ter izvesti raziskavo med zaposlenimi v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. V teoretičnem delu diplomskega dela sta bili uporabljeni deskriptivna metoda in metoda kompilacije, s pomočjo katerih so opredeljeni pojmi stres, posledice stresa in ravnanje s stresom. V empiričnem delu je bila na podlagi metode anketiranja izvedena raziskava med zaposlenimi v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. Rezultati ankete so bili analizirani s statističnimi metodami, interpretirani ter grafično prikazani.

Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije najpogosteje pod stresom večkrat tedensko in da jim ga v največji meri povzroča preobremenjenost na delovnem mestu, poleg nje pa tudi slaba obveščenenost in nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov. Anketirani poročajo, da se ob prehudem stresu umaknejo od drugih. Anketiranci so mnenja, da vodstvo ne opredeli dovolj jasno nalog vsakega zaposlenega in ne da natančnih navodil za delo, obenem pa je tudi pretok informacij (med oddelki) slab. Brez zavedanja oseb na vodilnih položajih, da stres negativno vpliva na njihove zaposlene, stresa ni moč odpraviti. V nobeni združbi se namreč ne morejo popolnoma izogniti stresu oz. se ga znebiti, lahko pa z organiziranjem usposabljanj na to temo omilijo njegove negativne posledice.

Ključne besede: stres, občinska uprava, zaposleni, dejavniki stresa, posledice stresa, ravnanje s stresom.

ABSTRACT

ANALYSIS OF EMPLOYEE STRESS MANAGEMENT IN SELECTED MUNICIPAL ADMINISTRATIONS

Due to the fast rhythm of life, we face stress more often than before. Nowadays, the challenge for us is to coordinate work and family life along with the growing demands in the workplace, which causes us stress. The problem arises when an individual does not know how to deal with stressful situations properly or manage them, which can lead to mental and physical illnesses.

The aim of this diploma work was, based on the obtained results of the analysis of the state of managing stress, to propose to the management of municipal administrations measures that would contribute to more efficient stress management in the municipal administrations of the Central Slovenia statistical region. The purpose of this diploma work was to study selected domestic and foreign literature in the field of stress and to conduct a survey among employees in the municipal administrations of the Central Slovenia statistical region. In the theoretical part of the diploma work, a descriptive method and a method of compilation were used, with the help of which the concept of stress, consequences of stress and managing stress were defined. In the empirical part of the thesis, a survey was conducted among employees in the municipal administrations of the Central Slovenia statistical region based on a survey method. The results of the survey were analyzed using statistical methods, interpreted and graphically presented.

The results of the research showed that employees in the municipal administrations of the Central Slovenia region are most often under stress several times a week and that it is mostly caused by overwork at work, as well as poor information and constant lack of time due to too short deadlines. Respondents report moving away from others when they are under too much stress. Respondents believe that the management does not clearly define the task of each employee and does not give precise instructions for work, and at the same time, the flow of information (between departments) is poor. Without the awareness of people in management positions that stress negatively affects their employees, stress cannot be eliminated. Namely, no organization can completely avoid stress or get rid of it, but they can alleviate its negative consequences by organizing workshops on this topic.

Key words: stress, municipal administration, employees, stress factors, consequences of stress, managing stress.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KAZALO	vii
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO TABEL.....	ix
KAZALO GRAFIKONOV	ix
KAZALO SLIK	ix
1 UVOD	1
2 STRES	3
2.1 OPREDELITEV STRESA.....	3
2.2 VRSTE STRESA	4
2.3 KLJUČNI DEJAVNIKI STRESA	5
2.4 SIMPTOMI STRESA	7
3 POSLEDICE STRESA	10
3.1 POSLEDICE STRESA ZA POSAMEZNIKA	10
3.2 POSLEDICE STRESA ZA ZDRUŽBO	14
3.3 POSLEDICE STRESA ZA DRUŽBO	16
4 RAVNANJE S STRESOM	19
4.1 PREPREČEVANJE STRESA	19
4.2 UKREPANJE OB NASTANKU STRESA.....	20
4.3 AKTERJI PRI RAVNANJU S STRESOM	21
4.3.1 VODSTVO ZDRUŽBE	22
4.3.2 ZAPOSLENI	23
4.3.3 STROKOVNJAKI (ZDRAVNIKI)	25
5 RAZISKAVA O RAVNANJU S STRESOM ZAPOSLENIH V IZBRANIH ORGANIZACIJAH	28
5.1 PREDSTAVITEV IZBRANIH ORGANIZACIJ	28
5.1.1 LOKALNA SAMOUPRAVA.....	28
5.1.2 OBČINE	30
5.1.2.1 OBČINE OSREDNJESLOVENSKE STATISTIČNE REGIJE.....	31
5.1.2.2 OBČINSKE UPRAVE	32

5.2	NAMEN IN NAČIN IZVEDBE RAZISKAVE.....	33
5.3	PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE.....	34
5.4	UGOTOVITVE RAZISKAVE	47
5.4.1	PREVERJANJE HIPOTEZ.....	48
5.4.2	PREDLOGI ZA ZMANJŠANJE STRESA V OBRAVNAVANIH ORGANIZACIJAH	49
6	ZAKLJUČEK.....	51
	LITERATURA IN VIRI	52
	PRILOGE	56
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	56

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO TABEL

Tabela 1: Posledice stresa.....	11
Tabela 2: Trditve o obvladovanju stresa.....	43
Tabela 3: Pogostost občutka stresa po starostnih skupinah	49
Tabela 4: Najpogostejše obvladovanje stresa po spolu	49

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol anketirancev	34
Grafikon 2: Starost anketirancev.....	35
Grafikon 3: Izobrazba anketirancev.....	35
Grafikon 4: Delež izpolnjenih anketnih vprašalnikov glede na občinsko upravo	36
Grafikon 5: Položaj anketirancev	37
Grafikon 6: Delovno mesto anketirancev	37
Grafikon 7: Delovna doba anketirancev	38
Grafikon 8: Vrsta zaposlitve	38
Grafikon 9: Pogostost občutka stresa	39
Grafikon 10: Najpogostejši načini obvladovanja stresa	40
Grafikon 11: Najpogostejši trije vzroki stresa na delovnem mestu	41
Grafikon 12: Morebitna udeležba na usposabljanju o ravnanju s stresom.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Javna uprava.....	33
----------------------------	----

1 UVOD

Hiter ritem življenja in pritiski na delovnem mestu lahko pri zaposlenih sprožijo stres kot odziv nanje. Veliko ljudi se s stresom tako na delovnem mestu kot tudi v domačem okolju srečuje iz dneva v dan. Pogosto stres zanemarijo oz. mu ne posvečajo dovolj pozornosti. Vendar pa je pravočasno ter pravilno reagiranje nanj lahko ključnega pomena za uspešno delo zaposlenih in delovanje ter konkurenčnost katerekoli združbe (podjetja, organizacije javnega sektorja, nevladne organizacije ipd.).

Zaposleni v občinski upravi tako kot drugi javni uslužbenci doživljajo vedno več stresa, saj so po Elkinu (2014, str. 11) obremenitve na delovnih mestih danes hujše, kot so bile v preteklosti. Zaposleni so izpostavljeni pritiskom nadrejenih, sodelavcev in strank, to pa lahko kaj hitro privede do stresne situacije, saj se sodobni človek najpogosteje srečuje s psihosocialnim stresom, s katerim se srečuje tam, kjer lahko pride v konflikte z ljudmi (Starč idr., 2009, str. 13).

Diplomsko delo je zasnovano na proučevanju ravnanja s stresom zaposlenih v izbranih občinskih upravah. Osnovne enote lokalne samouprave so občine (Vlaj, 2004, str. 14), te pa imajo občinsko upravo kot organizacijsko enoto, v kateri pripravljajo strokovne podlage za odločanje občinskega sveta, in župana ter sprejete odločitve neposredno izvršujejo (Virant, 2009, str. 185). Slovenija je razčlenjena na 12 statističnih regij in 212 občin (SURs, 2020). V diplomskem delu je obravnavana Osrednjeslovenska statistična regija. V tej regiji je 25 občin, v raziskavo pa so vključeni zaposleni občinskih uprav teh občin.

Namen diplomskega dela je bil, na podlagi pridobljenih rezultatov analize stanja na področju ravnanja s stresom vodstvom občinskih uprav predlagati ukrepe, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu ravnanju s stresom zaposlenih v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. Temeljni cilj teoretičnega dela diplomskega dela je bil preučiti izbrano domačo in tujo literaturo, povezano s pojmom stresa, in na podlagi pridobljenih znanj izvesti raziskavo (s pomočjo anketnega vprašalnika) med zaposlenimi v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. Podrobnejši cilji empiričnega dela diplomskega dela so bili v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije raziskati oz. preučiti:

- kateri so ključni dejavniki, ki zaposlenim najpogosteje povzročajo stres na delovnem mestu;
- kako se zaposleni najpogosteje odzivajo oz. spopadajo s stresom/stresnimi situacijami;
- kateri so najpogostejši vplivi stresa na delo (npr. izguba motivacije za delo);
- ali vodstvo pomaga odpravljati stres svojim zaposlenim (npr. s protistresnimi programi);
- kako pogosto se stres pojavlja pri zaposlenih;

- kateri so najpogostejši vzroki za pojavljanje stresa pri zaposlenih;
- zaposleni katerega spola so bolj podvrženi stresu;
- ali zaposleni ravnajo tako, da zmanjšujejo vpliv stresa na delovnem mestu;
- v kateri občinski upravi Osrednjeslovenske statistične regije je stres najbolj prisoten.

V diplomskem delu so bile v okviru raziskave preverjene naslednje hipoteze:

H1: Stres se pri zaposlenih v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije pojavlja večkrat tedensko.

H2: Najpogostejši vzrok stresa pri zaposlenih v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije je preobremenjenost na delovnem mestu.

H3: Stres se v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije pogosteje pojavlja pri zaposlenih v starostni skupini do 40 let v primerjavi s starejšimi zaposlenimi.

H4: Ženske, zaposlene v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije, stres najpogosteje obvladujejo tako, da si večkrat vzamejo krajše odmore od dela.

Teoretični del diplomskega dela temelji na deskriptivni metodi, v okviru katere sta preučeni domača in tuja literatura z obravnavanega področja, ter na metodi kompilacije (povzetek ugotovitev domačih in tujih avtorjev). V empiričnem delu je predstavljena raziskava, ki je bila izvedena na podlagi metode anketiranja. Anketni vprašalnik je bil v izpolnitev poslan zaposlenim v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. Rezultati ankete so analizirani s statističnimi metodami, interpretirani ter grafično prikazani. Na podlagi analiz bodo v zaključnem delu diplomskega dela zgoraj postavljene hipoteze potrjene ali ovržene.

2 STRES

Oprelitev stresa je toliko, kolikor je avtorjev, ki pišejo o njem. Stres je izraz, ki se dandanes vse pogosteje uporablja v vseh življenjskih situacijah. Z njim se srečujemo v zasebnem in poklicnem življenju. V nadaljevanju bodo predstavljene opredelitve stresa domačih in tujih avtorjev, vrste stresa, ključni dejavniki stresa in njegovi simptomi.

2.1 OPREDELITEV STRESA

Beseda stres izvira iz latinske besede *stringere*, kar pomeni »tesno priviti«, in je bila prvič uporabljena v angleščini v 17. stoletju za opis pritiska, nadlog, težav in muk. V naslednjih dveh stoletjih se je pomen besede spremenil in je pomenil pritisk, silo ali močan vpliv, ki deluje na predmet ali osebo (Božič, 2003, str. 17). Dr. Hans Selye (v: Carnegie, 2012, str. 89), kanadski endokrinolog, ki velja za začetnika raziskav o stresu, ga je opredelil kot »nespecifični odziv telesa na zahteve, s katerimi se sooča«. Eden izmed pionirjev stresa je tudi ameriški nevrolog Walter Cannon, ki je tudi uvedel pojme stres, homeostaza in odziv spopad-ali-umik. S stresom pa je povezan tudi francoski fiziolog Claude Bernard, iz njegovih raziskav pa izhaja ena izmed opredelitev stresa, ki stres opredeljuje kot »vsako grožnjo, ki notranjemu okolju preti, da ga bo zrušila« (Starc, 2007, str. 22–23).

Youngs (2001, str. 13) navaja, da je stres telesna reakcija na mobilizacijo obrambnih sistemov proti grožnji, ki jo zazna naše telo. Stres je sklop telesnih, fizičnih, duševnih in kemičnih reakcij na okoliščine, ki sprožijo v človeku zmedenost, nejevoljo in vzbujenost. Te reakcije ne izvirajo zgolj iz samih stresnih dejavnikov, temveč predvsem iz našega zaznavanja dogodka in našega odziva nanj. Drugačno opredelitev stresa navaja Elkin (2014, str. 24), ki opredeljuje stres kot »neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani«. Stres torej doživimo takrat, ko se nam zazdi, da se nismo sposobni učinkovito spoprijeti z neko pretečo situacijo. Razlika med dejansko zahtevnostjo določenih okoliščin in našim dojemanjem tega, kako dobro smo se s temi okoliščinami sposobni soočiti, določa, koliko stresa bomo čutili. Po Luban-Plozza in Pozzi (1994, str. 12–13) je stres »reakcija organizma na dražljaje iz okolja; vključuje znake obrambe in prilagajanja«. Ko je naše telo bodisi fizično bodisi psihično napadeno, pripravi več obrambnih mehanizmov, ki se ne razlikujejo za različne tipe dražljajev. Ta obrambni mehanizem oz. stanje splošnega alarma imenujemo stres. Tako lahko iz različnih opredelitev povzamemo, da je stres stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z t. i. »ogrožujočo« okoliščino.

Da bi se stresu lahko izognili oz. ga z ukrepi zmanjšali, je treba vedeti, kaj stres sploh je, kateri so dejavniki stresa in ali ti enako vplivajo na vse posameznike. Od posameznika je namreč odvisno, ali bo nek dražljaj zanj predstavljal stres ali ne (Brejc, 2004, str. 88).

Stres je telesna in psihološka obremenjenost organizma, ki nastane kot prilagoditveni odgovor na dražljaje v okolju (Meško, 2011, str. 6). Je odziv organizma na določen stresogeni dejavnik, ki se odrazi v obliki boja ali bega. To pomeni, da center za preživetje, ki se nahaja v možganih (amigdala), v trenutku oceni stopnjo nevarnosti položaja ter aktivira stresno os in simpatični del živčevja, ki telo pripravi na odziv na nevarnost (Inštitut za razvoj človeških virov, 2020).

Stres je pogosto pojmovan kot najpogostejša bolezen moderne dobe. Je vzorec negativnih fizioloških stanj in psiholoških odzivov, ki se pojavljajo v situacijah, v katerih zaznamo ogrožanje svoje dobrobiti in obenem čutimo, da se z njimi ne moremo spoprijeti. Gre torej za notranji odgovor posameznika na vsak zunanji dogodek ali situacijo, ki vpliva nanj – na stresor (Meško, 2011, str. 6–7). Po podatkih Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) (2018) približno četrtnina odraslih prebivalcev Slovenije zelo pogosto oz. vsakodnevno doživlja stres in ima težave z njegovim obvladovanjem. V zadnjih štirih letih se je povečal delež tistih, ki stres doživljajo zaradi obremenitev na delovnem mestu in slabih odnosov s sodelavci.

2.2 VRSTE STRESA

Različni avtorji opredeljujejo različne vrste stresa. V tem poglavju so opredeljene vrste stresa, ki se v literaturi pojavljajo najpogosteje. Obravnavani so pozitivni in negativni stres, akutni in kronični stres, naravni in umetni stres ter eksogeni, endogeni, fiziološki in psihološki stres.

Starc (2008, str. 47–49) loči pozitivni ali eustres in negativni ali distres. Pozitivni stres je stres, ki povzroča kratkotrajno in neintenzivno stresno reakcijo. Organizmu omogoča tudi prilagajanje na nove situacije in lahko rešuje tudi življenja (npr. v primeru hemoraškega šoka). Z izrazom negativni stres pa opisujemo stres s škodljivimi učinki na zdravje. Ponavadi je posledica dolgotrajnih ali ponavljajočih in/ali intenzivnih stresnih reakcij organizma brez ustreznega počitka in obnove organizma. Glavna razlika med pozitivnim in negativnim stresom je, da se pri pozitivnem hitro prilagodimo novi situaciji, pri negativnem pa zelo težko ali pa sploh ne. Poleg pozitivnega in negativnega stresa pa dr. Selye (v: Carnegie, 2012, str. 90) navaja še hiperstres. To je stanje nenehnega negativnega stresa, ki ima negativen vpliv na odnose, zdravje in delovno storilnost.

Po Schmidu (v: Meško, 2011, str. 8–9) ločimo naravni in umetni stres, ki imata vsak svojo funkcijo in namen. Vsako živo bitje pozna naravni stres, ki ga delimo na prijeten stres. Tega doživljamo kot ugodje in pozitivne, enkratne ali čudovite trenutke ter tudi na obrambno reakcijo preživetja. Stres, ki ga dojemamo kot občutek ugodja, je pozitivna stran stresa, iz katere dobivamo energijo, motivacijo, življenjsko moč in ustvarjalnost. Umetni stres pa je posledica oz. rezultat današnjega sloga življenja in družbe, ki nam vsiljuje vedno večje zahteve. In prav te zahteve privedejo do umetnega oz. škodljivega stresa, in sicer tedaj, kadar so te višje kot naše sposobnosti.

Nadalje lahko stres po Meško (2011, str. 9) delimo na:

- *eksogeni*: deluje od zunaj, kar pomeni, da so najbolj razširjeni dejavniki, ki vplivajo nanj, povezani z zaposlitvijo, delovnim časom ter potjo na delo in domov;
- *endogeni*: deluje od znotraj, zato ga lažje preprečimo; gre za stresne situacije, ki jih posameznik ustvari sam in se jim lahko izogne;
- *fiziološki*: povzroča ga vse, kar vpliva na naše telo. Lahko je to hrup, vznurjenost živčnega sistema zaradi uživanja poživil ali pa pomanjkanje kisika;
- *psihični stres*: lahko ga povzročijo menjava službe, partnerski odnosi ipd.

Glavni vrsti stresa, ki se razlikujeta glede na trajanje, sta po Škorjanc, Keene in Browne (2017, str. 10) akutni stres (odziv na trenutno grožnjo ali večji življenjski dogodek) in kronični stres (odziv na neprijetne dogodke, ki se ponavljajo dalj časa). Akutni stres se pojavi nenadoma in je običajno kratkotrajen. Lahko je nenapovedan in nenadzorovan (npr. ob prečkanju prometne ceste), ali zastrašujoč vendar pričakovan (npr. ob razgovoru za službo). Pri kroničnem stresu pa se lahko trajno poruši telesno ravnovesje. Ta vrsta stresa je posledica nenehnih skrbi in zahtev okolice, ki jih ne moremo nadzorovati. Najslabši vidik kroničnega stresa je dejstvo, da se nanj privadimo in ga s časoma ne opazimo več. Če ga ne obvladujemo, ima lahko hude telesne in psihične posledice.

2.3 KLJUČNI DEJAVNIKI STRESA

Tako kot poznamo različne vrste stresa, poznamo tudi različne dejavnike stresa. V tem poglavju bodo obravnavani ključni dejavniki stresa, ki jih v domači in tuji literaturi zasledimo najpogosteje in jih posameznik doživlja v zasebnem in poklicnem življenju.

Ker smo ljudje različni, se na stresne dražljaje različno odzivamo. Večina življenjskih dogodkov je stresnih, kot so na primer poroka, ločitev, smrt in izguba zaposlitve. Številni dejavniki stresa pa se pojavijo na delovnem mestu oz. v združbi, kjer je posameznik zaposlen. Ključni dejavniki stresa po Brejcu (2004, str. 88–91) so: zunanje okolje, struktura organiziranosti, organizacijska kultura, odnosi v združbi, razmere v zasebnem življenju posameznika, osebni dejavniki in značilnosti dela.

Nekateri dejavniki stresa so del materialnega okolja, večina pa jih je del psihološkega okolja. Dejavnike stresa lahko delimo na notranje (npr. skrb, bolezen, bojazen) in zunanje (npr. izguba službe, selitev), ki se v nekaterih primerih pojavljajo v kombinaciji. Navedenim lahko prištejemo tudi dejavnike, ki so posledica sodobnega načina življenja, kot je na primer hiter ritem življenja. Z dejavniki stresa se pravzaprav srečujemo vsak dan in vsepovsod, saj je stres prisoten v vseh življenjskih obdobjih človeka. Že od rojstva se nenehno soočamo z novimi okoliščinami, kar od nas zahteva tudi nenehno učenje in prilagajanje, ki v veliki meri sloni prav na načelu stresa (Huselja, 2017, str. 48).

Dogodki, ki sprožijo stres, lahko segajo od najbolj banalnih do dramatičnih. Lahko so skoraj malenkostni, kot je zavozlana vezalka na čevlju ali gneča na avtobusu. Lahko so malo bolj pomenljivi, kot je na primer izguba denarnice ali šefovo oštevanje. Pod večje stresorje pa lahko uvrstimo ločitev, izgubo službe ali izgubo ljubljene osebe. Možnih stresorjev je torej zelo veliko, kar je odvisno tudi od okoliščin, ob katerih jih doživljamo oz. smo z njimi soočeni (Huselja, 2017, str. 49). Stresorji so vsi dražljaji, ki pripeljejo v stresno reakcijo (Luban-Plozza & Pozzi, 1994, str. 14). Torej je izvor stresa stresor, to pa je lahko oseba, stvar, dogodek ali situacija, ki jo posameznik doživlja kot stresno (Prah, 2015, str. 13).

Stresorji izvirajo iz zunanjega in notranjega okolja. Po Starcu jih (2008, str. 43–44) lahko razvrstimo na psihološke, biološke, kemijske in fizikalne. Psihološki so v sodobnem času najpogostejši, med njimi pa so duševni in psihosocialni dejavniki ter sodoben način življenja. Med biološke dejavnike sodijo bolečine, bolezni in čezmerne telesne obremenitve. Med kemijske uvrščamo onesnaženost okolja z industrijskimi odpadnimi snovmi, smog in dim. Fizikalne dejavnike hitro začutimo, saj se med njih uvrščajo hrup, vibracije, mraz in soparno vreme. Slednji dejavniki so zaradi splošnega prepričanja, da stres ustvarjajo le psihične preobremenitve, potisnjeni v ozadje in se velika večina ljudi tega niti ne zaveda.

Treven in Mulej (2005, str. 58–59) navajata dejavnike, ki so lahko izvor stresa v delovnem okolju, in dejavnike izven delovnega okolja. Stresne obremenitve se od enega delovnega okolja in mesta do drugega spreminjajo. Dejavniki, ki zaposlenim v delovnem okolju povzročajo stres, so različni, kot na primer: vrsta zaposlitve, razmejitve med delom in nedelom, konflikt vloge zaposlenega v delovnem okolju, negotovost vloge, prevelika obremenjenost, odgovornost za druge zaposlene, nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu in fizični pogoji dela. Seveda pa se s stresom ne srečujemo le na delovnem mestu oz. v delovnem okolju, ampak je stres prisoten tudi izven delovnega okolja. Dejavnike izven delovnega okolja lahko uvrstimo v dve skupini: stresni življenjski dogodki (npr. smrt partnerja) in napor vsakodnevnega življenja (npr. finančni napori, napori v gospodinjstvu).

Eno tretjino življenja prebijemo na delu, drugo prespimo, tretjo preživimo z družino in prijatelji. Večina ljudi najbolj stresno doživlja prav odnose z ljudmi, pa naj bo to doma, v službi ali s prijatelji. Delovno mesto je pogosto pravo žarišče škodljivega stresa, ki ga povzroča splet številnih dejavnikov, kot so preobremenjenost, nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov, nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazali, nejasna vloga in namen delovnega mesta, spreminjanje delovnih metod ter slaba obveščенost (izguba pregleda nad dogajanjem in občutka pripadnosti združbi). Zaradi bremen, ki nam jih najpogosteje nalagajo drugi, nas kmalu prevzame nadležen občutek, da so se okoliščine izmuznile našemu nadzoru (Looker & Olga, 1993, str. 103).

2.4 SIMPTOMI STRESA

Simptomi stresa se od posameznika do posameznika razlikujejo, odvisno od sprožil, ki jih povzročajo. Stres se največkrat kaže kot neke vrste bolečina, ki jo lahko razumemo kot sporočilo, da je potrebno nekaj spremeniti. Kadar smo pod stresom, se nam velikokrat zdi popolnoma vsakdanja težava nepremagljiva in se ustrašimo najpreprostejših nalog. Nekdo je lahko neprestano utrujen, drugi ima napade besa, tretji pa ima navidezne bolečine (George, 2001, str. 15).

Po Georgeu (2001, str. 18–19) so simptomi stresa naslednji: osamljenost, negotovost, izguba koncentracije in spomina, neodgovarjanje na telefonske klice, utrujenost in težave s spanjem, solze in spremembe razpoloženja, nestrpnost in togost, nemirnost, obsedenost z delom, kompulzivno obnašanje, izguba teka, strah pred tišino ter obsedenost s svojim izgledom. Simptomi stresa segajo vse od neznatnih do dramatičnih. Torej od preproste utrujenosti ob koncu dneva do infarkta. Hujše in resnejše težave, povezane s stresom, lahko nastopijo po intenzivnih in dolgotrajnih obdobjih stresa. Elkin (2014, str. 15–16) loči telesne in psihološke simptome oz. znake stresa.

Telesni simptomi so (Elkin, 2014, str. 15–16):

- utrujenost, izčrpanost, zaspanost,
- razbijanje srca, pospešen srčni utrip, plitko dihanje,
- mišična napetost in bolečine,
- drhtenje, tremor, tiki in trzanje,
- zgaga, slaba prebava, driska, zapeka,
- nervoznost,
- suha usta in grlo,
- pretirano potenje, vlažne dlani ali stopala,
- izpuščaji, koprivnica, srbečica,
- grizenje nohtov, nemirno presedanje, ovijanje las okrog prsta, puljenje las,
- pogosto odvajanje vode,
- zmanjšano spolno poželenje,
- prenajedanje, izguba apetita,
- težave s spanjem in
- povečano uživanje alkohola ali drog in zdravil.

Psihološki simptomi stresa so (Elkin, 2014, str. 16):

- razdražljivost, nepotrpežljivost, jeza, sovražnost,
- zaskrbljenost, anksioznost, panika,
- muhavo razpoloženje, žalost, razburjenost,

- vsiljive ali begave misli,
- težave s spominom in zbranostjo, neodločnost,
- pogoste odsotnosti z dela, zmanjšana produktivnost,
- občutek, da je vsega preveč in
- izguba smisla za humor.

Stres se kaže s simptomi in z znaki, ki jih lahko opazimo sami, ali pa jih opazijo drugi. V primeru neprilagojenega odziva se simptomi s časom stopnjujejo in počasi obvladujejo posameznikovo vsakodnevno življenje. Simptome in znake Starc (2008, str. 81–82) našteva po dveh sistemih, in sicer po razdelitvi na psihične in telesne simptome ter po razdelitvi po organskih sistemih. Med psihične simptome sodijo na primer napetost, zaskrbljenost, sovražnost in občutek nemoči. Med telesne simptome spadajo na primer slabost, motnje spanja, pospešeno bitje srca in bolečine. Med simptome in znake po organskih sistemih pa spadajo možgani (vrtoglavica, strah, motnje vida in sluha), koža (rdečica, bledica, hladne okončine, naježitev kože), prsni koš (bolečine), dihanje (pospešeno, občutek kratke sape), srce (pospešen utrip, nepravilni srčni ritem), prebavila (žeja, suha usta, slaba prebava in krči), mišice (napetost, mišična utrujenost in slabost) ter mokrila in spolni organi (pogosto siljenje na vodo).

Kadar smo pod stresom, se naša stiska zrcali v fizioloških in psiholoških simptomih. To so normalna opozorila, da bi morali razmisliti, kaj nam je v življenju pomembno. Namreč, počutje in telo nam nakazujeta, da moramo v življenju nekaj spremeniti (George, 2001, str. 18). Podobno delitev simptomov stresa opredeljuje Huselja (2017, str. 64), ki simptome stresa razvršča v tri skupine. Poleg fizioloških (telesni simptomi) in psihičnih (misli in čustva) simptomov stresa navaja tudi vedenjske simptome stresa (spremenjeno vedenje).

Luban-Plozza in Pozzi (1994, str. 13–14) navajata, da poznamo tri skupine simptomov, ki jih imamo za prve znanilce, da je nekdo preveč izpostavljen stresu. In sicer ločita čustvene simptome, vedenjske simptome in telesne simptome. Nanje je opozoril ameriški psiholog Hibler (v: Luban-Plozza in Pozzi, str. 13). Med *čustvene simptome* sodijo: apatija (nezadovoljnost, negotovost, žalost, nezmožnost uživanja v prijetnih stvareh), anksioznost (nemir, negotovost, občutek nekoristnosti ali nespoštovanja samega sebe), razdražljivost (nezaupanje, nadutost ali polemičnost, upor ali jeza), duševna utrujenost (raztresenost, težave s koncentracijo, pomanjkanje prožnega mišljenja) in pretirana zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe (megalomanija – tj. pretiran pomen lastni dejavnosti glede sebe ali drugih), preveč dela, nepriznavanje težav, nepoznavanje simptomov, sumničavost). Med *vedenjske simptome* sodijo izogibanje (zapiranje vase, zavračanje dela, težave pri sprejemanju odgovornosti), pretiravanje (odvisnost od nikotina ali alkohola, hazardne igre), težave z urejanjem samega sebe (zamujanje na delo, slaba osebna higiena, neurejenost) in težave s spoštovanjem zakonov (zadolženost, kaznovanje, nenadzorovano nasilno obnašanje). Med *telesne simptome* pa sodijo pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni, pogosta obolevnost,

fizična izčrpanost, pretirana vera v samozadovoljevanje in zloraba zdravil ter nerazpoloženje (glavobol, nespečnost, zaprtje, slabost idr.). Če se ti simptomi pojavljajo skupaj, predvsem pa če trajajo dalj časa, je priporočljiva pomoč zdravnika ali specialista. Simptomi stresa so torej posledica reakcije na stres, kar pomeni, da se razvijejo takoj po njej in lahko trajajo daljše časovno obdobje.

Od vsakega posameznika je odvisno, koliko stresa bo v dani situaciji čutil. Dojemanje svojih sposobnosti soočenja z določenimi okoliščinami se namreč od posameznika do posameznika razlikuje. Tako lahko dva posameznika v popolnoma enaki situaciji občutita različno raven stresa, saj tudi svoje sposobnosti soočenja v dani situaciji dojemata različno. Stres je torej prisoten v vseh življenjskih situacijah. Ob njegovem pojavu pa sledijo tudi posledice, ki imajo vpliv ne le na posameznika, ampak tudi na združbo, v kateri je zaposlen, in družbo ter bodo predstavljene v nadaljevanju.

3 POSLEDICE STRESA

Posledice stresa so različne in se od posameznika do posameznika razlikujejo. Poznamo več posledic stresa, ki se nanašajo na različne akterje. Posledice stresa se pri posameznikih kažejo v fizioloških, psihičnih in vedenjskih posledicah. Posledice stresa za združbo se odražajo v pogosti odsotnosti z dela (absentizem), prezentizmu, slabih rezultatih, nizki kakovosti storitev in fluktuaciji zaposlenih. Družba pa posledice stresa občuti v visokih stroških zdravljenja psiholoških problemov, povezanih s stresom. V nadaljevanju so obravnavane posledice stresa za posameznika, za združbo in za družbo.

3.1 POSLEDICE STRESA ZA POSAMEZNIKA

Večina avtorjev prepozna dve kategoriji učinkov stresa pri delu: učinki stresa pri delu na posameznika (individualni stres) in učinki stresa na združbo (organizacijski stres). Zaradi stresa pri delu posameznik pogosto kaže znake povečane razdražljivosti, nezmožnosti koncentracije, težav z logičnim razmišljanjem in odločanjem, nižjega zadovoljstva z delom, občutkov utrujenosti in depresije. Poleg tega se lahko pojavijo težave s telesnim in duševnim zdravjem (Tabaj, Pastirk, Bitenc & Masten, 2015, str. 114). Med posledice stresa pri zaposlenih lahko štejemo tudi pogosto odsotnost z dela. Ta nastane kot posledica bega pred stresom pri delu ali zaradi težav z zdravjem. Stres na delovnem mestu pa lahko povzroči tudi predčasno upokojevanje ter poškodbe na delovnem mestu (Boštjančič idr., 2012, str. 14). Dolgoročne posledice stresa za delavca so po podatkih Eurofonda (2010) visok krvni pritisk, afektivne motnje, moten metabolizem, odvisnost od alkohola in mišično-skeletne motnje.

Predhodne raziskave kažejo na to, da so po mnenju nekaterih javnih uslužbencev stresni delovni pogoji nujno zlo. Čeprav stres sam po sebi ni bolezen, lahko s svojo intenzivnostjo in dolgotrajnostjo privede do pojava določenih duševnih in fizičnih bolezni. Prav tako je bilo ugotovljeno dejstvo, da se preobremenitev na delovnem mestu zgodi, ko mora nekdo prevzeti preveč odgovornosti v času, ki je prekratek. Tak položaj ustvarja tesnobo, pri čemer je treba upoštevati dejstvo, da pomanjkanje časa in prepoznavanje tega dejavnika stresa najdemo pri javnih uslužbencih na vodstvenih položajih (Titu, Oprean, & Vlad, 2013, str. 26).

Carnegie (2012, str. 92–93) navaja tri skupine najpogostejših negativnih posledic oz. učinkov stresa, ki neposredno vplivajo na storilnost. To so:

- *psihološke*: sem sodijo depresija, kronična anksioznost, utrujenost, izgorelost in povečana stopnja medsebojnih sporov zaradi negativnega razmišljanja;
- *fizične*: sem sodijo povečan krvni tlak, glavoboli, nepojasnjena utrujenost, gastrointestinalne motnje, izpuščaji, pogostejša vnetja zaradi načetega imunskega sistema, zobne težave zaradi stiskanja zob in čeljusti;

- *vedenjske*: sem pa sodijo izbruhi jeze, nerazumni odzivi na izjave ali dejanja sodelavcev, ukazovalnost, nepredvidena vožnja, smeh v neprimernih trenutkih, pogostejše uživanje alkohola, tablet in cigaret ter podvrženost nezgodam zaradi slabe koncentracije.

Tudi Treven (2005, str. 44) različne posledice stresa razvrsti v tri skupine: fiziološke posledice, psihične posledice in vedenjske posledice. V spodnji tabeli je prikazana razdelitev posledic na tri glavne skupine.

Tabela 1: Posledice stresa

Odziv na stres pri človeku		
Fiziološke posledice	Psihične posledice	Vedenjske posledice
bolezni srca	družinske težave	pretirano kajenje
težave s hrbtenico	nespečnost	potreba po alkoholu
rana na želodcu	impotenca	uživanje drog
glavobol	depresija	dovzetnost za nesreče
rak	fobije	motnje v prehranjevanju
kožne bolezni	nočne more	
visok krvni pritisk	sindrom izgorevanja	

Vir: Treven (2005, str. 44)

Iz zgornje tabele je razvidno, da Treven (2005, str. 44–50) med fiziološke posledice uvršča:

- *bolezni srca*: kajenje je eden pomembnih vzrokov za bolezni srca in je pogosto povezano s stresom. Nenehen stres lahko pri človeku povzroči tudi povečan krvni pritisk, ta pa poveča možnost za srčni napad ali kap. Če je posameznik izpostavljen hudemu stresu, se lahko raven holesterola v krvi poviša, s tem pa se poveča nevarnost za srčna obolenja;
- *težave s hrbtenico*: zdravniki, ki zdravijo bolnike z bolečinami v hrbtenici, menijo, da te bolečine povzročajo krči mišic ob hrbtenici, ti pa so posledica stresa in življenjskega sloga;
- *rana na želodcu*: proces nastanka rane na želodcu se lahko sproži kot posledica kroničnega stresa pri delu ali v domačem okolju. Če je posameznik izpostavljen stresu dalj časa, lahko dobi rano na želodcu;
- *glavobol*: glavobol, ki ga pogosto povzročajo krči obraznih in drugih mišic, ki jih imamo na glavi, je eden od splošnih simptomov stresa. Glavoboli, ki so posledica napetosti ali stresa, lahko postanejo kronični in so težko ozdravljivi;
- *rak*: v medicinskih krogih se je v zadnjih letih uveljavilo prepričanje, da stres vpliva na nastanek raka. Če je človek dalj časa izpostavljen stresu, njegov imunski sistem oslabi

(Markham, v Treven, 2005, str. 48). Pogosto se rakasto obolenje razvije zato, ker se posameznik ni sposoben soočiti s stresom in napetostmi;

- *kožne bolezni*: so najbolj vidna fiziološka posledica stresa. Namreč za luskavico, izpuščanje in akne se domneva, da so povezani s stresom;
- *visok krvni pritisk*: v stresnih okoliščinah pride v telesu do več sprememb, ena izmed njih pa je tudi povečanje krvnega pritiska. Če se stresne okoliščine ponavljajo iz dneva v dan, posameznik pa ne stori nič za zmanjšanje krvnega pritiska, ta ostane visok.

Psihične posledice so tesno povezane z vedenjskimi odzivi na stres (Cooper in drugi v: Treven, 2005, str. 50). Med psihične posledice po Treven (2005, str. 50–56) sodijo:

- *družinske težave*: od strukture zakonskega odnosa je odvisno, kako stres, ki je povezan z delovnimi obveznostmi, vpliva na ta zakonski odnos. Kombinacija stresa doma in na delovnem mestu pogosto povzroča nesoglasja in nerazumevanje v družini;
- *nespečnost*: kadar je posameznik v pričakovanju na stresni dogodek (npr. sestanek, intervju ipd.), je normalno, da noč pred tem težko zaspi. Ko se posameznik obrača v postelji, zaskrbljen, ker ne more zaspati, občuti še večjo jezo in napetost, pri tem telo proizvaja še več energije in se oddaljuje od stanja, ko se bo pogreznil v spanec. Težave s spanjem lahko poveča uživanje kofeinskih pijač, alkoholnih pijač in čezmerno kajenje;
- *impotenca*: če se impotenca pojavlja čedalje bolj pogosto, je vzrok za težave verjetno stres;
- *depresija*: je zelo razširjeno, resno psihološko stanje, v katerega zapade človek, ki ni sposoben premagati stresa. Stresni dogodki (npr. neuspeh posel, smrt partnerja) lahko pri posamezniku povzročijo različne stopnje depresije;
- *fobije*: stres lahko povzroči tudi fobije, ki se pri posamezniku lahko pojavijo v zvezi s stvarmi, ki mu v preteklosti niso povzročale težav;
- *nočne more*: če posameznik ne zna obvladati stresa in se ne more razbremeniti pred spanjem, se pri njem lahko pojavijo nočne more ali čudne sanje;
- *sindrom izgorevanja*: pri izgorevanju gre za občutek izčrpanosti pri človeku, ki je pod velikim pritiskom in ima malo virov zadovoljstva.

Pri ljudeh, ki so zelo preobremenjeni s stresom, se lahko pojavijo tudi spremembe v vedenju, med katere sodijo (Treven, 2005, str. 56–59):

- *kajenje*: mogoče ga je povezati s številnimi boleznimi, z njim pa ne škodimo samo sebi, ampak tudi ljudem okoli nas;
- *uživanje alkohola in drog*: ljudje se na stres pogosto odzivajo tudi s čezmernim uživanjem alkohola, ta pa škodljivo vpliva na zdravje. Stres na delovnem mestu je najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uživanje alkohola zaposlenih, zato je mogoče posledice, ki jih povzroča uživanje alkohola pri posameznikih, obravnavati tudi kot

bolezni, povezane s stresom. Ena najbolj opaznih oblik uživanja drog je prav alkoholizem;

- *dovzetnost za nesreče*: posameznik, ki je pod stresom, napenja mišice in se pripravlja na fizično akcijo, do katere pa ne pride. Zaradi napetosti pa je veliko bolj dovzeten za različne vrste nesreč;
- *motnje v prehranjevanju*: ljudje se lahko odzovejo na stres z znatnim zmanjšanjem teka. Pogosto pa se ljudje odzovejo na stres s čezmernim uživanjem hrane. Posledica je pridobivanje teže, ki vodi v debelost.

Ljudje smo vsakodnevno podvrženi stresnim dejavnikom in bolj kot je neka stresna reakcija intenzivna, večja je verjetnost, da bo pustila posledice. Posamezniki, ki so nenehno v stresu, so telesno in čustveno izčrpani, kar vodi do številnih bolezni, ki jih lahko opredelimo kot posledice stresa. Nekateri ljudje so tako bolj dovzetni za škodljive posledice stresa, drugi pa manj. Pomembno vlogo pri odpornosti posameznika na stres imajo predvsem njegove osebne lastnosti in tudi druge lastnosti, kot so pogum, optimizem in fleksibilnost. Te lastnosti varujejo posameznika pred stresom, mu pomagajo pri njegovem premagovanju in ohranjanju zdravja (Treven, 2005, str. 59–60).

Stres se pojavlja v različnih okoliščinah, vendar je še posebej močan takrat, kadar je pri človeku ogrožena sposobnost nadzora dela. Negotovost glede uspešnega delovanja in strah pred negativnimi posledicami, ki so posledica neuspeha delovanja, lahko sprožijo močna negativna čustva ter tesnobo, jezo in razdraženost. Stresna izkušnja se še poveča, če sodelavec ali vodja ni na voljo, da bi pomagal. Zato socialna izolacija in pomanjkanje sodelovanja povečujeta tveganje za daljše občutenje stresa pri delu. Nasprotno pa delovne naloge z visoko stopnjo osebnega nadzora in raznolikosti spretnosti ter delovno okolje s podpornimi socialnimi odnosi prispevajo k dobremu počutju in zdravju zaposlenih (Albort-Morant idr., 2020).

Ena izmed novejših raziskav avtoric Šprah in Dolenc (2014), ki je bila izvedena leta 2014 na Družbeno-medicinskem inštitutu pri ZRC SAZU, je pokazala, da v Sloveniji 38 % zaposlenih doživlja prekomeren stres na delovnem mestu. Leta 2005 je bila narejena analiza o stresu na delovnem mestu v vseh 27 državah Evropske unije, v kateri so najvišje ravni stresa beležili v Grčiji, tik za njo pa se je uvrstila Slovenija. V raziskavi iz leta 2011 je na vprašanje »ali se bo število ljudi, ki trpijo zaradi posledic stresa na delovnem mestu, povečalo« 58 % vprašanih izbralo skrajni odgovor »zelo povečalo« (Megla, 2018, str. 22).

Stres, ki pri zaposlenih traja dlje časa, lahko privede do težav z duševnim zdravjem, kot so izgorelost ali depresija, ali pa tudi do fizičnih bolezni, kot so na primer bolezni srca. Posledično lahko delavci, ki jih te težave prizadenejo, odidejo na bolniški dopust ali še naprej delajo, čeprav se ne počutijo dobro, kar imenujemo prezentizem. Prezentizem pomeni, da zaposleni hodi v službo, čeprav na delovnem mestu ne more delati s polno zmogljivostjo (Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, 2018). Prezentizem pomeni izgubo produktivnosti, ki

nastopi takrat, ko zaposleni prihajajo na delo, a zaradi slabega zdravja delajo z zmanjšano zmogljivostjo. Razlogi za prezentizem so tudi ti, da zaposleni ne želijo razočarati svojih sodelavcev ali pa združbe, v kateri delajo, ali pa se bojijo, da bodo izgubili zaposlitev, ali pa jih skrbi morebitna izguba dohodka (Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, b. d.). V Evropi so najpogostejši razlogi za bolniške odsotnosti bolezenska obolenja in težave, povezane s stresom. Zaposleni, ki je pod stresom, lahko spremeni način opravljanja dela, na primer s povečanjem hitrosti dela ali prenašanjem težjih bremen, da se delo konča hitreje. Stres lahko poveča tudi tonus mišic, zaradi česar se mišice utrudijo, lahko pa poveča trajanje mišične aktivnosti in zmanjša verjetnost za okrevanje. Stres lahko tudi okrepi dojetje bolečine ali spodbudi mehanizme, ki se uporabljajo za obvladovanje bolečine (Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, 2018). Pogoste težave z duševnim zdravjem, kot sta depresija ali tesnoba, so pogoste zdravstvene posledice stresa. Večina zaposlenih, ki trpi za temi zdravstvenimi stanji, si v celoti opomore, ko so vzroki odpravljani (Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, b. d.).

3.2 POSLEDICE STRESA ZA ZDRUŽBO

Stres lahko za združbo prinese kar nekaj negativnih posledic, kot je na primer pogosta odsotnost z dela (Boštjančič idr., 2012, str. 14). Zato je ključnega pomena, da se združbe zavedajo posledic, ki jih stres prinaša, in pravočasno ukrepajo, s čimer se izognejo njegovim negativnim posledicam. Brez zavedanja problematike vpliva stresa na delo zaposlenih s strani oseb na vodilnih položajih stresa ni mogoče odpraviti.

Stres na delovnem mestu se pogosto opredeli kot občutek frustracije, stiske ali napetosti. Gre za posledico številnih negativnih učinkov v delovnem okolju, ki lahko vodijo do absentizma, nesreč pri delu, napetosti, tesnobe ali izgorelosti zaposlenih. Vendar pa stres, povezan z delom, povzroča tudi pozitivne učinke za združbo, saj pozitiven oz. dober stres (znan kot eustres) zaposlene spodbudi, da se soočijo s svojimi vsakodnevnimi težavami in izzivi, kar predstavlja katalizator, ki zaposlenim omogoča ustvarjalnost, sprejemanje pobud in učinkovito odzivanje na zahteve nadrejenih (Albort-Morant idr., 2020).

Raziskava, ki je temeljila na vprašalniku za zaposlene in je bila opravljena v različnih združbah po vsej Sloveniji (Boštjančič idr., 2012, str. 22), je pokazala, da zaposleni poročajo o višji stopnji stresa kot njihovi vodje. Kot najpogostejše vzroke so omenili preveč dela oz. preobremenjenost z delom ter pomanjkanje stimulacij in informacij. Zato je, glede na rezultate, nujna uvedba ukrepov s strani vodstev združb. Brejc (2004, str. 92) navaja tudi, da mora vodstvo združbe izvajati dejavnosti za izogibanje stresu in zmanjševanje le-tega ter oblikovati ukrepe za ravnanje s stresom. Na podlagi raziskav (Fincham & Rhodes, 1992, str. 55) je bilo ugotovljeno, da se število primerov stresa zmanjša v tistih združbah, ki so za zaposlene razvile protistresne programe, kar potrjuje Brejčeve navedbe.

V mnogo združbah vodje in zaposleni niso seznanjeni s posledicami stresa na delovnem mestu oz. se premalo zavedajo njegovih posledic. Posledice neučinkovitosti posameznikov ali celo vodij pripisujejo drugim dejavnikom in ne stresu. Stres in preobremenjenost zmanjšujeta normalno delovanje zaposlenih in vodij oz. nasploh delovanje celotne združbe. Posledice stresa se tako odražajo v zmanjševanju učinkovitosti pri delu ter v stroških poslovanja. Stroški, kot posledice stresa zaposlenih v notranjem okolju združbe, tj. v delovnem okolju, se kažejo kot odsotnost z dela, slabi rezultati, nizka kakovost storitev, visoka fluktuacija zaposlenih, nezadovoljni zaposleni in slab zgled združbe (Meško, 2011, str. 25–27). Bolniške odsotnosti zaradi stresa običajno trajajo dlje kot bolniške odsotnosti zaradi drugih težav, posledično pa to prinese dodatne stroške za združbo.

Statistika pravi (Carnegie, 2012, str. 91–92), da je za 60–80 % nesreč pri delu kriv stres ter da je stres razlog za 40 % menjav zaposlenih. Menjava zaposlenega povprečno stane od nekaj tisoč dolarjev za delavca z nizko plačo do več deset tisoč dolarjev za visoko specializiranega, tehnično strokovnega ali zaposlenega na vodilnem položaju. Najpogostejši razlogi za bolniške odsotnosti v Evropi so bolezenska obolenja in težave, povezane s stresom. Bolniške odsotnosti zaradi bolezni MSD (mišično-skeletne motnje) ali stresa običajno trajajo dlje kot bolniške odsotnosti zaradi drugih težav, kar lahko vodi do visokih stroškov za združbo (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2018). Dolgoročne posledice stresa za združbo so po podatkih Eurofonda (2010) povečana odsotnost zaposlenih, oslABLJENA zmogljivost in produktivnost zaposlenih, povečani stroški zaradi odsotnosti itd.

Stres na delovnem mestu je neizbežen pojav. Vodstvo združbe se mora zavedati, da ni bistvo v visoki intenzivnosti dela zaposlenih, ampak da zaposlenim omogoča ugodne delovne razmere in čim bolj prijazno delovno okolje. Saj ravno stres pri delu običajno povzroči zmanjšano učinkovitost, obenem pa tudi manjšo motiviranost, zaradi njega pa narašča tudi število napak in nesreč pri delu, konflikti so pogostejši, povečata pa se tudi fluktuacija in absentizem (Brejc, 2004, str. 89).

Stres na delovnem mestu lahko negativno vpliva na splošne dosežke delavcev tako glede učinkovitosti kot točnosti. Poleg vpliva na zdravje in počutja zaposlenih lahko slabo psihosocialno delovno okolje, ki prispeva k stresu na delovnem mestu, povzroči povečano odsotnost in prezentizem, pa tudi manjšo motivacijo, manjše zadovoljstvo in zavzetost, skupaj z večjo stopnjo fluktuacije zaposlenih (ILO, 2016).

Stres zmanjšuje delovno uspešnost, zmanjšana delovna uspešnost pri delu zaradi stresa pa združbo stane še enkrat toliko kot sama odsotnost z dela. Simptomi stresa (npr. slaba koncentracija, težave pri sprejemanju odločitev, negativno razmišljanje in utrujenost) imajo negativen vpliv na uspešnost zaposlenih. Do tega pride prej, preden simptomi stresa prizadenejo zdravje v tolikšni meri, da je zaposleni odsoten z dela. Le približno tretjina stroškov delodajalca zaradi stresa nastane zaradi dejanske odsotnosti zaposlenih. Odsotnosti,

povezane s stresom, so lahko posledica slabega zdravja, neposredno povezanega s stresom; slabega zdravja, posredno povezanega s stresom (če ima zaposleni osnovno bolezen, jo stres lahko poslabša); občutka zaposlenega, da rabi nekaj časa odsotnosti z dela (ker je pritisk pri delu prevelik, da bi mu bili na delu lahko kos); slabe vključenosti/nizke morale, ko zaposleni izostane z dela zaradi nezadovoljstva s svojo službo. Stres pri delu pa lahko privede tudi do petkrat pogostejših nezgod. Prav tako je približno petina fluktuacije zaposlenih povezana s stresom pri delu. Ko imajo zaposleni negativne izkušnje v zvezi z delom, kot so na primer nezadovoljstvo z delom, konflikt, prekomeren pritisk, nizka morala ali negotovost glede službe, je večja verjetnost, da bodo prenehali svojo trenutno zaposlitev in poiskali priložnosti drugje. To lahko za združbo pomeni precejšnjo izgubo dragocenega znanja in izkušenj, obenem pa tudi izgubo naložb v usposabljanje in razvoj ter dodatne stroške zaposlovanja na novo. Še posebej v zelo majhnih združbah lahko fluktuacija oteži pravočasno dobavo blaga ali izvedbo storitev. V obsežni evropski raziskavi med delavci je 19 % zaposlenih navedlo stres v službi kot ključni razlog za fluktuacijo zaposlenih (Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu, b. d.).

3.3 POSLEDICE STRESA ZA DRUŽBO

Stres na delovnem mestu, njegovi vzroki in posledice so v državah članicah EU zelo razširjeni, podatki pa kažejo, da je že vsak četrti zaposleni v Evropski uniji (EU) izpostavljen posledicam prekomernega stresa na delovnem mestu. Strokovnjaki ocenjujejo, da stroški v zvezi s stresom in z njim povezanimi psihološkimi problemi v državah članicah EU predstavljajo kar 3–4 % BDP, kar letno znaša 265 milijard evrov (Meško, 2011, str. 27). Raziskave in statistični podatki za Slovenijo kažejo (Kanjuo Mrčela & Ignjatović, 2012), da slovenski delavci svoje delovne pogoje ocenjujejo bolj neugodno ter da se v delovnem okolju počutijo slabše od evropskih. 45,6 % zaposlenih meni, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi dela, evropsko povprečje pa je 28,6 %. Med dejavnike, ki jim povzročajo največ težav, 37,7 % zaposlenih uvršča stres, evropsko povprečje pa je 22,3 %. Po povprečnem številu izgubljenih dni na delavca zaradi bolezni pa se Slovenija v primerjavi z drugimi članicami EU uvršča v sam vrh.

Študija iz Amerike (Wright, 2007, str. 280), po podatkih iz ameriškega urada za statistiko dela, kaže, da so delavci, ki si zaradi stresa, tesnobe ali povezane motnje vzamejo prosti čas, odsotni približno 20 dni. To pa izniči splošno prepričanje delodajalcev, da morajo povečati intenzivnost dejavnosti zaposlenih, da bi dosegli visoko učinkovitost. Stres na delovnem mestu je zelo drag, saj ameriško gospodarstvo stane več kot 300 milijard dolarjev na leto. Vzrok so nesreče, odsotnost z dela, osip, manjša storilnost, neposredni zdravstveni, pravni in zavarovalniški stroški, povračila, pa tudi odškodninske in administrativne tožbe.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) (2019) je bilo v letu 2017 zaradi reakcije na hud stres in zaradi prilagoditvenih motenj hospitaliziranih 940 prebivalcev Slovenije, kar je bilo skoraj še enkrat več kot v letu 2005. V vseh letih od 2005 naprej pa je bilo zaradi te bolezni hospitaliziranih več žensk kot moških. V primerjavi z letom 2012 je bilo leta

2016 doživljanje vsakodnevnega in pogostega stresa približno enako. Se je pa leta 2016 povečal delež tistih, ki stres doživljajo zaradi obremenitev na delovnem mestu in slabih odnosov s sodelavci. Podatki iz zbirk podatkov NIJZ (2017) kažejo, da je bilo v letu 2016 skupaj 146.563 obravnav na primarni ali sekundarni ravni zdravstvenega sistema, kar je za 184 obiskov več kot leta 2015. V letu 2016 se je povečalo število obravnav na sekundarni ravni in zmanjšalo število obravnav na primarni ravni v primerjavi z letom 2015. V letu 2016 je bilo na primarni ravni zdravstvenega sistema 81.121 obiskov zaradi duševnih težav, na sekundarni ravni pa 65.442. Ženske pogosteje obiskujejo zdravstveni sistem zaradi duševnih težav kot moški (ženke 86.676 obravnav, moški 59.888), medtem kot je hospitalizacij več pri moških kot pri ženskah (pri moških 6.272, pri ženskah 5.492). V letu 2016 je bilo 11.764 hospitalizacij zaradi duševnih težav, v letu 2015 pa 11.431. Najpogostejši razlogi za obiske zdravstvenega sistema so stresne motnje, anksiozne motnje in depresija, kar so tudi najpogostejše duševne motnje v razvitem svetu. V letu 2016 se je število primerov, ki imajo zaključen bolniški stalež z dela zaradi duševnih bolezni povečalo za 142 in je v letu 2016 znašalo 18.357 primerov (skoraj še enkrat več pri ženskah kot pri moških). V letu 2016 je bilo zgubljenih 782.779 koledarskih dni na zaposlenega, kar je 35.378 več kot leta 2015. torej so za družbo kot celoto nadomestila delavcev ter zdravstveni in upravni stroški ogromni.

Nekatere razvite države raziskujejo in ocenjujejo ekonomski vpliv na stres, povezan z delom, s stresom povezane vedenjske vzorce in motnje duševnega zdravja. Tako v Evropi ocenjeni stroški depresije, povezane z delom, znašajo 617 milijard evrov na leto, kar vključuje stroške delodajalcev za odsotnost in prezentizem (272 milijard evrov), izgubo produktivnosti (242 milijard evrov), stroške zdravstvenega varstva (63 milijard evrov) in stroške socialnega varstva v obliki izplačil invalidnin (39 milijard evrov). Na nacionalni ravni je »Safe Work Australia« v letih 2008/2009 ocenil, da stres na delovnem mestu stane avstralsko družbo 5,3 milijarde avstralskih dolarjev na leto. Ta številka vključuje stroške, ki so posledica prekinitve dela in stroške zdravljenja. Poleg tega težave z depresijo zaposlenih avstralske delodajalce stanejo približno 8 milijard avstralskih dolarjev na leto, kot rezultat odsotnosti zaradi bolezni in prezentizma, od tega 693 milijonov dolarjev zaradi preobremenjenosti z delom in nasilja na delovnem mestu. V Kanadi podatki za leto 2011 kažejo, da težave z duševnim zdravjem delodajalce stanejo približno 20 milijard kanadskih dolarjev letno. V Franciji so bili skupni stroški preobremenjenosti na delovnem mestu v letu 2007 ocenjeni med 1,9 in 3 milijarde evrov, vključno s stroški, povezanimi z zdravstvenim varstvom (124–199 milijonov evrov), absentizmom (826–1884 milijonov evrov), izgubo dejavnosti (756–1,235 milijona evrov) in izgubo produktivnosti zaradi prezgodnje smrti (166–279 milijonov evrov). V Nemčiji so ocenjeni letni stroški obremenitve delovnih mest v letu 2008 znašali 29,2 milijarde evrov (9,9 milijarde evrov neposrednih stroškov, kot so preventiva, rehabilitacija, sistematsko zdravljenje in uprava, in 19,3 milijarde evrov posrednih stroškov, kot so izgubljena delovna leta zaradi nezmožnosti, invalidnosti in prezgodnja smrt). V Španiji so bili neposredni zdravstveni stroški duševnih in vedenjskih motenj, ki jih je mogoče pripisati delu, v letu 2010 ocenjeni na med 150

in 372 milijoni evrov. Istega leta je bilo zaradi bolniških odsotnosti zaradi mentalnih bolezni povezanih z delom izgubljenih 2,78 milijona dni, kar predstavlja izgubo v višini 170,96 milijona evrov. V Združenem kraljestvu so izgube zaradi stresa, depresije ali tesnobe na delovnem mestu znašale 9,9 milijona dni, kar predstavlja 43 % vseh delovnih dni, izgubljenih zaradi slabega zdravja v obdobju 2014/2015. Študija, ki jo je leta 2007 izvedel Center za duševno zdravje Sainsbury v Veliki Britaniji, je ocenila, da je skupni letni strošek delodajalcev za motnje duševnega zdravja med njihovimi zaposlenimi znašal skoraj 26 milijard funtov, kar ustreza 1.035 funtov na vsakega delavca (335 funtov zaradi odsotnosti, 605 funtov za prezentizem in 95 funtov za fluktuacijo) (ILO, 2016).

Kot že rečeno, stres privede do različnih posledic, pri tem pa je ključno, da se z njim znamo spopadati oz. z njim ravnati. V naslednjem poglavju bo predstavljeno ravnanje s stresom. Da bi se kar najbolje znašli v stresni situaciji, moramo vedeti, kaj lahko naredimo, da stres preprečimo ali ga kar se da omilimo, in kako ukrepati ob nastanku stresa. Pomembni so tudi akterji (vodstvo združbe, zaposleni in strokovnjaki), ki lahko posamezniku pomagajo pri ravnanju s stresom.

4 RAVNANJE S STRESOM

Zavedanje o vzrokih stresa je prvi korak učinkovitega ravnanja s stresom. Ker stres lahko povzroči veliko negativnih posledic posamezniku, združbi in družbi, je potrebno poznati različne strategije in pristope, kako ga preprečiti in kako ukrepati ob njegovem nastanku, da ne bi prišlo do negativnih posledic, opisanih v prejšnjem poglavju. V tem poglavju bodo najprej predstavljeni pogledi na preprečevanje stresa, nato ukrepanje ob nastanku stresa, zatem pa še vloge in pomen akterjev pri ravnanju s stresom (vodstvo združbe, zaposleni in strokovnjaki).

4.1 PREPREČEVANJE STRESA

Vsi doživljamo stres na delovnem mestu in doma. Vendar pa je večino stresnih situacij mogoče rešiti z uporabo enega od protistresnih sredstev, kot so samodisciplina, ljubeča skrb, sprostitvev, telovadba, smisel za humor in pomoč drugih (Carnegie, 2012, str. 93–99). Stresu se vedno ne moremo izogniti, vendar se lahko pred njim najučinkoviteje zavarujemo, se znova in znova vprašamo, kaj pravzaprav želimo in kaj pričakujemo. Če vemo, kaj hočemo, moramo seveda tudi vedeti, kako priti do ciljev, kakšne so posledice in ali smo pripravljeni nanje. Poznati moramo sebe, pa tudi poti, ki vodijo k ciljem, ter možne ovire, prav tako pa tudi načine, kako jih odpraviti. Samo tako imamo več možnosti, da bomo živeli v miru in s samim seboj (Božič, 2003, str. 32).

Najučinkovitejša antistresna metoda je preprečitev nastanka stresne situacije. Stres, ki nastane zaradi notranjih vzrokov, lahko preprečimo (Božič, 2003, str. 93):

- če izberemo poklic, ki najbolj ustreza našim sposobnostim in željam,
- če upočasnimo svoj ritem in ne tekmujemo s časom,
- če se posvetimo samo eni nalogi in ne drobimo svojih moči na različnih koncih,
- če med čakanjem koristno porabimo čas,
- če smo popustljivi do napak in pomanjkljivosti pri sebi in pri drugih,
- če se ne jezimo zaradi stvari, na katere ne moremo vplivati,
- če pazimo, da si ne nakoplujemo prekratkih rokov,
- če se naučimo poslušati,
- če povemo svoje mnenje in
- če ne računamo na nikogar drugega kot na sebe.

Preprečevanje stresa je vezano predvsem na ustvarjanje okolja, v katerem imajo zaposleni ustrezna sredstva za svoje vsakodnevne naloge (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2018). Če se s stresom srečujemo na delovnem mestu, je prvi logični korak za preprečevanje stresa, da ustvarimo delovno okolje brez stresa. Najprej se je treba naučiti, kako stres vpliva na vsakega človeka posebej, saj je to ključnega pomena za to, da delovno mesto postane brez stresa. Vsak posameznik lahko veliko naredi že takrat, ko ga stres še ni doletel.

Na primer, načrtujemo vnaprej in prakticiramo dobro ravnanje s časom, se veliko gibamo, jemo uravnoteženo prehrano, si privoščimo ustrezen počitek in na splošno poskrbimo zase, razvijemo trdno filozofijo življenja in ohranimo pozitiven odnos kot tudi smisel za humor, osredotočimo se na uravnoteženje svojega dela in osebnega življenja ter si vedno vzamemo čas za zabavo, ali pa se naučimo tehnik sproščanja (Stinson, 2009, str. 76–77).

Proces odpravljanja in zmanjševanja vpliva psihosocialnih dejavnikov tveganja, med katere sodi tudi stres, se začne pri uvajanju organizacijskih sprememb in sprememb na področju delovanja vodstva, kar uvrščamo na primarno raven preventive. Na to raven štejemo ukrepe, kot so uvedba drsnega prihoda na delo, izobraževanje vodstva na področju komunikacije, stilov vodenja, upravljanja časa itd. Na sekundarni ravni preventive se zaposlenim ponudi usposabljanja, na katerih pridobijo znanja in spretnosti, ki jim kasneje pomagajo pri soočenju s tistimi psihosocialnimi dejavniki tveganja, ki jih ni mogoče povsem opraviti ali pa na zaposlene tudi samo vplivajo. Gre za, na primer, komunikacijske spretnosti zaposlenega, dajanje pobud, izkazovanje podpore sodelavcem itd., s čimer tudi sami vplivajo na delovanje (nižanje/višanje) psihosocialnih dejavnikov tveganja. Poleg primarne in sekundarne ravni preventive poznamo tudi terciarno raven preventive, s katero poimenujemo skupne napore delodajalca in zaposlenega pri odpravljanju obstoječih telesnih in duševnih posledic delovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja. Tako lahko delodajalci omogočajo postopno vrnitev zaposlenega z bolniškega dopusta, prilagajanje delovnega mesta ipd. (NIJZ, 2015).

4.2 UKREPANJE OB NASTANKU STRESA

Battison (1999, str. 24) navaja, da so pri spopadanju s stresom najpogostejši štiri pristopi:

- spreminjanje razmer – skupni imenovalec temeljnih odločitev, kot je preselitev, ali preprostih dejanj, kot je ureditev boljše osvetljave;
- izboljševanje zmožnosti za obvladovanje stresa – učenje novih veščin, kot so samopotrjevanje ali sprostitvene tehnike;
- spreminjanje zaznavanje položaja – spodbuja k drugačnemu dojetanju različnih pritiskov, v katerem naj bi namesto groženj videli izzive;
- spreminjanje vedenja – terja veliko časa, spreminjanje vsakdanjih navad, upočasnitev ritma življenja, več telovadbe, omejitve alkohola in izboljšave pri prehranjevanju.

Ljudje smo pogosto pod stresom, ko se nakopičijo težave. Skačemo okrog težav, namesto da bi se osredotočili nanje, kar ne pomaga pri njihovem reševanju, temveč samo še poglobi stres. S sistematičnim pristopom reševanja težav se jih lahko lotimo z minimalno mero stresa in se hkrati bolje odločamo. Carnegie (2012, str. 99–100) navaja pristop v štirih korakih. Prvi korak je, da zberemo vsa dejstva. To pomeni, da si zapišemo, kaj natančno nas skrbi. Drugi korak je proučitev dejstev. Torej moramo razmisliti o možnih ukrepih ali rešitvah za dejstva, ne smemo pa pozabiti razmisliti o posledicah vsake od možnosti. Razmisliti moramo tudi o tem, ali bodo

rešile težave, pa tudi, kako bodo vplivale na druge vpletene. Tretji korak je sprejem odločitev. Dobro moramo razmisliti o vseh možnostih, potem pa izbrati najboljšo možno rešitev ali ukrep. Zadnji, četrti korak pa je udejanjenje odločitev. To pomeni, da moramo odločitve začeti udejanjati takoj, saj bomo le tako obvladali stresno situacijo. Stres se namreč zmanjša, ko začnemo ukrepati.

V 21. stoletju skoraj ni delovnega mesta, kjer zaposleni ne bi uporabljali tehnologije. Tehnologija napreduje tako hitro, da ji komaj sledimo. Po zaslugi tehnologije smo v službi dobesedno štiriindvajset ur na dan, sedem dni v tednu. To nam sicer omogoča, da vsak dan naredimo več in da smo temu primerno uspešni, vendar pa po drugi strani povečuje stres na delovnem mestu in v osebni življenju. Carnegie (2012, str. 100–101) navaja nekaj predlogov, kako ohraniti duševno zdravje in vseeno biti produktivni v svetu napredne tehnologije. Prenehati moramo opravljanje več stvari hkrati in delati štiriindvajset ur na dan, potegniti moramo mejo med službo in domom, redno se moramo popolnoma izklopiti, ne smemo biti ves čas dosegljivi in ne moremo vsega postoriti takoj.

Zmanjšanja stresa ne dosežemo z negativnimi vedenjskimi vzorci, temveč z dojetjem in svojo presojo položaja. Svojo presojo razmer pogosto zameglimo z vpletanjem številnih napačnih in nesmiselnih sodb, ki nas odvrčajo od reševanja težav. Sami pred seboj ali pred drugimi povečujemo pomen manjših težav ali pretiravamo glede obrobni posledic, dokler res ne postanejo nepremostljive. Del odgovora je torej v odločitvi, da »izključimo« kritični glas v sebi in bolj poudarimo dobre izkušnje. Bolj pozitiven odnos do reševanja težav lahko dosežemo tudi s spreminjanjem življenjskega sloga. To vključuje telovadbo, bolj uravnoteženo prehrano ter omejitve ali celo odpravo uživanja alkohola in kajenja. Oblikovanje bolj uravnovešenega in realističnega gledanja na težave je poglaviten del obvladovanja stresa. Pomembno je, da odkrijemo svoje negativne vzorce mišljenja in se naučimo bolj pozitivno in optimistično gledati na težave, ko nas te doletijo (Battison, 1999, str. 17). Torej je ključ do uspešnega obvladovanja stresa doseganje ravnovesja med pritiskom, ki smo mu lahko kos, in preobremenjenostjo s težavami, ki nas ovirajo (Battison, 1999, str. 77).

4.3 AKTERJI PRI RAVNANJU S STRESOM

Pri ravnanju s stresom nastopajo različni akterji. V nadaljevanju so predstavljeni zaposleni, vodstvo združbe in strokovnjaki (zdravniki), ki izvajajo skupek dejavnosti z namenom izoginitve oz. omilitve posledic stresa. Vodstvo združbe bi moralo zagotavljati in promovirati dejavnosti za krepitev duševnega zdravja svojih zaposlenih. Vsak posameznik oz. zaposleni lahko že sam z majhnimi koraki omili stres na delovnem mestu (npr. ne odlašaj do zadnjega trenutka), ali se odkrito pogovori z delodajalcem oz. katerim drugim predstavnikom zaposlenih. V primeru pojava (resnejših) zdravstvenih težav pa se lahko zaposleni obrnejo na svojega osebnega zdravnika, ali pa poiščejo pomoč in podporo pri eni izmed podpornih skupin oz. tečajev/delavnic.

Na voljo imamo tri večje možnosti, kako nadzorovati in ravnati s stresom. In sicer, obvladati moramo svoje stresorje, kar pomeni, da prilagajamo, zmanjšujemo ali izločamo potencialne stresorje. Druga možnost je, da spremenimo svoje misli – torej, da spremenimo svoje dožemanje stresorjev. V vsaki stresni situaciji lahko sami zavestno najdemo nekaj pozitivnega in dejansko preprečimo oz. ublažimo prisotnost stresa. Tretja možnost pa je nadzorovanje svojega odziva na stres (Elkin, 2014, str. 32–34).

4.3.1 Vodstvo združbe

Podpora in krepitev duševnega zdravja na stresnih delovnih mestih sta izziv, vreden nenehnega proučevanja. Kot kažejo ugotovitve v avstralski pilotni študiji (Vella & McIver, 2018, str. 225), je lahko uvedba protistresnih programov, s poudarkom na meditaciji, razmeroma učinkovita in poceni aktivnost, vključena v repertoar programa za krepitev zdravja zaposlenih, obenem pa lahko zaposlenim pomaga pri ravnanju s stresom na delovnem mestu in izgorelosti. Delodajalci se morajo tako zavzeti za sprejemanje ukrepov, ki odpravljajo in znižujejo vplive psihosocialnih tveganj, oz. za promocijo zdravja.

Po Jeriček Klanšček z NIJZ (2017) je odgovornost družbe in delodajalcev, da zaposlenim zagotavljajo takšne pogoje dela, kjer bodo krepili svoje duševno zdravje. Omogočiti jih morajo tudi usposabljanja o tem, kako varovati in ohranjati duševno zdravje ter preprečevati duševne težave in bolezni. Obenem pa je treba spodbuditi tiste, ki že imajo težave z duševnim zdravjem, da čim prej poiščejo pomoč in jim po okrevanju pomagati pri postopnem vključevanju nazaj v sam delovni proces.

Ukrepi, sprejeti na ravni združbe, se najbolje izvajajo po strukturiranem postopku, ki je najbolj uspešen, če so vanj vključeni vsi, tako delodajalci kot tudi vodstvo in zaposleni. Cilj je ustvariti dobro psihosocialno delovno okolje, vendar na področju spoprijemanja s stresom ni ene same rešitve. Kot navaja NIJZ (2015), bi moralo vodstvo svojim zaposlenim dovoliti, da izpostavijo težave, in jih spodbujati k iskanju rešitev za zmanjšanje stresa na delovnem mestu. Dober zaposleni na vodilnem položaju bo spodbujal in navdihnil podrejene, razumel njihove prednosti in pomanjkljivosti, jih spodbujal k doseganju skupnih ciljev ter krepil visoko moralo. K ustvarjanju spodbudnega delovnega okolja pripomore tudi razumevanje težav zaposlenih zunaj delovnega okolja (npr. možnost usklajevanja zasebnega življenja z delom). S tem, ko zaposleni znanje delijo z delodajalci in vodstvom, pomagajo pri prepoznavanju težav ter iskanju in izvajanju rešitev. Vključevanje zaposlenih je ključno za uspešno spoprijemanje s stresom, pomembno pa je tudi krepiti medsebojno podporo sodelavcev.

Vodstvo v posvetovanju z zaposlenimi lahko ustvarja ozračje zaupanja, v katerem bodo zaposleni pogosteje izpostavili in pojasnili svoje skrbi. Vključevanje zaposlenih v pripravo preventivnih ukrepov jim daje nadzor nad rešitvami in zagotavlja večjo verjetnost, da bodo učinkovite. Sodelovanje zahteva nenehen dialog med vodstvom in zaposlenimi. To pomeni, da

se je treba pogovarjati, si izmenjavati mnenja in poslušati eden drugega. Tudi stres je mogoče ocenjevati in obvladovati enako sistematično kot druga tveganja, povezana z varnostjo in zdravjem pri delu (EU-OSHA v: NIJZ, 2015). Ukrepi politike za zdravje, dobro počutje in varnost delavcev imajo lahko znaten vpliv, če bodo v ospredju kakovost zaposlitve ter psihosocialni in organizacijski dejavniki (Eurofound v: NIJZ, 2015).

Vodstvo združbe lahko pripomore k spoprijemanju s stresom v zvezi z delom na več načinov. Najprej pa mora opraviti standardno oceno tveganja, ki ga povzroča stres. Zelo pozitivno je, kadar znotraj združbe najdemo ravnotežje med zmanjševanjem dejavnikov tveganja in zviševanjem pozitivnih psihosocialnih dejavnikov, kar pomeni, da je smiselno ugotavljati tudi, kaj v združbi deluje in v to področje tudi vlagati (NIJZ, 2015).

4.3.2 Zaposleni

Zavedanje o vzrokih stresa je prvi korak k učinkovitemu obvladovanju stresa. Včasih pomaga, če stvari pogledamo z nekoliko večje razdalje in se vprašamo, zakaj v resnici doživljamo stres. Zaposleni lahko sami veliko naredijo za preprečevanje stresa. Po Božič (2003, str. 33–43) je pomembno, da zaposleni:

- pazljivo posluša, saj je to zelo pomembna veščina, s katero se doseže uspeh na vseh življenjskih področjih (poslovnih in osebnih). Če so zaposleni dobri poslušalci, takoj razumejo, kaj želi sogovornik povedati, zato se izognejo neprijetnim nesporazumom, ki bi lahko vodili do stresne situacije. Obenem pa z natančnim poslušanjem prihranijo veliko časa, saj pravilno razumejo navodila in opozorila, zato se izognejo napakam, ki bi jih morali kasneje popravljati. Dober poslušalec je priljubljen pri sodelavcih, zato so mu prihranjeni najpogostejši vzroki za stres pri delu, kot so zahrbtnost, zamera, podtikanja in negativna čustva;
- pri telefoniranju zna umiriti še takega nestrpneža ali pa drugemu na drugi strani zveze da vedeti, da je njegov čas dragocen. Ne samo, da telefoni včasih nenehno zvonijo, zaposleni pa mora nujno dokončati nalogo, ampak je lahko na drugi strani zveze pravi »zmaj« ali pa »regljač«, ki nima časa, da bi zajel sapo. Zaposleni brez telefona skoraj ne more opravljati svojega dela. Tudi samo odzivanje na telefonske klice je lahko stresno;
- prepoznavna vedenjske vzorce. Vedenjski vzorci ljudi se redko spreminjajo oz. se spremenijo samo, če se zavestno in disciplinirano odločijo za spremembo, ker negativni vedenjski vzorec moti njih same. Preobčutljiva oseba še tako ljubeznivo pripombo razume kot kritiko. Kronični zamudnik pa zamuja, čeprav je bil naprošen, naj bo točen. S prepoznavanjem vedenjskih vzorcev zaposleni lahko veliko pridobi. Tak način razmišljanja mu omogoča, da premisli in izbere prave besede oz. se odloči, s kom se bo družil in komu se bo izognil, če bo le mogoče, torej se bo tako izognil obilici stresa;

- dokonča čim več zadanih si nalog. Brskanje po velikem kupu papirjev in počasno delovanje računalnikov zaradi zastarelosti sistemov sta med najpogostejšimi vzroki stresa pri delu v pisarni. Da dokončamo čim več zadanih si nalog, moramo biti pri delu organizirani. Ko delo dokončamo, nas navdajajo prijetni občutki, saj se lahko lotimo novih podvigov in nalog, ne da bi nas odvrčala misel, da nam še nekaj visi nad glavo. Zato zavlačevanje dela ni vredno stresa, saj je preprosteje, če vnaprej načrtujemo in se potrudimo, da delo dokončamo;
- ima urejeno in prijetno delovno okolje. Mnoge pisarne delujejo depresivno, prazno, temačno, dolgočasno, brez znamenj ustvarjalnosti in življenja. Z ureditvijo delovnega prostora se seveda ne moremo povsem izogniti stresu, lahko pa deloma pripomoremo k njegovemu zmanjšanju;
- ima ustaljen delovni ritem. Veliko zaposlenih pozna le dve možnosti delovnega ritma – hitro in hitreje. Kadar hitimo, le s težavo razlikujemo pomembno od nepomembnega, saj želimo opraviti vse naenkrat. Ker tako hitimo, zlahka popustimo stresu. Lahko pa zavestno upočasnimo svoje misli in dejanja. V upočasnjenem delovnem ritmu bomo bolj sproščeni in uspešnejši. Raven stresa pa se neverjetno zniža;
- praviloma zaposlenim na vodilnih položajih ni vseeno, kako se počutijo njihovi zaposleni. Razlog za to, da ni nič storjenega za zmanjševanje stresa na delovnem mestu, je pogosto preprost: ker nihče ne predlaga sprememb. Zaposleni se pritožujejo in si želijo, da bi bilo drugače, le redko pa kdo predlaga kakšno logično in dobro premišljeno zamisel. Spremembe, ki jih predlagamo, so morda neuresničljive, lahko pa ugotovimo, da so v naši združbi tako kot mi tudi ljudje, ki jim ni vseeno, kako stresno je počutje zaposlenih, in ki so pripravljeni veliko storiti, da bi se stanje izboljšalo. Čeprav zaposleni nadrejenih oz. vodilnih ne prepriča, da bi kaj spremenili, lahko že sama pojasnitev njihovih pogledov deluje sprostilno in omili stres;
- je sposoben reči »ne«. Če zaposleni prepogosto privoli v nekaj, za kar čuti, da presega njegove zmožnosti, ima občutek, da je žrtev okoliščin in se jezi, ker ima toliko dela. Ker ga obhaja občutek krivde, kadar koga zavrne, pogosto težko razume, da je sam kriv za svoj položaj, v katerem se je znašel, ker ne zna reči »ne«. Torej je sam kriv za stres, ki ga doživlja, čeprav je prepričan, da ga povzročajo zunanje sile ali pa da je neizogiben;
- najprej opravi najzahtevnejše naloge. V človeški naravi je, da pri pregledovanju obveznosti radi odložimo, se izognemo ali pozabimo na tiste, ki so nam najbolj odveč. Vedno se najde način in izgovor, da najbolj neprijetne stvari prihranimo za konec. Najpreprosteje in najmanj stresno je, da se neprijetnih nalog loti in opravi takoj, ko se pojavijo;
- ne zamuja, saj je zamujanje grda razvada, ki si je zaposleni nikakor ne sme privoščiti. Čeprav lahko zaposleni popravi, kar je povzročil z zamudo, je zaradi nje še vedno v stresu. Ker je pozen, hiti, saj skuša ujeti urnik. Ne samo, da je zaposleni zaskrbljen

zaradi zamude in se težko osredotoči na delo, ki ga tisti hip opravlja, ampak na sodelavce in nadrejenega naredi negativen vtis;

- si vzame čas za odmor. Zanemarjanje rednih odmorov je velika napaka, zaradi katere se zaposleni sčasoma izčrpa in postane manj produktiven. Minute, ki si jih zaposleni vzame zase, so koristne za njegovo zdravje in blagodejne za dušo, čeprav ne čuti, da jih potrebuje. Take odmore bi zaposleni morali imeti približno vsako uro, saj se po njih vrnejo na delo bolj zagnani, ustvarjalnejši in zbrani;
- ne odlašaja do zadnjega trenutka. Vsako delo namreč zahteva določen čas in je pomembno, da si za dokončanje dela vzame toliko časa, da ga bo lahko dokončal v roku. Predolgo čakati, potem pa se še pritoževati, kaj vse je prišlo vmes, ne more biti opravičilo. Ko bo zaposleni prišel do tega spoznanja, bo začel delo malo prej in se bo posledično otresel vsaj tistega dela vsakodnevnega stresa, ki ga lahko sam nadzira.

Zaposleni lahko sami pripomorejo k spoprijemanju s stresom v zvezi z delom tako, da se odkrito pogovorijo z delodajalcem ali predstavnikom sindikata oz. katerim drugim predstavnikom zaposlenih. Predstavnik sindikata ima namreč lahko posredno vlogo pri pogovoru z delodajalcem. Prav tako so pomembni sodelovanje zaposlenega pri ocenjevanju tveganja stresa, ki ga opravlja delodajalec, ter pomoč pri opredelitvi težav, možnih rešitev, načinov izvedbe teh rešitev in pomoč pri preverjanju, ali rešitve delujejo. Če nobena od teh možnosti ni učinkovita, lahko zaposleni za nadaljnje nasvete stopijo v stik z inšpektoratom za delo. Zaposlene je treba spodbuditi k skrbi za lastno zdravje in k različnim načinom zmanjševanja škodljivih učinkov stresa, na primer s spodbujanjem aktivnega preživljanja prostega časa s telesno vadbo ali učenja tehnik sproščanja (NIJZ, 2015).

4.3.3 Strokovnjaki (zdravniki)

Ker nismo roboti, je prav mogoče, da se bomo nekoč znašli v prav posebno zahtevnem obdobju, ko bo stres, čeprav smo oboroženi s tehnikami za samopomoč, močno posegel v naše življenje. In čeprav smo trdno odločeni, da se bomo z življenjskimi vzponi in padci spoprijemali sami, je pomembno prepoznati, kdaj tega ne zmoremo več. Prav zares ni nujno, da se s čustvenim ali telesnim nelagodjem spopadamo sami. Ne smemo se bati zaprositi za pomoč, ko jo potrebujemo. Pogovorimo se z osebnim zdravnikom, ki bo znal oceniti, ali potrebujemo zdravila, da prebrodimo težave, oz. napotitev k strokovnjaku, ki nam bo ponudil dodatno psihološko podporo (Škorjanc, Keene & Browne, 2017, str. 138–139).

Če se pri zaposlenem že pojavijo zdravstvene težave, ga je treba usmeriti k strokovnjaku (zdravnik, psiholog, psihoterapevt), ga zdraviti oz. mu pomagati poiskati strokovno pomoč za odpravljanje posledic stresa (zdravnik, psiholog). Pri obvladovanju in ravnanju s stresom je pomemben pogovor zaposlenega o svoji situaciji s pooblaščenim zdravnikom ali s službo za pomoč zaposlenim (NIJZ, 2015).

Skupine za samopomoč, šola pozitivnega mišljenja, razna združenja in klubi pridejo zelo prav predvsem v kriznih trenutkih ali obdobjih, saj je splošno znano, da ljudje s socialno oporo bolj optimistično zrejo v prihodnost in lažje prebolijo stres. Če se je kronični stres iz začetnih simptomov spremenil v bolezen, je potrebno poiskati zdravnika, najprej splošnega, nato ustrezne specialnosti (psihiater, kardiolog, gastroenterolog ali klinični psiholog). Vse somatske in mentalne posledice kroničnega stresa, ki zahtevajo zdravljenje (npr. hipertenzija, depresija, angina pectoris itd.), zahtevajo zdravljenje po medicinski doktrini (zdravnik). Vendar tudi tu pride prav večina navodil, še posebej socialna podpora. Okrog 20 % somatskih bolnikov razvije depresijo, ki povratno negativno deluje na prognozo osnovne somatske bolezni (Starc, 2007, str. 301–302).

Na voljo je tudi kar nekaj tečajev oz. delavnic, na katerih lahko dobimo potrebno znanje in pomoč, da prenehamo kaditi, piti alkohol in kako se spoprijemati s stresom. Običajno jih izvajajo samostojni strokovnjaki v zdravstvenih domovih in bolnišnicah. Tečaji asertivnosti so koristni, kadar imamo težave, kaj zavrniti. Na teh tečajih strokovnjaki (zdravniki) predstavijo načine neagresivnega izražanja mnenja in misli ter učinkovito sproščanje svojih želja. Kombinacija tečaja asertivnosti in organizacije je kot nalašč, da se izognemo stresu, če si naložimo preveč dela in drugih obveznosti. O dostopnosti tečajev se je potrebno pozanimati pri osebem zdravniku (Škorjanc, Keene & Browne, 2017, str. 139).

Posamezniki se lahko zaradi stresa obrnejo tudi na svojega zdravnika, ali pa se udeležijo delavnic, ki jih ponujajo zdravstveno-vzgojni centri (ZVC). V ZVC se izvajajo tri vrste psiho-edukativnih delavnic: podpora pri spoprijemanju z depresijo (vzpostavljena leta 2014), podpora pri spoprijemanju s tesnobo in spoprijemanje s stresom (vzpostavljeni leta 2016), v katerih udeleženci spoznajo osnovne značilnosti depresije/tesnobe/stresa, vzroke zanje in se seznanijo s potekom in načini zdravljenja. Prav tako pridobijo znanja in veščine, s katerimi si lahko pomagajo sami in izboljšajo svoje počutje. Teh delavnic se je v letu 2016 udeležilo 2,6 % odraslih Slovencev. Glede na starost se je delavnic udeležil najvišji delež odraslih med 55 in 64 let (3,8 %) in najnižji delež oseb, starih med 25 in 34 let (1,6 %). Tudi pri udeležbi na psiho-edukativnih delavnicah se kažejo medregijske razlike, saj se je teh delavnic udeležil največji delež odraslih iz kopske regije (3,7 %) in najmanjši iz novomeške (1,6 %) (NIJZ, 2018).

Prvi korak k preprečevanju stresa se začne pri nas samih. Pomembno je poznavanje samega sebe, vedeti moramo, kaj hočemo, kako priti do ciljev, predvideti možne ovire na poti in poznati načine, kako jih odpraviti. Le tako imamo več možnosti, da bomo živeli v miru in v sožitju s samim seboj. Da bi uspešno obvladovali stres, moramo najti ravnovesje med pritiskom, ki smo mu lahko kos, in preobremenjenostjo s težavami, ki nas ovirajo. Pomembno vlogo pri ravnanju s stresom ima vodstvo, ki mora za cilj imeti ustvarjanje dobrega psihosocialnega delovnega okolja in ozračje zaupanja, v katerem bodo zaposleni upali spregovoriti o svojih skrbih in predlogih. Vodstvo lahko veliko naredi tudi s tem, da organizira

usposabljanja na temo ohranjanja in varovanja duševnega zdravja na delovnem mestu. Tudi sami zaposleni lahko precej naredijo za preprečevanje stresa na delovnem mestu in na splošno v zvezi z delom tako, da si, na primer, vzamejo čas za odmor, najprej opravijo najzahtevnejše naloge, imajo urejeno in prijetno delovno okolje, dokončajo čim več zadanih si nalog, sami predlagajo spremembe ipd. Če pa se pri zaposlenih pojavijo (resnejše) zdravstvene težave, pa lahko zaposleni pomoč poiščejo pri strokovnjakih – svojem osebnem zdravniku ali pri eni izmed podpornih skupin (npr. skupine za samopomoč).

V naslednjem poglavju bodo predstavljene organizacije (občinske upravne Osrednjeslovenske regije), ki so obravnavane v raziskavi. Temu pa bo sledila analiza ravnanja s stresom v izbranih občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije.

5 RAZISKAVA O RAVNANJU S STRESOM ZAPOSLENIH V IZBRANIH ORGANIZACIJAH

V tem poglavju so predstavljene izbrane organizacije, čemur sledi predstavitev raziskave. V tem poglavju so predstavljeni namen in način izvedbe raziskave ter rezultati raziskave, ki so za lažje razumevanje podprti z ustreznimi grafikoni in tabelami. Ob koncu poglavja so navedene ugotovitve raziskave, preverjene so hipoteze in podani možni predlogi za zmanjšanje stresa v obravnavanih organizacijah.

5.1 PREDSTAVITEV IZBRANIH ORGANIZACIJ

Že v 11. in 13. stol. (v času fevdalizma), ko so bile že določene prve meje med zemljiškimi gospodstvi, lahko govorimo o členitvi ozemlja Slovenije. Nato so se na slovenskem v obdobju poznega srednjega veka oblikovale dežele (Goriška, Koroška, Kranjska, Štajerska in Trst). Slovenci smo vse do razpada Avstro-Ogrske živeli v njenih kronskih deželah, katerih razdelitev se je odražala tudi v prostoru. Mejni kamni so obeležili meje med posameznimi kronskimi deželami. V času države Slovencev, Hrvatov in Srbov (SHS) že lahko govorimo o prvi državni samostojnosti Slovencev, oblast pa je bila takrat prenesena na Narodno vlado SHS, ki je predstavljala dejanskega nosilca in uresničevalca državne oblasti. Ker smo takrat izgubili Primorsko in Koroško, se je slovensko ozemlje upravno-politično zelo skrčilo. Slovensko ozemlje je bilo po vidovdanski ustavi (1921) razdeljeno na ljubljansko in mariborsko oblast, ki sta bili razdeljeni na sreze in občine. V Kraljevini Jugoslaviji pa se je ozemlje delilo na banovine, sreze (okraje) in občine. V času 2. svetovne vojne sta na slovenskem ozemlju obstajali dve vzporedni členitvi oz. upravno-teritorialni organizaciji ozemlja, okupatorjeva »legalna« in na drugi strani legitimna organiziranost narodnoosvobodilnega gibanja. Z vidika teritorialne členitve ozemlja Slovenije v okviru poveljne Jugoslavije je bila za poveljno obdobje značilna hitro spreminjajoča se notranje teritorialna organiziranost. Do osamosvojitve smo v Sloveniji imeli 62 občin in 1173 krajevnih skupnosti. Takšna delitev in upravno-politična organiziranost je obstajala vse do leta 1998 (Škratek, 2013, str. 58–59).

Slovenija je tako danes razčlenjena na 12 statističnih regij in 212 občin (SURS, 2020). V nadaljevanju bodo predstavljene lokalna samouprava, občine in občinske uprave.

5.1.1 Lokalna samouprava

Samouprava pomeni način upravljanja zadev, pri katerem sodelujejo tisti, na katere se te zadeve nanašajo. Poznamo dve vrsti samouprave, in sicer funkcionalno in lokalno. V okviru prve je bistvena dejavnost, ki jo ljudje opravljajo, v okviru druge pa je samouprava vezana na ljudi, ki živijo na določenem območju.

Ustava Republike Slovenije zagotavlja ljudem pravico, da v okviru svoje lokalne skupnosti sami odločajo in urejajo javne zadeve, ki se tičejo življenja in dela prebivalcev na njihovem območju (GOV.SI, 2020). Zakon o lokalni samoupravi je bil sprejet konec leta 1993. Gre za temeljni predpis, s katerim je na podlagi Ustave Republike Slovenije in Evropske listine lokalne samouprave, urejen sistem lokalne samouprave v Sloveniji, oz. načela za organizacijo in delovanje samoupravnih lokalnih skupnosti (Čokert, 2005, str. 209).

Za lažje uresničevanje nalog na področju izvajanja prvenstveno oblastne funkcije države in zagotavljanja javnih potreb in interesov ljudi, ki se opravljajo v okviru izvršilne veje oblasti, so se oblikovale ožje teritorialne (lokalne) enote. Tako so se v vseh sodobnih državah oblikovale lokalne enote, ki jih imenujemo samoupravne skupnosti. Le-te opravljajo precejšnje število nalog, ki se nanašajo na zadovoljevanje potreb prebivalcev in lokalnih interesov. To opravljajo v svojem imenu, po svojih lastnih organih, samostojno, vendar v okviru ustave in zakonov ter pod določenim nadzorom države (Rakar, 2013, str. 11).

Poznamo veliko opredelitev pojma lokalne samouprave. Po Šmidovniku (v: Haček, 2012, str. 52) lokalna samouprava pomeni lokalno skupnost, ki ima status samouprave. Lokalna skupnost je tako nosilec lokalne samouprave. Torej, ko gre za (samo)upravljanje z lokalnimi zadevami na podlagi pravnega položaja lokalne skupnosti, govorimo o lokalni samoupravi.

Po Vlaju (2004, str. 14) je lokalna samouprava normativna institucija in predstavlja decentralizacijo odločanja oz. opravljanja nalog, ki so pomembne za vsakodnevno življenje ljudi. Osnovne enote lokalne samouprave so občine. Položaj lokalne samouprave je določen z ustavo oz. zakonodajo posamezne države. Značilnost lokalne samouprave je, da je blizu ljudem, kar jim omogoča neposredno sodelovanje pri upravljanju. Zaradi tega je na lokalni ravni večja stopnja politične participacije posameznikov pri upravljanju skupnih zadev (Haček, 2012, str. 47). V primeru lokalne samouprave gre torej za t. i. politično decentralizacijo, saj je ena od opredelitev lokalne samouprave tudi pravica prebivalcev lokalnih skupnosti, da relativno samostojno in demokratično urejajo določen del javnih zadev (Rakar, 2013, str. 11).

O lokalni samoupravi lahko govorimo le, če so izpolnjeni nekateri pogoji oz. elementi lokalne samouprave, in sicer (Rakar, 2013, str. 11–12):

- *teritorialni element*, ki se nanaša na obstoj lokalnih skupnosti. Lokalna skupnost je skupnost ljudi na določenem ozemlju, ožjem od države, ki jih povezujejo skupni interesi in potrebe, dejavnost za njihovo uresničevanje in zavest o skupni pripadnosti. Pojma lokalna samouprava in lokalna skupnost moramo ločiti med seboj, saj je slednji sociološki pojem, kar pomeni, da lokalna skupnost kot sociološki pojav obstoji ne glede na to, ali jo država prizna in ji podeli status samoupravnosti;
- *pravni element*, ki se nanaša na pravno subjektiviteto lokalnih skupnosti. Če država lokalnim skupnostim prizna pravni obstoj (jim podeli status pravne osebe javnega prava), lahko šele tedaj govorimo o lokalni samoupravi. V državi lahko obstoji več

lokalnih skupnosti, vendar so samoupravne le tiste, ki jim država prizna pravni obstoj in ki izpolnjujejo še nekatere druge pogoje;

- *funkcionalni element*, ki je bistvo lokalne samouprave, se nanaša na samostojno urejanje določenega dela javnih zadev. Lokalne skupnosti nimajo suverenosti, ampak le samoupravni položaj, saj država lokalnim skupnostim prepusti v samostojno urejanje določen del javnih zadev. Tu torej govorimo o izvirnih nalogah samoupravnih lokalnih skupnosti. Država lahko oz. mora tako izvajati nadzor zakonitosti njihovega delovanja. Del svojih upravnih nalog pa lahko država prepusti v izvajanje lokalnim skupnostim. Tu pa govorimo o prenesenih nalogah samoupravnih lokalnih skupnosti;
- *organizacijski element*, ki se nanaša na način izvajanja nalog in veleva, da morajo samoupravne lokalne skupnosti imeti za izvajanje nalog oblikovane organe. To logično izhaja iz dejstva, da imajo status pravne osebe, poglavitno pa je, da so ti organi avtonomni;
- *materialno-finančni element*, ki se nanaša na sredstva, potrebna za izvajanje nalog in ki veleva, da mora država lokalnim skupnostim zagotoviti materialno-finančne podlage – zadostne in ustrezne lastne vire financiranja.

Proces javnega upravljanja ima na lokalni in na državni ravni enako strukturo. Zaradi nesuverenosti samoupravnih lokalnih skupnosti morajo biti politične odločitve, sprejete na lokalni ravni, v skladu z najvišjimi odločitvami države (ustavo in zakoni). V praksi sicer prevladuje posredna demokracija, tj. odločanje preko izvoljenih predstavnikov, kljub temu, da je na lokalni ravni lažje izvesti neposredno demokracijo, tj. neposredno sodelovanje prebivalcev pri odločanju (Rakar, 2013, str. 12).

5.1.2 Občine

Občine in mestne občine so osnovne enote lokalne samouprave in enakopraven partner državi. Škratek (2013, str. 61) navaja, da je občina edina zakonsko določena obvezna samoupravna teritorialna enota v Republiki Sloveniji. Občine se obravnavajo kot temeljne samoupravne lokalne skupnosti. Po Vlaju (2004, str. 17) je občina temeljna lokalna skupnost, katere ustavno zasnovano potrjujejo: skupne potrebe in interesi prebivalcev enega ali več naselij, ki sodelujejo pri upravljanju javnih zadev lokalne (krajevne) narave samostojno, torej samoupravno v razmerju do države. Občina se lahko notranje členi na ožje dele, in sicer krajevne, vaške ali četrtne skupnosti. Odločitev o tem sprejme občinski svet, ki pri tem upošteva zgodovinske, zemljepisne, upravne, gospodarske, kulturne in druge značilnosti območja (Rakar, 2013, str. 17). Če povzamemo, občina je naravna življenjska skupnost ljudi, ki prebivajo na območju enega ali več vzajemno povezanih naselij.

Slovenija je razdeljena na 212 občin, med katerimi najmanjša po površini meri 7 km² (Odranci), največja pa 555 km² (Kočevje). Najmanjša občina ima 360 prebivalcev (Hodoš), največja pa 289.830 (Ljubljana). Najredkeje naseljena slovenska občina je Solčava, kjer na kvadratnem

kilometru površine živi povprečno 5 prebivalcev, najgosteje naseljena slovenska občina pa je Mestna občina Ljubljana, kjer na kvadratnem kilometru površine živi povprečno 1.054 prebivalcev. Glede na velikost občin in povprečno število njihovih prebivalcev se Slovenija umešča nekje na sredino članic EU (Rakar, 2013, str. 17).

Ker imajo občine veliko nalog (tradicionalna vloga občin), ki se nanašajo na (Vlaj, 2004, str. 203):

- socialno življenje (vrtci, socialno skrbstvo, osnovne šole, zdravstveno varstvo),
- urejanje komunalnega gospodarstva,
- varstvo okolja in prostorsko načrtovanje,
- javni red in mir,
- gospodarjenje z občinskim premoženjem,
- skrb za lokalno infrastrukturo,
- opravljanje nadzora nad lokalnimi razmerami,

obenem pa imajo izvirne (lokalne zadeve javnega pomena) in prenesene pristojnosti (naloge prenesene iz državne uprave, ki so zaradi organizacijske racionalnosti z zakonom prenesene na občine), je ključnega pomena, da organi občine (občinski svet, župan, občinska uprava in nadzorni odbor) delujejo učinkovito.

V okviru svojih ustavnih in zakonskih pristojnosti občina opravlja tudi regulativno nalogo. To pomeni, da s svojimi predpisi ureja pravna razmerja na svojem območju. Med občinske upravne naloge sodijo naloge inšpekcijskega nadzora in naloge komunalnega redarstva. Občina jih zagotavlja v okviru svoje uprave oz. v njej zaposlenih javnih uslužbencev (Vlaj, 2004, str. 255).

V Sloveniji imamo tudi mestne občine, ki kot svoje naloge opravljajo tudi določene naloge iz državne pristojnosti, ki se nanašajo na razvoj mest. Status mestne občine se lahko z zakonom dodeli tisti občini, ki ima na svojem območju mesto, ki ima najmanj 20.000 prebivalcev in 15.000 delovnih mest ter je gospodarsko, kulturno in upravno središče širšega območja (Rakar, 2013, str. 17). Večje občine, zlasti mestne, so postale razvojna in gospodarska središča Slovenije, ki s svojo politiko ter z izvajanjem in načrtovanjem projektov vplivajo na vsesplošno stanje prebivalstva in gospodarstva ter drugih področij razvoja v širši Sloveniji, ne le na svojem območju. Mestne občine opravljajo tudi regijske naloge, in sicer zaradi neobstoja pokrajin (Haček, 2012, str. 173–174).

5.1.2.1 Občine Osrednjeslovenske statistične regije

Statistične regije Slovenije so ena izmed teritorialnih ravni, za katere SURS (2020) izkazuje in zbira statistične podatke. Poznamo naslednje statistične regije Slovenije: Pomurska statistična regija (27 občin), Podravska statistična regija (41 občin), Koroška statistična regija (12 občin), Savinjska statistična regija (31 občin), Zasavska statistična regija (4 občine), Posavska

statistična regija (6 občin), Statistična regija Jugovzhodna Slovenija (21 občin), Osrednjeslovenska statistična regija (25 občin), Gorenjska statistična regija (18 občin), Primorsko-notranjska statistična regija (6 občin), Goriška statistična regija (13 občin) in Obalno-kraška statistična regija (8 občin). V diplomskem delu so v raziskavo vključene občine Osrednjeslovenske statistične regije.

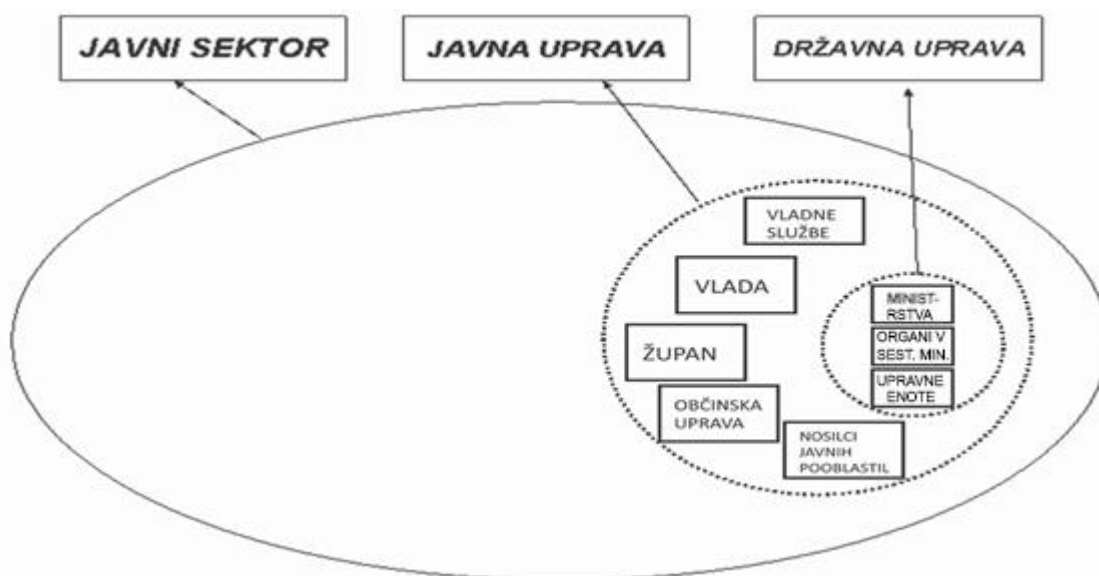
Zadnji podatki iz leta 2016 kažejo, da je bilo v Osrednjeslovenski statistični regiji tistega leta 26 % prebivalcev Slovenije, kar predstavlja četrtno prebivalcev Slovenije. Prav tako je bila tistega leta gostota prebivalstva največja in je znašala 231 prebivalcev na km². Ta regija je bila prva po številu podjetij (tukaj je bila tretjina vseh podjetij v Sloveniji), obenem pa je bil tudi delež hitrorastočih podjetij tukaj največji – ta delež je znašal 32 %. Površina Osrednjeslovenske statistične regije znaša 2.334 km². Občine Osrednjeslovenske statistične regije so: Borovnica, Brezovica, Dobropolje, Dobrova - Polhov Gradec, Dol pri Ljubljani, Domžale, Grosuplje, Horjul, Ig, Ivančna Gorica, Kamnik, Komenda, Ljubljana, Log - Dragomer, Logatec, Lukovica, Medvode, Mengeš, Moravče, Škofljica, Šmartno pri Litiji, Trzin, Velike Lašče, Vodice in Vrhnika (SURS, 2020).

5.1.2.2 Občinske uprave

Znotraj občine delujejo naslednji občinski organi: občinski svet, župan, nadzorni odbor in občinska uprava. Po Virantu (2009, str. 185) je občinska uprava strokovni aparat, ki pripravlja strokovne podlage za odločanje občinskega sveta in župana ter sprejete odločitve neposredno izvršuje. Med občinske upravne naloge sodijo naloge inšpekcijskega nadzora in naloge komunalnega redarstva. Občinska uprava je sestavljena iz enega ali več organov občinske uprave, ki jih ustanovi občinski svet na predlog župana s splošnim aktom, s katerim določi njene naloge in notranjo organizacijo. Župan določi sistemizacijo delovnih mest v občinski upravi (Rakar, 2013, str. 25). Občinske uprave ustanovi občinski svet na predlog župana s splošnim aktom ter določi njihovo delovno področje in notranjo organizacijo. Direktor občinske uprave vodi delo občinske uprave. Na položaj ga imenuje in razrešuje župan. Direktor občinske je javni uslužbenec, to delovno mesto pa je uradniški položaj III. stopnje. Kot uradnik na položaju po zakonu, ki ureja položaj javnih uslužbencev, pa opravlja različne naloge, kot na primer organizira, vodi, koordinira in nadzira delo občinske uprave, odloča v upravnem postopku na prvi stopnji itd. Njegov mandat traja 5 let (Vlaj, 2004, str. 253–255).

Iz Slike 1 je razvidno, da v pojem javne uprave uvrščamo tudi občinsko upravo. In sicer, javna uprava so subjekti, ki izvajajo instrumentalno fazo procesa javnega upravljanja. Gre torej za subjekte, ki izvajajo funkcijo sodelovanja pri oblikovanju politik in izvrševanja teh sprejetih politik. Po veljavni slovenski pravni ureditvi so to: državna uprava z vlado na čelu in vladnimi službami, občinske uprave z župani na čelu in nosilci javnih pooblastil. Državno upravo pa tvorijo ministrstva, organi v sestavi ministrstev in upravne enote (Rakar & Tičar, 2017, str. 143).

Slika 1: Javna uprava



Vir: Vir: Rakar & Tičar (2017, str. 143)

Občinska uprava opravlja strokovne, razvojne, upravne in pospeševalne naloge ter naloge v zvezi z zagotavljanjem javnih služb iz občinske pristojnosti. Obenem opravlja tudi nadzorstvo nad izvajanjem občinskih predpisov in drugih aktov, s katerimi občina ureja zadeve iz svoje pristojnosti. Da se za opravljanje posameznih upravnih nalog iz izvorne pristojnosti občine podeli javno pooblastilo, se lahko določi z občinskim predpisom (Rakar, 2013, str. 25).

Odlok o organizaciji in delovnem področju občinske uprave (vsaka občina ima svoj odlok) ustanavlja organe občinske uprave (npr. urad za gospodarstvo, urad za varstvo okolja in urejanja prostora) in določa njihovo delovno področje. Odlok o organizaciji občinske uprave pa sprejme občinski svet (Vlaj, 2004, str. 254).

V organih občinske uprave se lahko oblikuje tudi notranje organizacijske enote, kot je npr. služba za splošne zadeve. Notranje organizacijske enote vodijo vodje, ki jih prav tako imenuje in razrešuje župan. Namen organizacije občinske uprave je, da zagotavlja strokovno, racionalno in učinkovito opravljanje nalog občinske uprave. Obenem pa tudi pravočasno zakonito in učinkovito uresničevanje interesov, pravic in obveznosti strank in drugih udeležencev v postopkih ter učinkovito sodelovanje z drugimi organi in institucijami (Vlaj, 2004, str. 254).

5.2 NAMEN IN NAČIN IZVEDBE RAZISKAVE

Namen izvedbe raziskave je bil na podlagi rezultatov analize stanja na področju ravnanja s stresom vodstvom občinskih uprav predlagati ukrepe, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu ravnanju s stresom v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. Raziskava je bila izvedena s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki je bil izdelan na spletni strani EnKlikAnketa (1ka). Anketni vprašalnik je bil poslan na elektronske naslove direktorjev izbranih

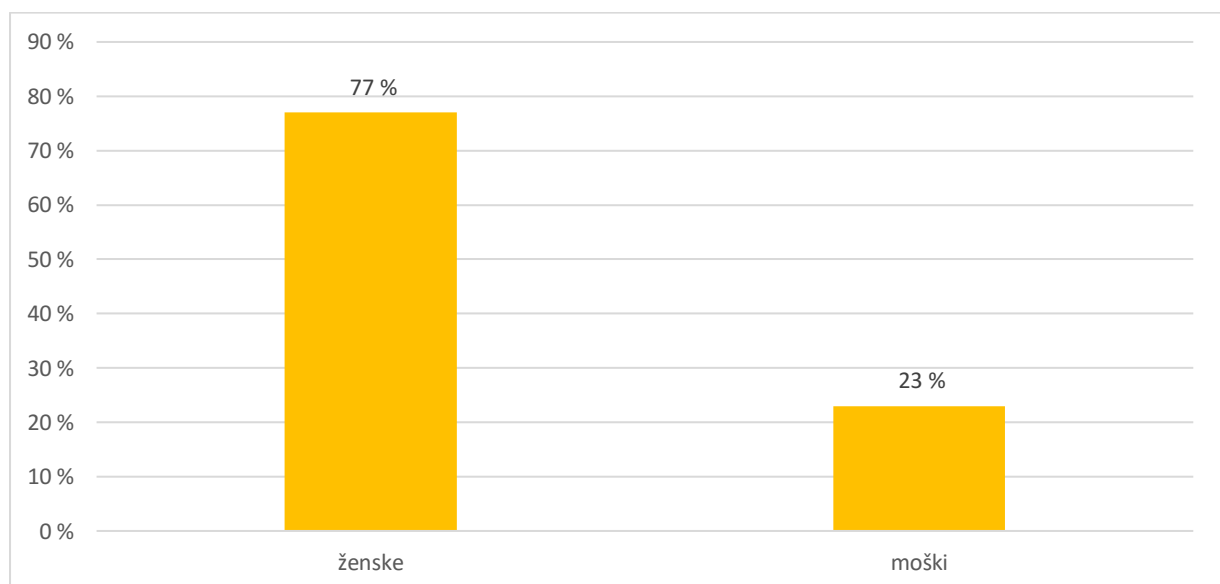
občinskih uprav 14. maja 2020, izpolnjevanje pa je bilo mogoče do 21. julija 2020. Vprašalnik je bil sestavljen iz 13 vprašanj zaprtega tipa in enega vprašanja odprtega tipa, kjer so anketiranci lahko vpisali svoje morebitne predloge za izboljšave.

V anketiranje so bile vključene vse občinske uprave Osrednjeslovenske statistične regije. Anketa je bila v elektronski obliki po elektronski poti poslana vsem občinam (25) iz Osrednjeslovenske regije. V elektronskem sporočilu je bilo vodstvo vsake občinske uprave zaproseno, naj zagotovi najmanj 5 v celoti izpolnjenih vprašalnikov, tako da je bilo pričakovanih 125 izpolnjenih vprašalnikov. Pričakovano je bilo tudi, da morda vsi ne bodo izpolnili anketnega vprašalnika, ali pa bodo nekateri nepopolno izpolnjeni oz. rešeni ter posledično izvzeti iz analize. Elektronska pošta s hiperpovezavo do anketnega vprašalnika je bila poslana na e-naslov občinske uprave. Naslovljena je bila na direktorja občinske uprave s prošnjo, naj izpolnijo spletno anketo in jo v izpolnitev posredujejo tudi drugim sodelavcem v občinski upravi. Skupaj je bilo prejetih 172 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Iz 8 občinskih uprav od 25 ni bila posredovana niti ena izpolnjena anketa.

5.3 PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

Pri izpolnjevanju ankete so sodelovali zaposleni v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. S pomočjo grafikonov in tabel je bilo analiziranih 172 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov. V raziskavi niso sodelovale naslednje občinske uprave Osrednjeslovenske statistične regije: Dobrepolje, Dol pri Ljubljani, Grosuplje, Horjul, Lukovica, Mengeš, Trzin in Vrhnika.

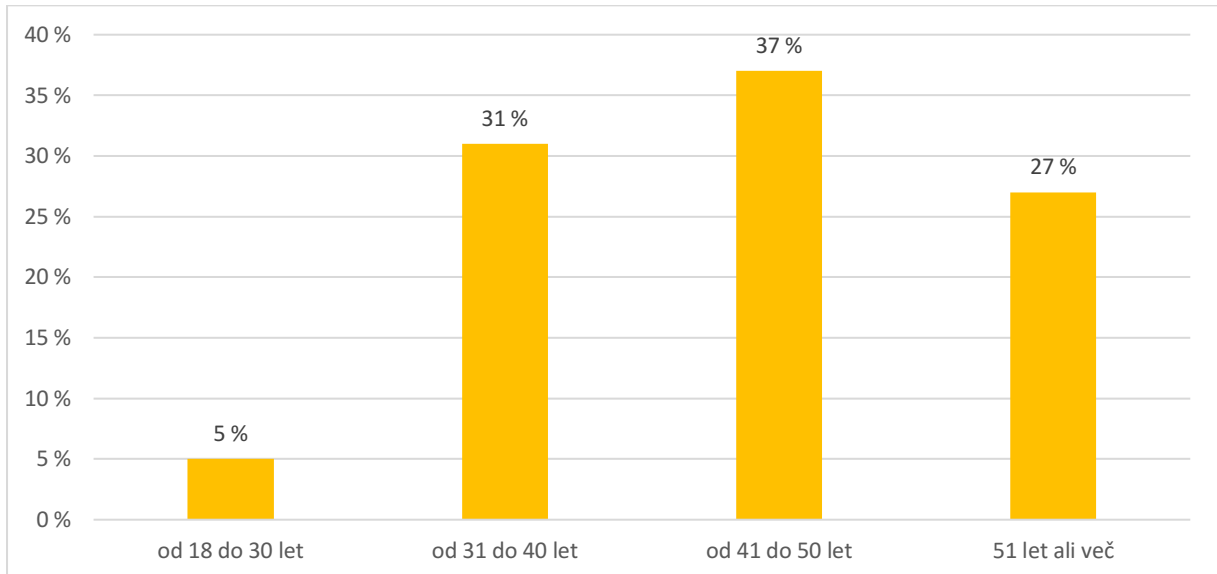
Grafikon 1: Spol anketirancev



Vir: lasten

Iz Grafikona 1 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo 77 % (132) anketirancev ženskega spola in 23 % (40) anketirancev moškega spola. Pri prvem vprašanju je bilo tako ugotovljeno, da so v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije zaposlene večinoma ženske.

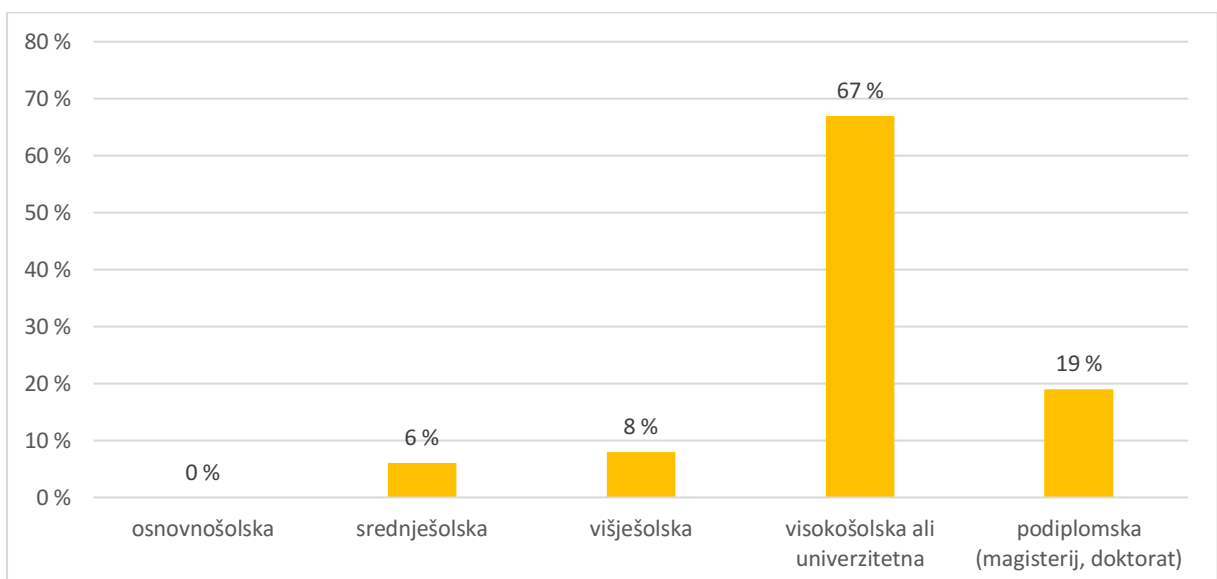
Grafikon 2: Starost anketirancev



Vir: lasten

Grafikon 2 prikazuje starost anketirancev. Največ anketirancev je bilo starih od 41 do 50 let (37 %), sledijo anketiranci v starostni skupini od 31 do 40 let (31 %), nato pa anketiranci stari 51 let ali več (27 %). Najmanj anketirancev je bilo starih od 18 do 30 let (5 %).

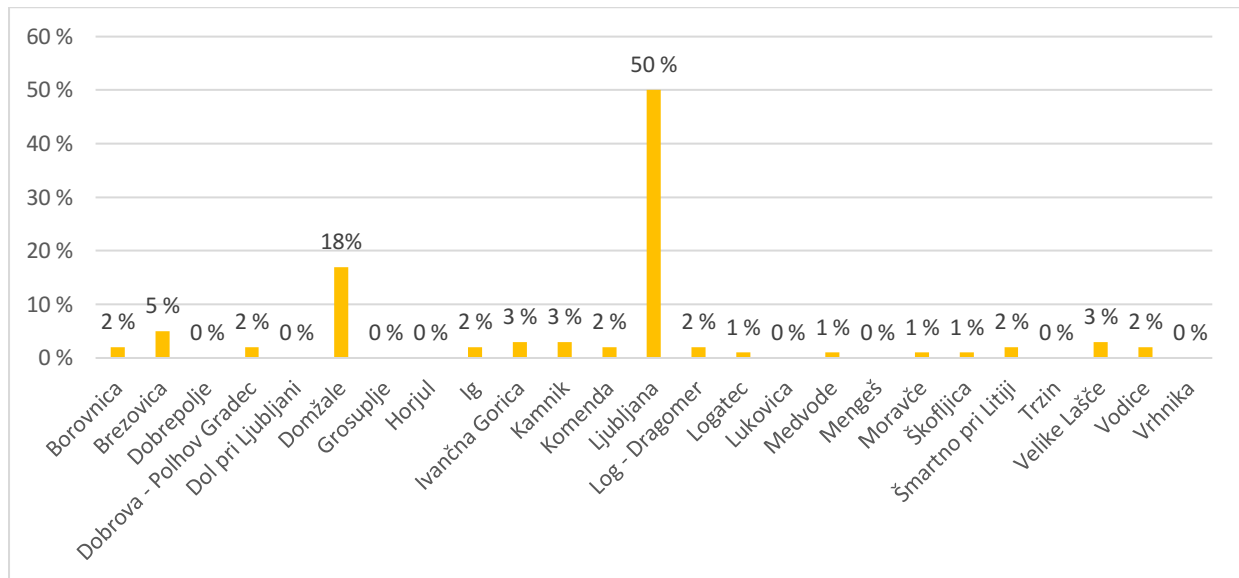
Grafikon 3: Izobrazba anketirancev



Vir: lasten

Iz Grafikona 3 je razvidna stopnja izobrazbe. Največ anketirancev (67 %) je imelo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. Podiplomsko (magisterij, doktorat) je imelo 19 % anketirancev, 8 % anketirancev je imelo višješolsko izobrazbo, srednješolsko izobrazbo pa 6 % anketirancev. Anketnega vprašalnika ni izpolnil nihče, ki bi imel samo osnovnošolsko izobrazbo.

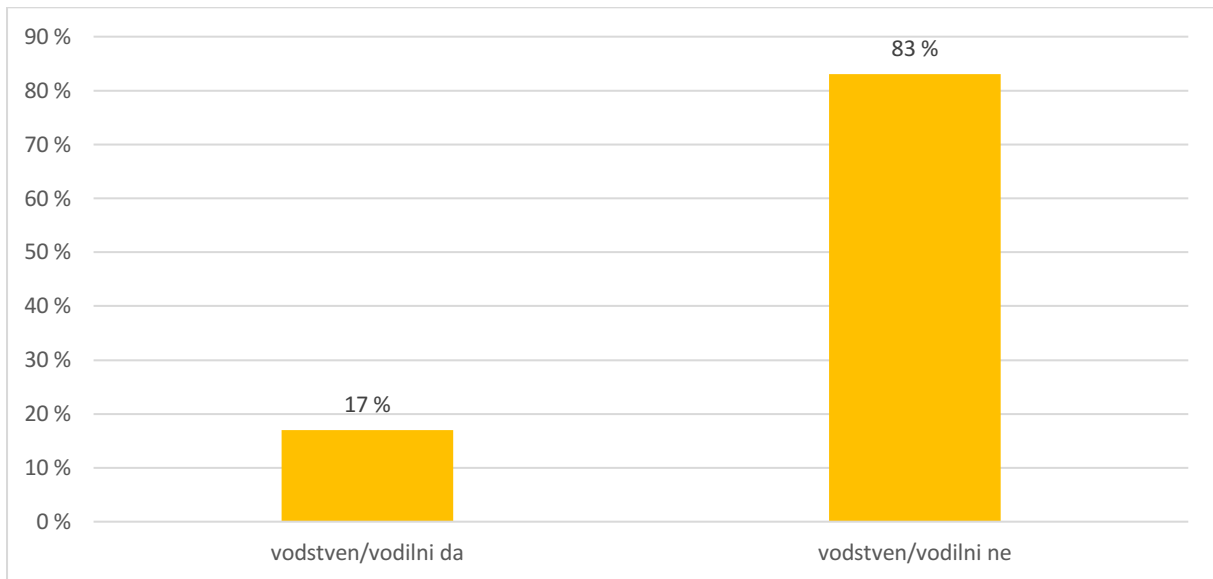
Grafikon 4: Delež izpolnjenih anketnih vprašalnikov glede na občinsko upravo



Vir: lasten

Največ anket so izpolnili zaposleni v občinski upravi Ljubljana (50 %), sledita občinska uprava Domžale (18 %) in občinska uprava Brezovica (5 %). Po 3 % anket so izpolnili v občinskih upravah Ivančna Gorica, Kamnik in Velike Lašče. Po 2 % so izpolnili v občinskih upravah Borovnica, Dobrova - Polhov Gradec, Ig, Komenda, Log - Dragomer, Šmartno pri Litiji in Vodice. Po 1 % so izpolnili v občinskih upravah Logatec, Medvode, Moravče in Škofljica. Zaposleni iz občinskih uprav Dobrepolje, Dol pri Ljubljani, Grosuplje, Horjul, Lukovica, Mengeš, Trzin in Vrhnika niso sodelovali pri anketiranju.

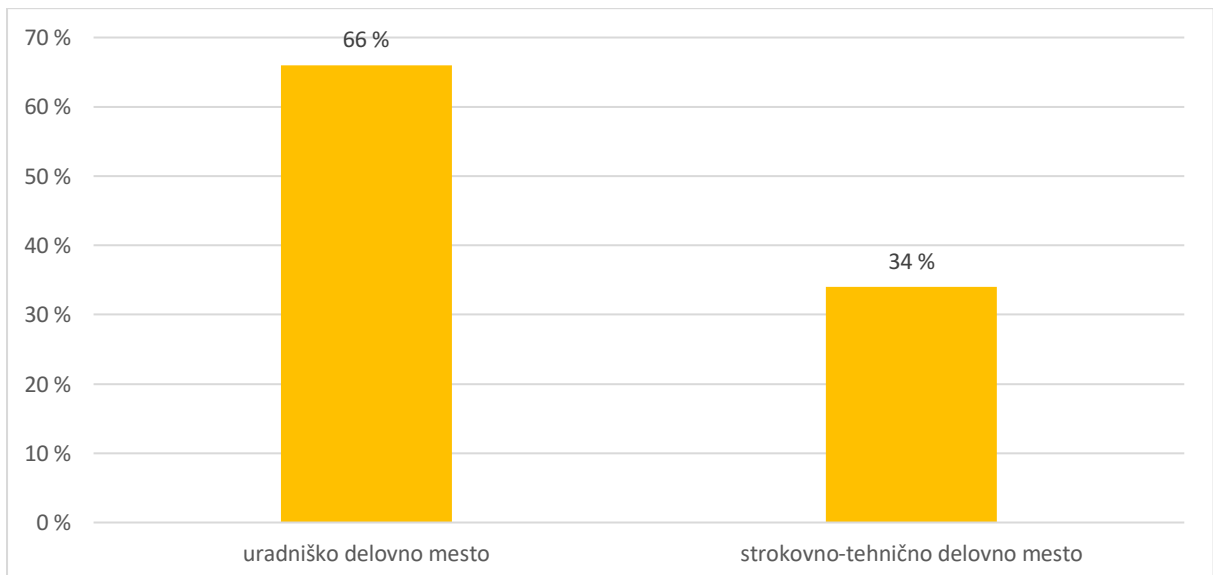
Grafikon 5: Položaj anketirancev



Vir: lasten

Grafikon 5 prikazuje vrsto delovnega mesta glede na to, ali so zaposleni zasedali vodstveni/vodilni položaj. Večina anketirancev (83 %) oz. 142 anketirancev ni zasedala vodstvenega/vodilnega položaja, 30 anketirancev (17 %) pa ga je zasedalo. Pričakovano je bilo, da bo v raziskavi sodelovalo manj anketirancev na vodstvenem/vodilnem položaju, saj je le-teh v občinskih upravah zaposlenih najmanj.

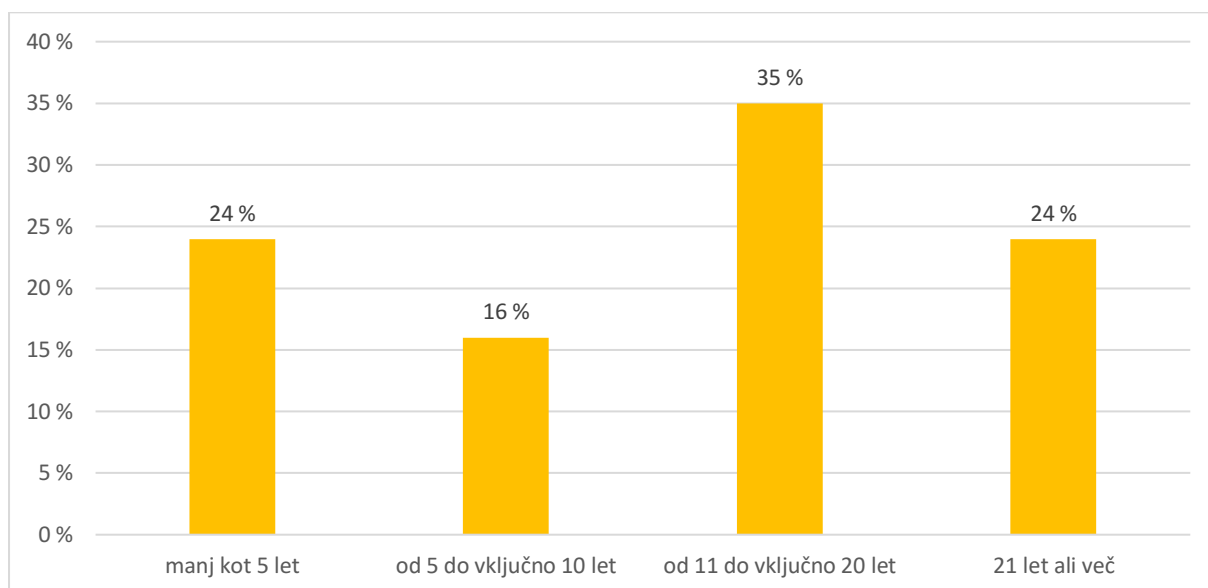
Grafikon 6: Delovno mesto anketirancev



Vir: lasten

Glede na delovno mesto v občinskih upravah je bilo ugotovljeno, da prevladujejo tisti anketiranci, ki zasedajo uradniška delovna mesta. Teh je bilo 113 oz. 66 %. 59 anketirancev (34 %) pa je zasedalo strokovno-tehnično delovno mesto (glej Grafikon 6).

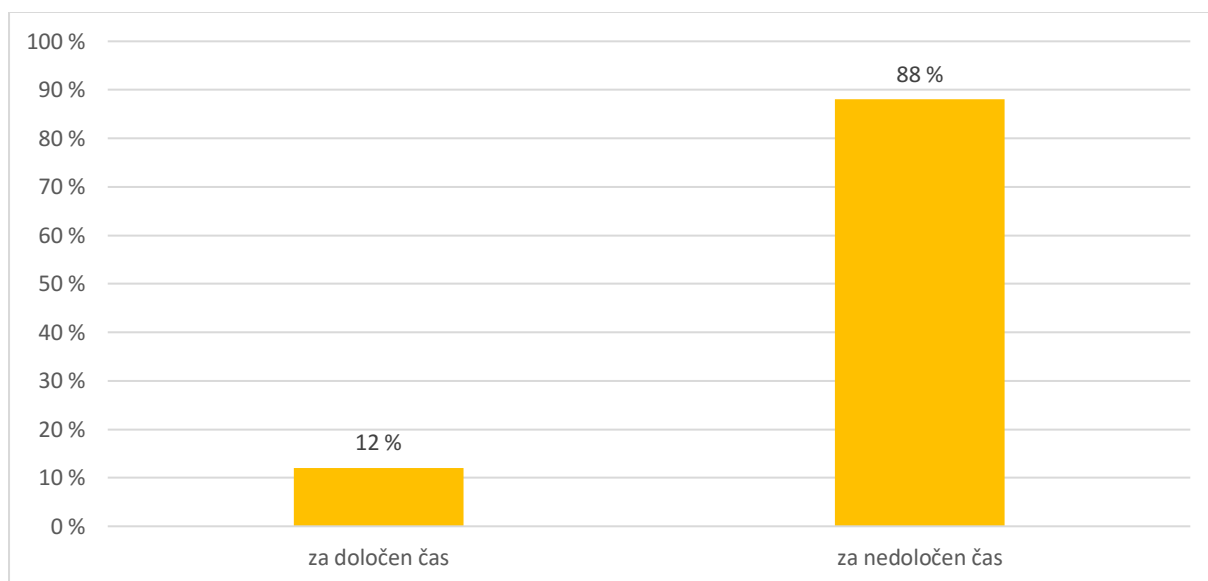
Grafikon 7: Delovna doba anketirancev



Vir: lasten

Grafikon 7 prikazuje delovno dobo anketirancev. Delež anketirancev, ki so zaposleni 21 let ali več ter manj kot 5 let, je 24-odstoten. S 17-odstotnim deležem so v raziskavi sodelovali tisti, ki so v občinskih upravah zaposleni od 5 do vključno 10 let. Največ anketirancev (35 %) je v občinskih upravah zaposlenih od 11 do vključno 20 let. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko sklepamo, da so zaposleni zvesti združbi, saj so v njej zaposleni že vrsto let, obenem pa je rezultat tudi pričakovan, saj v preučevanih združbah prevladujejo starejši zaposleni (kot prikazuje Grafikon 2).

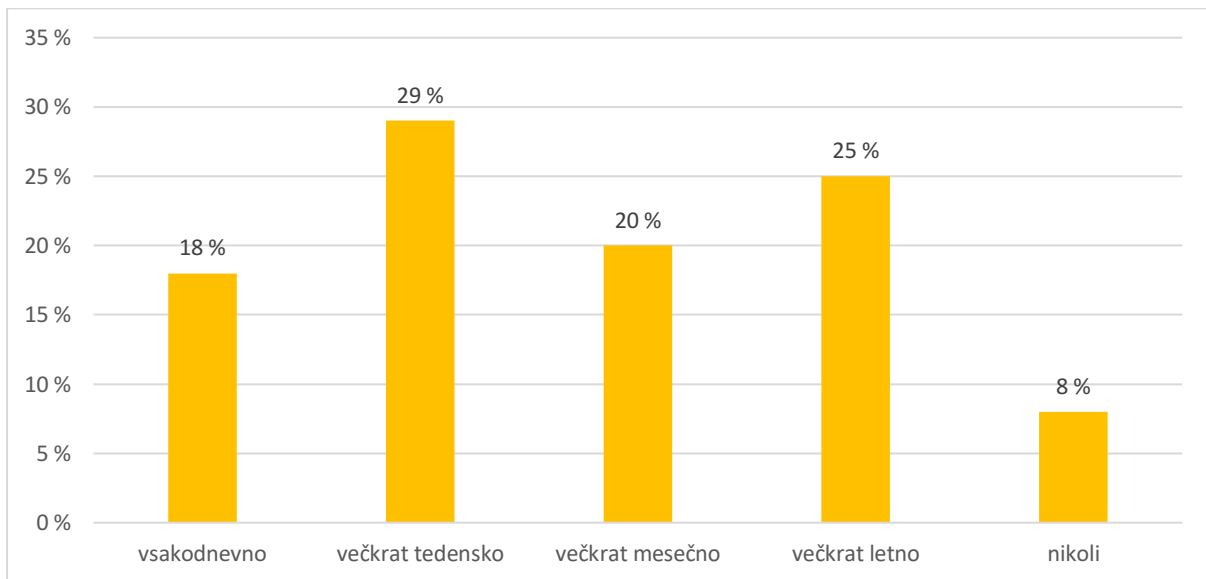
Grafikon 8: Vrsta zaposlitve



Vir: lasten

Grafikon 8 prikazuje vrsto zaposlitve za določen oz. nedoločen čas. Največ anketirancev je imelo pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas (88 %), za določen čas pa le 12 %. Iz tega lahko sklepamo, da v občinskih upravah zaposlenim nudijo visoko varnost zaposlitve, saj ima zaposlitev za nedoločen čas kar nekaj prednosti, kot so na primer večja socialna in ekonomska varnost, manj stresa zaradi strahu pred izgubo zaposlitve idr.

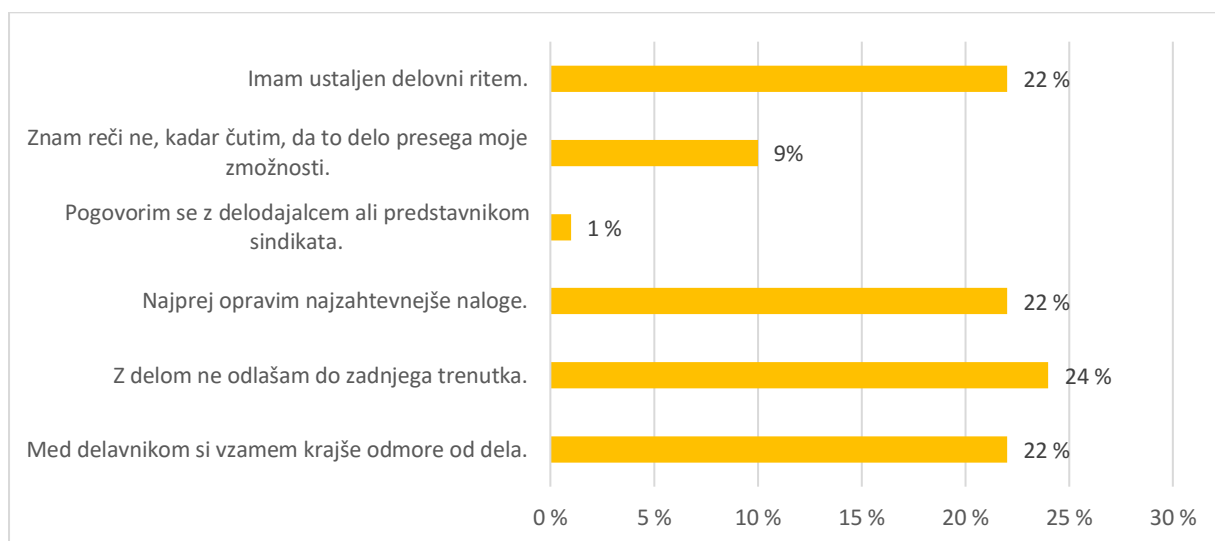
Grafikon 9: Pogostost občutka stresa



Vir: lasten

Iz Grafikona 9 je razvidno, kako pogosto anketiranci občutijo stres na delovnem mestu. Največ anketirancev (29 %) stres na delovnem mestu občuti večkrat tedensko. 43 anketirancev (25 %) stres občuti večkrat letno, 34 (20 %) anketirancev večkrat mesečno in 31 (18 %) anketirancev vsakodnevno. Najmanjši delež anketirancev (8 %) stresa ne občuti nikoli. Glede na pridobljene rezultate je mogoče sklepati, da je kar 67 % vseh anketirancev stalno, tedensko oz. večkrat mesečno pod stresom.

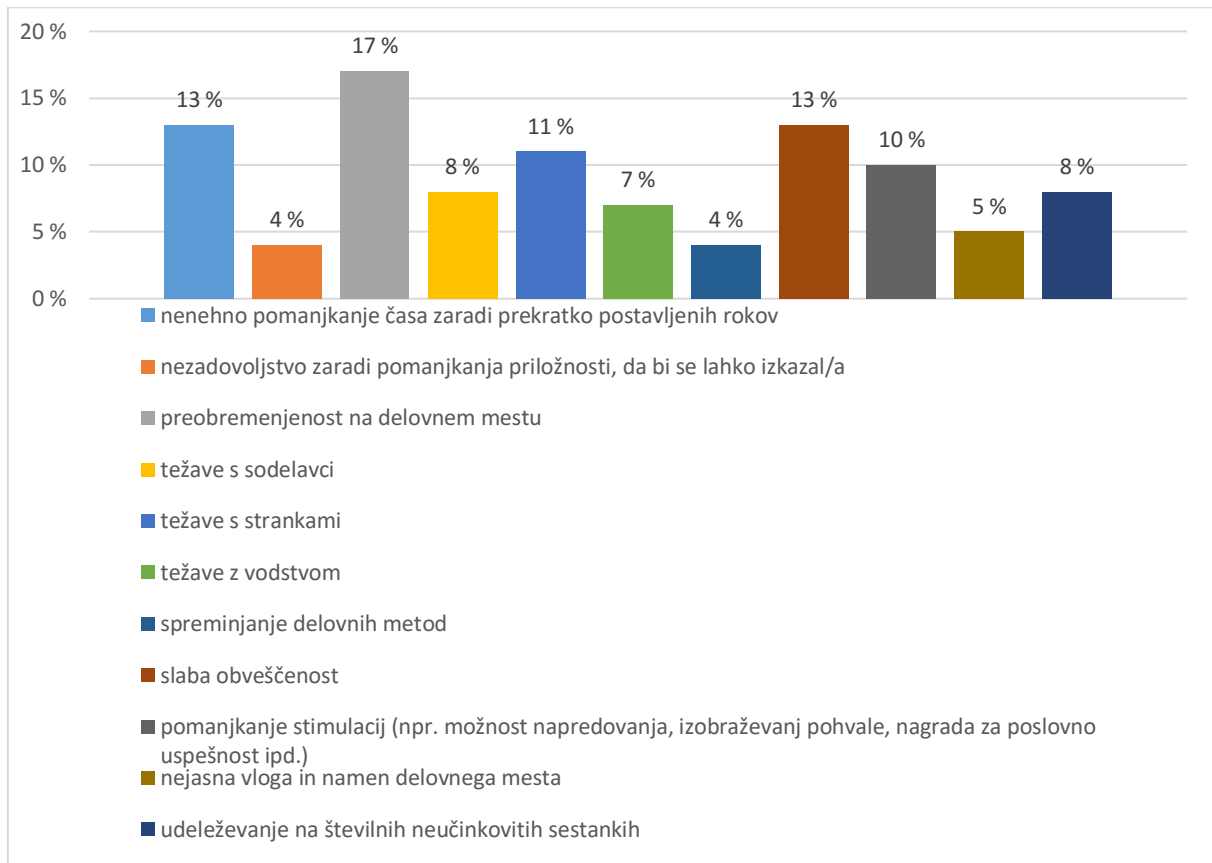
Grafikon 10: Najpogostejši načini obvladovanja stresa



Vir: lasten

Grafikon 10 prikazuje, kako anketiranci najpogosteje obvladujejo stres. Največ anketirancev (24 %) je odgovorilo »Z delom ne odlašam do zadnjega trenutka«. Tri trditve so dobile enak delež glasov (22 %), in sicer: »Imam ustaljen delovni ritem«, »Najprej opravim najzahtevnejše naloge« in »Med delavnikom si vzamem krajše odmore od dela«. 18 (9 %) anketirancev je izbralo odgovor »Znam reči ne, kadar čutim, da to delo presega moje zmožnosti«. En anketiranec (1 %) pa je izbral odgovor »Pogovorim se z delodajalcem ali predstavnikom sindikata«.

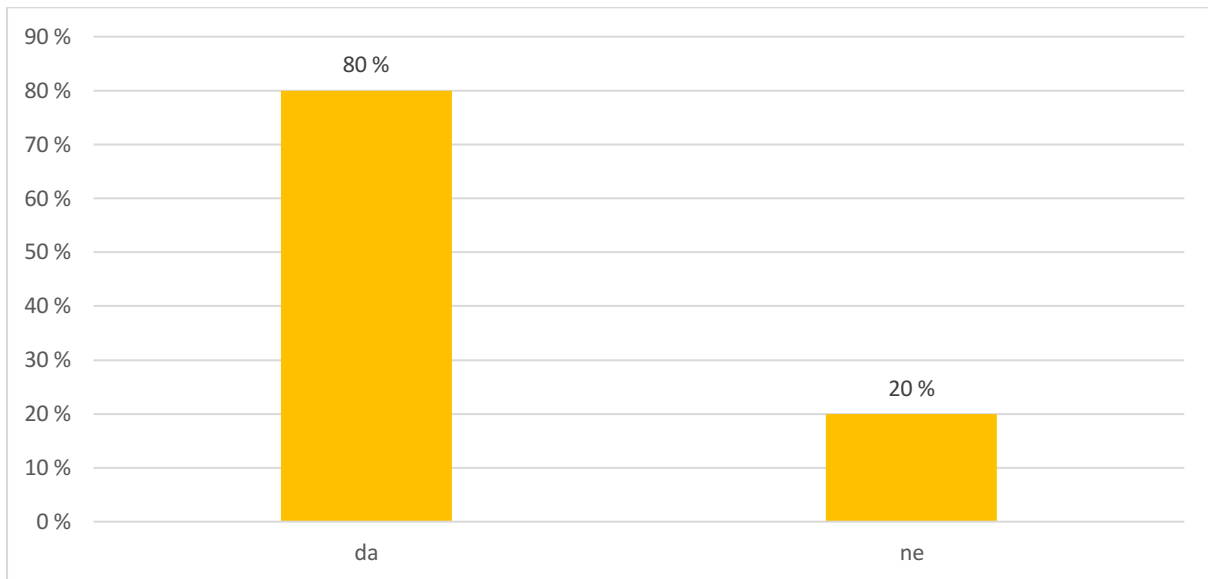
Grafikon 11: Najpogostejši trije vzroki stresa na delovnem mestu



Vir: lasten

Pri enajstem vprašanju so morali anketiranci označiti tri najpogostejše vzroke stresa na njihovem delovnem mestu. Iz Grafikona 11 je razvidno, da so najpogostejši trije vzroki stresa med anketiranci »preobremenjenost na delovnem mestu« (17 %), »nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov« (13 %) in »slaba obveščенost« (13 %). Kot naslednji najpogostejši vzrok so navedli »težave s strankami« (11 %), nato pa »pomanjkanje stimulacij (npr. možnost napredovanja, izobraževanj, pohvale, nagrada za poslovno uspešnost ipd.)« (10 %). Zatem sta sledila odgovora z enakim deležem glasov (8 %), in sicer »težave s sodelavci« ter »udeleževanje na številnih neučinkovitih sestankih«. Potem so izbrali odgovor »težave z vodstvom« (7 %) ter »nejasna vloga in namen delovnega mesta« (5 %). Glede na to, da je le 1 % anketirancev pri prejšnjem vprašanju (glej Grafikon 10) odgovoril, da za obvladovanje stresa izbere rešitev »odkrit pogovor z delodajalcem ali predstavnikom sindikata«, je odgovor »težave z vodstvom« pri tem vprašanju o najpogostejših vzrokih stresa na delovnem mestu dobil celo presenetljivo malo glasov glede na to, da se anketiranci o nastalih težavah ne pogovarjajo (oz. se zanemarljivo malo) z vodstvom. Odgovora, ki sta prejela najmanjši delež glasov (4 %), sta »nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazal/-a« ter »spreminjanje delovnih metod«. Iz tega se lahko sklepa, da imajo anketiranci dovolj priložnosti, da se na svojem delovnem mestu izkažejo, obenem pa imajo ustaljene delovne metode, ki se ne spreminjajo pogosto.

Grafikon 12: Morebitna udeležba na usposabljanju o ravnanju s stresom



Vir: lasten

Grafikon 12 prikazuje, kolikšen delež anketirancev bi se udeležil usposabljanja o ravnanju s stresom, če bi ga za zaposlene organizirali v njihovi občinski upravi. Največji delež anketirancev (80 %) trdi, da bi se takega usposabljanja udeležili, 20 % anketirancev pa ne. Ti rezultati kažejo večinsko pripravljenost anketirancev k odpravljanju stresa na delovnem mestu z udeležbo na usposabljanju o ravnanju s stresom in da se zavedajo problema, da je stres vseprisoten ter da je za lažje in boljše delo potrebno s stresom ustrezno ravnati.

Pri predzadnjem, trinajstem vprašanju so bile navedene trditve glede obvladovanja stresa na delovnem mestu. Anketiranci so se morali pri vsaki trditvi odločiti, v kolikšni meri se z njo strinjajo. Ocenjevali so po naslednji lestvici:

1 - sploh se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti niti, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam

Tabela 2: Trditve o obvladovanju stresa

Trditev	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Če začutim, da sem napet/-a, si vzamem čas, da v miru presodim, kaj povzroča mojo napetost.	3,4	1,00
Če je stres prehud, se odmaknem od drugih ljudi.	3,7	1,01
O svojih problemih se pogovarjam z drugimi in poslušam njihove nasvete, četudi jih ne priznavam.	3,4	0,93
Kadar sem pod stresom, se včasih sprostim tako, da se prenajem ali preveč popijem.	2,1	1,21
Ko sem pod stresom, več spim, privoščim si celo popoldanski počitek.	2,6	1,22
Pri obvladovanju stresa si pomagam tudi z zdravili (npr. pomirjevali).	1,4	0,87
Ko sem pod stresom, si pomagam z meditacijo ali vizualizacijo (miselnim slikanjem prijetne pokrajine).	2,6	1,36
Kadar so obveznosti stresne, delam več kot ponavadi, saj mislim, da se bom lahko vrnil v normalno življenje, ko me obveznosti ne dobo več obremenjevale.	3,3	1,26

Vir: lasten

Tabela 2 prikazuje povprečno vrednost in standardni odklon trditev o obvladovanju stresa anketirancev. Iz tabele je razvidno, da se anketiranci najmanj strinjajo s trditvijo, da si pri obvladovanju stresa pomagajo tudi z zdravili (npr. pomirjevali). Anketiranci se ob prehudem stresu najpogosteje odmaknejo od drugih ljudi. Ko začutijo, da so napeti, si vzamejo čas, da v miru presodijo, kaj jim povzroča napetost ter se o svojih problemih pogovarjajo z drugimi in poslušajo njihove nasvete, četudi jih ne priznavajo. Anketiranci v povprečju menijo, da, ko so pod stresom, več spijo, privoščijo si celo popoldanski počitek ter si pomagajo z meditacijo ali vizualizacijo (miselnim slikanjem prijetne pokrajine).

Pri zadnjem vprašanju so anketiranci lahko podali svoje predloge za izboljšave, kaj bi lahko po njihovem mnenju naredilo vodstvo za zmanjšanje stresa na delovnem mestu. Njihovi odgovori so bili:

- »Vsi zaposleni bi morali biti enakomerno obremenjeni.«
- »Vsak zaposleni se mora sam potruditi pri premagovanju stresa, saj najbolje pozna delovne naloge, področje dela in prioritete.«
- »Vsi tisti, ki jih muči stres na delovnem mestu, se morajo predvsem naučiti veččin sproščanja. Delati je treba na sebi. Vodstvo lahko le dela na osveščenosti in preventivi z raznimi delavnicami, predavanji ...«
- »Vodstvo bi moralo predstaviti vaje za sproščanje.«
- »Jasno sprejete odločitve vodstva, več realne pristojnosti (ne samo na papirju), iskanje rešitev in ne kdo je kriv, jasnejša in konkretnjša zakonodaja (vedno se najde zakon ali

člen, ki dopušča drugačno rešitev), premajhna zaščita javnih uslužbencev, ki odločajo o zadevah.«

- »Večja pretočnost informacij v obe smeri - vodstvo– zaposleni in zaposleni– vodstvo ... S tem bi pospešili aktivnosti pri delu.«
- »Vodstvo bi moralo organizirati kakšen seminar na to temo. Vodstvo bi si moralo vzeti več časa za zaposlene. Primanjkujejo pohvale in nagrade s strani vodstva za motivacijo.«
- »Vodstvo bi moralo dajati jasna navodila ter sprejemati odločitve in odgovornost.«
- »Bolj učinkovito komuniciranje navodil za delo, določanje prioritet delovnih nalog, ukrepi za spodbujanje gibanja, delavnice obvladovanja stresa, zagotavljanje možnosti koriščenja krajših odmorov med delom ...«
- »Medsebojni odnosi, spoštovanje, sodelovanje in pravilna organizacija bi lahko bistveno izboljšala situacijo.«
- »Postaviti bi se moralo prioritete glede delovnih nalog in organizirati delovni čas.«
- »Vodstvo bi moralo postaviti daljše roke za izvršitev nalog.«
- »Vodstvo bi moralo vpeljati 20-minutno telovadbo na delovnem mestu.«
- »Glede na nenehno spreminjanje okoliščin se kaj dosti ne da narediti. Sicer pa je potrebno iti v korak s časom - s čim bolj učinkovitim prilagajanjem, vključno s (samo)usposabljanjem - tudi kar se tiče obvladovanja stresa na delovnem mestu.«
- »Sestanki, organizirani s strani vodstva, bi morali biti učinkoviti z jasno postavljenimi cilji, roki in pričakovanji.«
- »Na delovnem mestu bi se morala predvajati umirjena glasba.«
- »Organiziranih bi moralo biti več letnih sestankov z vodstvom. Vodstvo pa bi moralo izboljšati koordinacijo po posameznih timih.«
- »Žal je praksa takšna, da tisti, ki delajo, dobijo še več za delati oz. tisti, ki so že preobremenjeni, dobijo še dodatne zaposlitve.«
- »Potrebna je čim boljša informiranost zaposlenih o delu in vprašanjih, povezanih z delom v organizaciji, skrb za zdravje na delovnem mestu z različnimi ukrepi ter skrb za dobro organizacijsko klimo. Potrebne so tudi občasne strokovne delavnice o načinih premagovanja stresa za zaposlene.«
- »Vodstvo bi se moralo posluževati več delegiranja nalog in porazdeliti del nalog na svoje zaposlene.«
- »Zaradi zunanjih dejavnikov in potreb občanov smo pod pritiskom izvedbe nalog do določenih rokov, na kar pa nimamo vpliva.«
- »Vodstvo bi moralo ceniti predvsem kvalitetno opravljeno delo in upoštevanje mnenja vsakega zaposlenega posebej, ne da se nekatere preferira, čeprav si tega ne zaslužijo.«
- »Vodstvo bi moralo svoje podrejene seznaniti z delom ter imeti večje zaupanje do podrejenih.«
- »Potrebnih je več pogovorov o nastalih problemih.«

- »Vodstvo bi lahko (vsaj) enkrat tedensko omogočilo delo od doma in fleksibilen delovni čas.«
- »Vodstvo bi moralo podati jasne usmeritve, smisel in namen določenih ukrepov, potrebna je tudi večja informiranost zaposlenih.«
- »Potrebno je več komunikacije, sistematično spremljanje sprememb zakonodaje na delovnem področju, saj ob rednem delu le-temu težko sledimo.«
- »Vodstvo bi moralo organizirati delavnice o ravnanju s stresom.«
- »Spremeniti bi se morala komunikacija s strankami - več stvari bi se lahko uredilo po telefonu, e-pošti, preko vlog in manj z osebnim stikom.«
- »Stresne situacije povzročajo predvsem vsakodnevno spreminjanje predpisov in iz tega izhajajoče možne napake zaradi tega, ker predpisom preprosto ni mogoče več slediti. Na to občinsko vodstvo nima vpliva.«
- »Potrebna je bolj enakomerna porazdelitev dela, motiviranje in nagrajevanje za delovno uspešnost in spremembe področja dela.«
- »Predvsem je potrebno poskrbeti, da se bodo ljudje v službah počutili zadovoljne.«
- »Potrebna sta sistemizacija delovnih nalog in boljše kadrovanje.«
- »Posvetiti je potrebno več časa organizaciji dela in seznanjanju s poteki.«
- »Potrebna je boljša organizacija dela in dobri terminski plani - nivojsko boljša komunikacija med oddelki.«
- »Potrebna je več sproščenejšega druženja med zaposlenimi in udeleževanje na strokovno-tehničnih ekskurzijah ter izobraževanjih.«
- »Vodstvo bi moralo omogočiti športno vadbo med delovnim časom.«
- »Podana bi morala biti jasnejša navodila in organizirani pogovori v kolektivu (saj je preveliko zunanjih idej o tem, kaj je naše delo).«
- »Potrebna je boljša tehnična oprema, več e-poslovanja, manj papirnega poslovanja ter hitrejša sprejemanje odločitev.«
- »Potrebna je povezanost med oddelki in objektivna prerazporeditev dela.«
- »Potrebne so jasno opredeljene naloge vsakega zaposlenega, natančna navodila in boljši pretok informacij ter birokratizacija.«
- »Pri spoprijemanju s stresom si največkrat moramo pomagati sami. Vodstvo je tisto, ki mora skrbeti za zadovoljne delavce. Stresu se na žalost ne more izogniti nihče. V timskem delu in zdravem duhu pa lahko skupaj premagamo še tako močne stresorje na delovnem mestu.«
- »Vodstvo bi moralo upoštevati mnenja zaposlenih; dajati iste možnosti vsem, ne le privilegiranim; pri ocenjevanju mora biti pošteno; vodja oddelka bi moral vedeti, kaj kdo počne in če sploh kaj počne.«
- »Vodstvo težko kaj spremeni. Vsak posameznik se mora sam naučiti, da ga zadeve, na katere nima vpliva oz. jih ne more sam spremeniti, ne prizadenejo.«

- »Potrebno je več komunikacije, druženja in srečevanja med zaposlenimi ter izmenjava informacij.«
- »Problem je zastarelost sistema in obsežnost predpisov, na kar nimamo vpliva. Potreba je boljša organizacija dela in prenova procesov, kar pa je zopet povezano s prvim.«
- »Vodstvo bi moralo organizirati team buildinge in organizirati drugačne tedenske kolegije. Zelo pomembna je povezanost tima, odseka. Postavljeni bi morali biti daljši (realni) roki za doseg nekega cilja. Vodstvo bi si moralo vzeti čas za pogovor, posluš in možnost predlogov zaposlenih.«
- »Morali bi več delati na medsebojnih odnosih, da človek začuti povezanost s celotnim timom in ne izvajati diktature. S smehom in dobro voljo se naredi vse bolje in hitreje.«
- »Izvajati bi se morali pogovori med sodelavci in vodstvom.«
- »Izboljšati bi se moralo sodelovanje med oddelki in službami občinske uprave.«
- »Oseba - zaupnik (z znanjem medicine) pri delodajalcu bi morala biti na razpolago za pogovor (osebni razgovor ali vsaj telefonsko dosegljiva) ob vsakem času v okviru delovnega časa.«
- »Dodatno bi morali zaposlovati, s čemer bi razbremenili sodelavce.«
- »Vodstvo bi moralo pravilno razporejati posamezne delovne obveznosti po oddelku ter pošteno razporejati prekomerne obremenitve. Vodstvo naj preuči čustveno inteligenco na delovnem mestu, saj se graja zasebno na štiri oči in ne javno ter pohvali posameznika pred vsemi.«
- »Predvsem potrebujemo izboljšave na področju avtomatizacije postopkov in s tem povezane informacijske podpore.«
- »Zaposeliti bi se moralo kompetentne vodje. Vnaprej se ne da predpisati vseh delovnih nalog, ker se tudi strokovno in na trgu razmere zelo hitro spreminjajo.«
- »Poslovna komunikacija bi morala biti na višjem nivoju. Vodstvo bi moralo delovati z močjo argumenta in ne s pozicije moči.«
- »Vodstvo bi moralo pravočasno izraziti zahteve, katere ne bi smele biti izražene z besedami: »takoj«, »kako hitro lahko naredite«, »nujno« ... Pri tem je pomemben tudi ton glasu.«
- »Potrebna je posodobitev nekaterih postopkov, digitalizacija postopkov, posodobitev računalniške opreme (programov in hardware-a).«
- »Potrebna so jasna navodila, čim več natančnih informacij za doseg rezultatov, priznavanje prizadevnosti posameznika, človeški pristop, pri nagrajevanju: fair play brez izjem (oz. z res utemeljenimi razlogi).«
- »Vodstvo bi moralo biti odprto do predlogov s strani zaposlenih o tem, kako izboljšati organiziranost dela.«
- »Potrebne so bolj racionalna in pravočasna razdelitev delovnih nalog ter enakomerna obremenitev zaposlenih.«

- »Potrebni so optimizem in pozitivna spodbuda vodilnih, opustitev nenehnega negativnega opravljanja podrejenih, dopustiti možnost prilagajanja delovnega časa svojemu ritmu (delo v zgodnjih jutranjih urah), nakup dobrega regulatorja delovnega časa, opustitev dovolilnic, ki samo povzročajo stres in niso učinkovite, enake možnosti za vse zaposlene.«
- »Vodstvo težko kaj naredi, ker so akti, predpisi, zakonodaja toliko obširni, da naloge v kratkem času ne moreš opraviti.«
- »Vodstvo mora sprejemati odločitve in dajati ustrezne usmeritve.«

Iz zgornjih predlogov je razvidno, da anketiranci izpostavljajo predvsem pomen medosebnih odnosov (skupaj, v kolektivnem duhu lažje premagujemo stres), vodstvu pa predlagajo, naj organizira različna usposabljanja na temo ravnanja s stresom. Prav tako veliko anketirancev izpostavlja, da zaradi prevelikih obremenitev predlagajo povečanje kolektiva. Torej predlagajo zaposlovanje novih sodelavcev, da bi se delo porazdelilo med več zaposlenih in razbremenilo trenutne zaposlene oz. da bi se trenutno delo enakomerno porazdelilo med vse zaposlene. Tu je izpostavljen problem, da tisti, ki so marljivi, namesto pohvale dobijo še dodatno delo. In prav pohvale in spodbude so tiste, ki manjkajo in so pogrešane. Več o predlogih za izboljšave je napisano v podpoglavju »Predlogi za zmanjšanje stresa v obravnavanih organizacijah«.

5.4 UGOTOVITVE RAZISKAVE

Rezultati raziskave kažejo, da so v raziskavi sodelovali zaposleni iz 17 občinskih uprav Osrednjeslovenske statistične regije od 25. V anketi je sodelovalo več žensk kot moških. Največ anketirancev je zasedalo uradniško delovno mesto, vendar večina anketirancev ni bila zaposlena na vodstvenem/vodilnem položaju. Večina anketirancev je bila zaposlena v občinski upravi Ljubljana, ugotovljeno pa je bilo tudi, da je večina anketirancev bila zaposlena za nedoločen čas, in sicer se to kaže v 88 %. Ta rezultat nakazuje na to, da je v teh združbah zaposlitev stabilna, saj je zaposlenim s tem zagotovljena varnost pred nenadno izgubo službe. Največ anketirancev ima v izbranih občinskih upravah visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo ter je zaposlena od 11 do vključno 20 let. Iz slednjega se lahko sklepa, da so zaposleni zvesti združbi, v kateri delajo, na kar kaže njihova dolga delovna doba v teh združbah.

Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da največ anketirancev stres na delovnem mestu občuti večkrat tedensko. Anketiranci stres najpogosteje obvladujejo tako, da z delom ne odlašajo do zadnjega trenutka. Trije najpogostejši vzroki stresa na delovnem mestu so preobremenjenost na delovnem mestu, nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov in slaba obveščenost. Večina anketirancev (80 %) se je pripravljena udeležiti morebitnih usposabljanj o ravnanju s stresom, če bi jih organizirali v njihovi občinski upravi. Anketiranci so v povprečju menja, da takrat, ko so pod stresom, več spijo, privoščijo si celo popoldanski počitek ter si pomagajo z meditacijo ali vizualizacijo (miselnim slikanjem prijetne pokrajine). Nenazadnje pa je najpogostejši predlog s strani anketirancev vodstvu ta, da naj razbremenijo zaposlene z

morebitnim povečanjem kolektiva in posledično pravično (enakovredno) razporeditvijo nalog med vse zaposlene.

5.4.1 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju diplomskega dela je prikazano preverjanje hipotez, ki so bile zastavljene že v uvodnem delu. Na podlagi analiziranih podatkov raziskave bodo zastavljene hipoteze potrjene ali ovržene.

H1: Stres se pri zaposlenih v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije pojavlja večkrat tedensko. Rezultati raziskave kažejo, da največji delež anketirancev (29 %) stres na delovnem mestu občuti večkrat tedensko, zato je ta hipoteza potrjena.

H2: Najpogostejši vzrok stresa pri zaposlenih v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije je preobremenjenost na delovnem mestu. Glede na odgovore je mogoče sklepati, da je preobremenjenost na delovnem mestu najpogostejši vzrok za stres anketiranih, zato je ta hipoteza prav tako potrjena.

H3: Stres se v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije pogosteje pojavlja pri zaposlenih v starostni skupini do 40 let v primerjavi s starejšimi zaposlenimi. Rezultati raziskave kažejo, da 13 zaposlenih v starostni skupini do 40 let in 18 zaposlenih v starostni skupini nad 40 let občuti stres vsakodnevno. 15 zaposlenih v starostni skupini do 40 let in 35 zaposlenih v starostni skupini nad 40 let občuti stres večkrat tedensko. 15 zaposlenih v starostni skupini do 40 let in 19 zaposlenih v starostni skupini nad 40 let občuti stres večkrat mesečno. 14 zaposlenih v starostni skupini do 40 let in 29 zaposlenih v starostni skupini nad 40 let občuti stres večkrat letno. 5 zaposlenih v starostni skupini do 40 let in 9 zaposlenih v starostni skupini nad 40 let stresa ne občuti nikoli. Iz spodnje tabele (glej Tabelo 3) je razvidno, da starejše starostne skupine (zaposleni nad 40 let) bolj pogosto občutijo stres na delovnem mestu kot mlajše starostne skupine (zaposleni do 40 let), zato je ta hipoteza ovržena.

Tabela 3: Pogostost občutka stresa po starostnih skupinah

		Pogostost občutka stresa na delovnem mestu				
		vsakodnevno	večkrat tedensko	večkrat mesečno	večkrat letno	nikoli
Starost	od 18 do 30 let	1	1	4	2	1
	od 31 do 40 let	12	14	11	12	4
	od 41 do 50 let	9	25	9	14	6
	51 let ali več	9	10	10	15	3

Vir: lasten

H4: Ženske, zaposlene v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije, stres najpogosteje obvladujejo tako, da si večkrat vzamejo krajše odmore od dela. Rezultati raziskave so pokazali, da ženske, zaposlene v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije, stres najpogosteje obvladujejo tako, da z delom ne odlašajo do zadnjega trenutka (glej Tabela 4), zato je tudi ta hipoteza ovržena.

Tabela 4: Najpogostejše obvladovanje stresa po spolu

		Najpogostejše obvladovanje stresa					
		Med delavnikom si vzamem krajše odmore od dela.	Z delom ne odlašam do zadnjega trenutka.	Najprej opravim najzahtevnejše naloge.	Pogovorim se z delodajalcem ali predstavnikom sindikata.	Znam reči ne, kadar čutim, da to delo presega moje zmožnosti.	Imam ustaljen delovni ritem.
Spol	ženski	28	32	31	1	13	27
	moški	9	9	7	0	5	10

Vir: lasten

5.4.2 Predlogi za zmanjšanje stresa v obravnavanih organizacijah

Na podlagi proučevanja rezultatov raziskave in poznavanja področja je v nadaljevanju navedenih nekaj predlogov za izboljšave. In sicer, pri ravnanju s stresom so izrednega pomena medosebni odnosi. Pomembni so spoštovanje, sodelovanje in timsko delo. Delo v kolektivnem duhu in smisel za humor poskrbita, da je obvladovanje stresa lažje.

Vodstvo bi lahko organiziralo »team-buildinge« in poskrbelo, da se zaposleni na delovnem mestu počutijo zadovoljne, kar se lahko doseže z dobro organizacijsko klimo, ki jo, med

drugim, ustvari kompetentni vodja. Organiziralo bi lahko tudi aktivne odmore (npr. 10-minutno razgibanje), saj le-ti pozitivno vplivajo na zmanjševanje stresa in pripomorejo k boljšemu počutju ter koncentraciji zaposlenih. Prav tako bi se zaposleni morali bolj pogosto pogovarjati med seboj, da bi informacije krožile med vsemi (npr. oddelki) in bi tako bili vsi zaposleni obveščeni o vseh novostih in pomembnih informacijah, ki se tičejo njihovih delovnih nalog. Obenem bi moralo vodstvo postaviti prioritete glede delovnih nalog in postaviti daljše roke za izvršitev nalog. Tako bi se izognili naglici in stresu, saj bi natančno vedeli, katere naloge morajo zaposleni opraviti najprej, obenem pa bi imeli dovolj časa, da vse končajo pravočasno, brez strahu, da bodo zamudili rok.

Pri enajstem vprašanju (glej Grafikon 11) so anketiranci kot enega najpogostejših treh vzrokov na delovnem mestu navedli »preobremenjenost na delovnem mestu«. Tako kot so že nekateri anketiranci sami pri zadnjem vprašanju (predlogi za izboljšave) izpostavili predlog, da se zaposli dodatnega uslužbenca, sem tudi sama mnenja da bi bila to dobra ideja, saj bi s tem razbremenili ostale zaposlene in posledično zmanjšali najpogostejši vzrok stresa na delovnem mestu. Vendar pa je zaposlitev dodatnega uslužbenca odvisna od sistemizacije delovnih mest v posamezni občinski upravi. V kolikor imajo že zasedena vsa delovna mesta, novega uslužbenca ne morejo zaposliti. Za novo zaposlitev je treba narediti spremembo v sistemizaciji delovnih mest.

Potrebne so tudi izboljšave na področju posodobitev računalniške opreme, avtomatizacije in digitalizacije postopkov ter s tem povezane informacijske podpore. To bi pripomoglo k temu, da bi bilo manj dela s papirji, informacije bi lahko dobili hitro, postopke izpeljali hitreje, kar bi posledično pomenilo manj stresa zaradi čakanja in iskanja informacij.

Predlog za vodstvo je tudi, da bi moralo organizirati usposabljanja na temo ravnanja s stresom. Že iz dvanajstega vprašanja (glej Grafikon 12) je razvidno, da so se anketiranci pripravljene udeležiti usposabljanja na to temo. Prav tako bi lahko vodstvo organiziralo oz. vpeljalo telovadbo na delovnem mestu in tako poskrbelo, da si zaposleni za trenutek »zbistrijo« možgane in se k delu vrnejo bolj umirjeni in z več energije.

Seveda pa lahko veliko naredi vsak posameznik sam, kot na primer s tehnikami sproščanja. Te tehnike bi lahko predstavili v združbi oz. bi spodbujali zaposlene k njihovem izvajanju s tem, da bi predstavili njihove prednosti in koristi izvajanja. Nenazadnje bi se lahko predstavniki vodstev občinskih uprav in zaposleni pogovorili glede fleksibilnega delovnega časa. Torej, da bi zaposleni imeli možnost začeti z delom uro prej ali uro kasneje od dogovorjene. Zaposleni bi se lahko z vodstvom dogovorili tudi o možnosti dela od doma in možnosti koriščenja krajših odmorov med delom. Vodstvo bi tako moralo bolj prisluhniti željam in predlogom zaposlenih in nato skupaj z njimi poiskati ustrezne rešitve. Zaposleni morajo vedeti, da so slišani ter da se vodstvo trudi ugoditi njihovim predlogom, v kolikor to prinaša pozitivne učinke na delo.

6 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu diplomskega dela sta bili uporabljeni deskriptivna metoda in metoda kompilacije, s pomočjo katerih so bili opredeljeni pojmi stres, posledice stresa in ravnanje s stresom. S stresom se srečujemo tako v zasebnem življenju kot tudi na delovnem mestu. Posameznik se stresu ne more izogniti, lahko pa ga z znanjem lažje premaguje oz. obvladuje. Beseda stres ima veliko pomenov, v najsplošnejši rabi pa gre za nespecifični odziv telesa na zahteve, s katerimi se sooča. Torej gre za sklop telesnih, fizičnih, duševnih in kemičnih reakcij na okoliščine, ki sprožijo v človeku zmedenost, nejevoljo in vzburljenost.

V empiričnem delu so bile predstavljene izbrane organizacije, v katerih je bilo izvedeno anketiranje, in sicer so zaposleni v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije anonimno odgovarjali na vprašanja o stresu in ravnanju z njim na delovnem mestu. V raziskavi so sodelovali zaposleni 17 občinskih uprav Osrednjeslovenske statistične regije od 25. Namen raziskovanja je bil na podlagi pridobljenih rezultatov analize stanja na področju ravnanja s stresom vodstvom občinskih uprav predlagati ukrepe, ki bi pripomogli k učinkovitejšemu ravnanju s stresom v občinskih upravah Osrednjeslovenske statistične regije. Rezultati ankete so pokazali, da so bili anketirani dejansko pod stresom, saj je bilo 92 % anketirancev mnenja, da občutijo stres na delovnem mestu. Zaradi teh rezultatov lahko trdimo, da je občutek stresa pogosto prisoten v delovnem okolju, saj je le 8 % anketirancev menilo, da ga ne občutijo nikoli. Zaposleni so menili, da so preobremenjeni in premalo informirani o tem, katere naloge morajo opraviti najprej, torej so dobili premalo informacij in navodil od nadrejenih.

V diplomskem delu so bile zastavljene štiri hipoteze, ki so bile preverjene s statističnimi metodami, rezultati pa interpretirani ter grafično prikazani. Na podlagi rezultatov raziskave je bilo ugotovljeno, da se je stres pri zaposlenih v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije pojavljal večkrat tedensko, saj ga je tako pogosto občutilo največ anketirancev (29 %) in to pri starejši starostni skupini (nad 40 let), ter da je bil najpogostejši vzrok stresa pri zaposlenih v občinskih upravah Osrednjeslovenske regije preobremenjenost na delovnem mestu. Ta problem bi lahko vodstva rešila z naslednjimi ukrepi: z bolj enakomerno porazdelitvijo dela med zaposlenimi, glede na količino dela bi lahko odobrili dodatno zaposlitev, organizirali pa bi lahko usposabljanja o ravnanju s stresom, saj je kar 80 % anketirancev izrazilo pripravljenost, da bi se takega usposabljanja udeležilo. Vodstva bi lahko organizirala tudi aktivne odmore za zaposlene, saj imajo le-ti pozitiven učinek na zmanjševanje stresa in pripomorejo k boljšemu počutju in koncentraciji zaposlenih.

Nenazadnje pa je pomembno tudi to, da zaposleni sami skrbijo za svoje zdravje, saj ima zdrav in aktiven življenjski slog velik vpliv na obvladovanje stresa. Vodstva pa se morajo zavedati, da bo stres vedno prisoten, zato morajo le-tega zaposlenim pomagati ustrezno premagovati.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Albort-Morant, G.; Ariza-Montes, A.; Leal-Rodríguez, A.; Giorgi, G. (2020). *How Does Positive Work-Related Stress Affect the Degree of Innovation Development?* Int. J. Environ. Res. Public Health 2020, 17(2), 520. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph17020520>
- Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek, T., Leskovec, B., Stare, J. ... Vodovnik, Z. (2012). *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja*. (J. Stare, Ured.) Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek, T., Stare, J., & Tomaževič, N. (2012). *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje: priročnik*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Božič, M. (2003). *Stres pri delu: Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Carnegie, D. (2012). *Premagajte skrbi in stres*. Tržič: Učila.
- Čokert, A. (2005). *Teritorialni del reforme lokalne samouprave v Sloveniji*. Pridobljeno s: <https://revije.ff.uni-lj.si/Dela/article/view/dela.24.17.207-217/1337>
- Elkin, A. (2014). *Obvladovanje stresa za telebane*. Ljubljana: Pasadena.
- Fincham, R. & Rhodes, P. S. (1992). *The Individual, Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- George, M. (2001). *Popolna sprostitvev: sproščanje napetosti, premagovanje stresa, osvobajanje jaza*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Haček M. (2012). *Upravljaljska sposobnost slovenskih občin: primeri dobrih praks*. Zagreb, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Huselja, A. (2017). *Stres v uniformi*. Ljubljana: Chiara.
- Kanjuo Mrčela, A. & Ignjatović, M. (2012). *Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani. Pridobljeno s https://www.stat.si/StatWeb/doc/sosvet/Sosvet_03/Sos03_s1844-2013.pdf

- Luban-Plozza, B. & Pozzi, U. (1994). *V sožitju s stresom*. Ljubljana: DZS.
- Megla, M. (2018). *Stres, kuga sodobnega časa*. Ljubljana: Založba Chiara.
- Meško, M. (2011). *Stres na delovnem mestu: visokošolski učbenik z recenzijo*. Maribor: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
- Prah, S. (2015). *Predihajmo stres: priročnik za sproščanje*. Novo mesto: Psihoterapevtsko društvo Izbira.
- Rakar, I. (2013). *Lokalna samouprava: izbrane teme*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. Pridobljeno s http://www.fu.uni-lj.si/fileadmin/user_files/Zalozba/Rakar_Lokalna_samouprava_izbrane_teme_2013.pdf
- Rakar I. & Tičar B. (2017). *Pravo javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za upravo
- Starc, R. (2007). *Stres in bolezni: od stresa do debelosti, zvišanih maščob, arterijske hipertenzije, depresije, srčnega infarkta, kapi in prezgodnje smrti*. Ljubljana: Sirius AP.
- Starc, R. (2008). *Bolezni zaradi stresa I*. Ljubljana: Sirius AP.
- Starc, R., Jelen, N., Dernovšek, M. Z., Bilban, M., Ovijač, D., Kofol, S. ... Sima, Đ. (2009). *Preprečimo, da nas stresa stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Ljubljana. Pridobljeno s https://www.zbornica-zveza.si/sites/default/files/publication__attachments/preprecimo_da_nas_strese_stres_na_delovnem_mestu_0.pdf
- Stinson, A. (2009). *Anxiety and stress: how poor performance and absenteeism affect the workplace*. Boca Raton, Florida: dissertation.com.
- Škorjanc, P., Keene, E. & Browne, G. (2017). *Obvladajmo stres : praktični nasveti in uresničljivi cilji*. (L. Lewis, Ured.) Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Škratek, G. (2013). *Delitev in upravno-teritorialna organiziranost slovenskega ozemlja na ravni NUTS*. Revija za geografijo. Pridobljeno s <http://ff.um.si/zalozba-in-knjigarna/ponudba/zbirke-in-revije/revija-za-geografijo/clanki/stevilka-8-2-2013/RG8-21604%C5%A0kratek-Delitevinupravno-teritorialnaorganiziranostslovenskegaozemljanaravniNUTS3.pdf>
- Šprah, L. & Dolenc, B. (2014). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA*. Ljubljana: Družbenomedicinski inštitut ZRC SAZU. Pridobljeno s <https://dmi.zrc->

sazu.si/sites/default/files/orodje_za_obvladovanje_psihosocialnih_tveganj_in_absentizma.pdf

Tabaj, A., Pastirk, S., Bitenc, Č. & Masten, R. (2015). Work-Related Stress, Burnout, Compassion, and Work Satisfaction of Professional Workers in Vocational Rehabilitation. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 113-123. Pridobljeno s <https://journals-sagepub-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/0034355214537383>

Titu, A. M., Oprean, C. & Vlad, A. I. (2013). *Study Regarding Occupational Stress Management In The Local Public Administration With The Purpose Of Improving The Quality Of The Services Rendered*. Revista Economica. Pridobljeno s <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/65202titu&oprean&vlad.pdf>

Treven, S. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.

Treven, S. & Mulej, M. (2005). *Teorija sistemov, inovativna družba in management stresa v delovnem okolju*. Naše gospodarstvo, v. 51, iss. 3-4, 56–63.

Vella, E. & McIver, S. (2018). *Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: A mindfulness meditation pilot study*. Health Promotion Journal of Australia, 30(2), 219-227. doi: <https://doi.org/10.1002/hpja.192>

Virant, G. (2009). *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Vlaj, S. (2004). *Lokalna samouprava*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Wright, J. (2007). *Stress in the workplace: A coaching approach*. Work, 279–284.

Youngs, B. B. (2001). *Obvladovanje stresa za vzgojitelje in učitelje: Priročnik za uspešno odzivanje na stres*. Ljubljana: Educy.

VIRI

Eurofond. (2010). *Work-related stress*. Pridobljeno s https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05127en.pdf

Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu. (2018). *Zdravi delavci, uspešna podjetja – praktični vodnik za dobro počutje na delovnem mestu*. Pridobljeno s <https://osha.europa.eu/sl/publications/healthy-workers-thriving-companies-practical-guide-wellbeing-work%E2%80%9D/view>

- Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu. (b. d.). *E-vodnik o obvladovanju stresa in psihosocialnih tveganj*. Pridobljeno s <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psychosocial-risks>
- GOV.SI. (2020). *Lokalna samouprava in regionalni razvoj*. Pridobljeno s <https://www.gov.si/podrocja/drzava-in-druzba/lokalna-samouprava-in-regionalni-razvoj/lokalna-samouprava/>
- ILO (International labour organization). (2016). *World Day for Safety and Health at Work 2016 - Workplace Stress: a collective challenge*. Pridobljeno s http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf
- Inštitut za razvoj človeških virov. (2020). *Biopsihološka osnova stresnega odziva in anksioznosti*. Ljubljana. Pridobljeno s <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/dusevne-motnje/anksiozne-motnje/biopsihologija-anksioznosti>
- NIJZ (Nacionalni inštitut za javno zdravje). (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Pridobljeno s http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz_na_delovnem_mestu.pdf
- NIJZ (Nacionalni inštitut za javno zdravje). (2017). *Skrb za dobro duševno zdravje na delovnem mestu je odgovornost vseh*. Pridobljeno s <https://www.nijz.si/sl/skrb-za-dobro-dusevno-zdravje-na-delovnem-mestu-je-odgovornost-vseh-drzave-delodajalcev-in-delavcev>
- NIJZ (Nacionalni inštitut za javno zdravje). (2018). *Kako skrbimo za zdravje?* Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. Pridobljeno s https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/kako_skrbimo_za_zdravje_splet_3007_koncna.pdf
- SiStat (Statistični urad Republike Slovenije). (2019). *10 novoletnih zaobljub*. Pridobljeno s https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/10207/Publikacija_10_zaobljub.pdf
- SURS. (2020). *Republika Slovenija - Statistični urad*. Slovenska statistična regija in občine v številkah. Pridobljeno s <https://www.stat.si/obcine/sl/Region/Index/8>

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Lara Juvančič, študentka univerzitetnega programa Upravljanje javnega sektorja na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Ob zaključku študija pripravljam diplomsko delo z naslovom Analiza ravnanja s stresom zaposlenih v izbranih občinskih upravah. V empiričnem delu diplomskega dela izvajam anketiranje, s pomočjo katerega želim pridobiti vse potrebne podatke. Ker ste zaposleni v eni izmed občinskih uprav Osrednjeslovenske statistične regije, vas vljudno prosim, da izpolnite anketni vprašalnik. Vaše sodelovanje je prostovoljno in zagotovljena je popolna anonimnost. Za splošno obdelavo podatkov potrebujem le nekatere vaše podatke (npr. spol, starost). Za izpolnjevanje anketnega vprašalnika boste potrebovali od 5 do 10 minut. Rok, do katerega bi rada pridobila podatke, je 21. 6. 2020 in želim si, da tudi vi prispevate k temu, da bo možno kakovostne podatke pridobiti do tega roka. Prosim vas, da anketni vprašalnik izpolnite iskreno, saj bom samo na takšen način lahko ugotovila resnično stanje v sklopu proučevanega področja.

Za izpolnjevanje anketnega vprašalnika se vam vnaprej iskreno zahvaljujem.

1. Spol:

- ženski
- moški

2. Starost:

- od 18 do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- 51 let ali več

3. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- osnovnošolska
- srednješolska
- višješolska
- visokošolska ali univerzitetna
- podiplomska (magisterij, doktorat)

4. Občinska uprava oz. občina, v kateri ste zaposleni:

- Borovnica
- Brezovica
- Dobropolje
- Dobrova - Polhov Gradec

- Dol pri Ljubljani
- Domžale
- Grosuplje
- Horjul
- Ig
- Ivančna Gorica
- Kamnik
- Komenda
- Ljubljana
- Log - Dragomer
- Logatec
- Lukovica
- Medvode
- Mengeš
- Moravče
- Škofljica
- Šmartno pri Litiji
- Trzin
- Velike Lašče
- Vodice
- Vrhnika

5. Ali ste zaposleni na vodstvenem/vodilnem položaju?

- da
- ne

6. Delovno mesto v izbrani občinski upravi:

- uradniško delovno mesto
- strokovno-tehnično delovno mesto

7. Delovna doba v izbrani občinski upravi:

- manj kot 5 let
- od 5 do vključno 10 let
- od 11 do vključno 20 let
- 21 let ali več

8. Vrsta zaposlitve:

- za določen čas
- za nedoločen čas
- drugo:

9. Kako pogosto občutite stres na delovnem mestu?

- vsakodnevno
- večkrat tedensko
- večkrat mesečno
- večkrat letno
- nikoli

10. Kako najpogosteje obvladujete stres?

- Med delavnikom si vzamem krajše odmore od dela.
- Z delom ne odlašam do zadnjega trenutka.
- Najprej opravim najzahtevnejše naloge.
- Pogovorim se z delodajalcem ali predstavnikom sindikata.
- Znam reči ne, kadar čutim, da to delo presega moje zmožnosti.
- Imam ustaljen delovni ritem.

11. Kateri so trije najpogostejši vzroki stresa na Vašem delovnem mestu?

Prosim, označite natanko 3 odgovore.

- nenehno pomanjkanje časa zaradi prekratko postavljenih rokov
- nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se lahko izkazal/-a
- preobremenjenost na delovnem mestu
- težave s sodelavci
- težave s strankami
- težave z vodstvom
- spreminjanje delovnih metod
- slaba obveščенost
- pomanjkanje stimulacij (npr. možnost napredovanja, izobraževanj pohvale, nagrada za poslovno uspešnost ipd.)
- nejasna vloga in namen delovnega mesta
- udeleževanje na številnih neučinkovitih sestankih

12. Ali bi se udeležili usposabljanja o ravnanju s stresom, če bi ga za zaposlene organizirali v vaši občinski upravi?

- da
- ne

13. Prosim označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami (1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam). Vprašalnik je povzet po: Youngs, B. B. (2001). *Obvladovanje stresa za vzgojitelje in učitelje: Priročnik za uspešno odzivanje na stres*. Ljubljana: Educy.

	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - niti niti	4 - se strinjam	5 - popolnoma se strinjam
Če začutim, da sem napet/a, si vzamem čas, da v miru presodim, kaj povzroča mojo napetost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če je stres prehud, se odmaknem od drugih ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O svojih problemih se pogovarjam z drugimi in poslušam njihove nasvete, četudi jih ne priznavam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar sem pod stresom, se včasih sprostim tako, da se prenamem ali preveč popijem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko sem pod stresom, več spim, privoščim si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - sploh se ne strinjam	2 - se ne strinjam	3 - niti niti	4 - se strinjam	5 - popolno ma se strinjam
--	--------------------------------	-----------------------	---------------	--------------------	-------------------------------------

celo popoldanski počitek.

Pri obvladovanju stresa si pomagam tudi z zdravili (npr. pomirjevali).

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ko sem pod stresom, si pomagam z meditacijo ali vizualizacijo (miselnim slikanjem prijetne pokrajine).

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Kadar so obveznosti stresne, delam več kot ponavadi, saj mislim, da se bom lahko vrnil v normalno življenje, ko me obveznosti ne dobo več obremenjevale.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

14. Predlog za izboljšave: Kaj bi lahko po Vašem mnenju naredilo vodstvo za zmanjševanje stresa na delovnem mestu?