

# UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU

---

**Mikulić, Lana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:598398>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij – smjer Menadžment

Lana Mikulić

## **UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski sveučilišni studij – smjer Menadžment

Lana Mikulić

## **UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010229299

e-mail: [lmikulic@efos.hr](mailto:lmikulic@efos.hr)

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study – Management

Lana Mikulić


**STRESS MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Lana Mikulić

**JMBAG:** 0010229299

**OIB:** 39272500191

**e-mail za kontakt:** lana.mikulic311@gmail.com

**Naziv studija:** preddiplomski sveučilišni studij – smjer Menadžment

**Naslov rada:** Upravljanje stresom u poduzeću

**Mentor rada:** Prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## Upravljanje stresom u poduzeću

### SAŽETAK

Kroz rad obrađena je tema upravljanja stresom u današnjem načinu života i poslovanja. Pojam stresa definira se kao utjecaj na fizičko i psihološko zdravlje koje uključuje mentalno, fizičko i emocionalno naprezanje. U današnjem užurbanom načinu života, kako privatnom tako i poslovnom, dolazi do pojave sve veće količine stresa među ljudima. Stres se pojavljuje kada zahtjevi premašuju sposobnost suočavanja pojedinca i time poremete njegovu psihološku ravnotežu. Prisutnost stresa najočitija je na radnom mjestu kada zaposlenik situaciju vidi kao preveliko opterećenje s kojim se ne može nositi. Na taj način prijeti svojoj dobrobiti. Kada se govori o stresu u poduzeću, odnosno na radnom mjestu stres kao takav nema negativan utjecaj samo na pojedinca nego i na cjelokupno radno okruženje. Stres vezan uz posao izaziva prekomjernu zabrinutost jer ima značajne ekonomske implikacije za organizaciju. Zbog toga je jako važno da svi koji rukovode nekakvom organizacijom znaju što i kako utječe na stvaranje stresa među zaposlenicima, kako upravljati takvim situacijama ili članovima organizacije i na koji način uopće izbjegavati stresne situacije. Čak i ako je neka vrsta stres normalni dio života, njegova zastupljenost u velikim količinama može utjecati na produktivnost, zdravlje i emocije. Stoga, važno je znati pravilno upravljati stresom kako bi se njegova razina držala pod kontrolom.

**Ključne riječi:** stres, upravljanje, posao

## **Stress Management in the Organization**

### **ABSTRACT**

The paper deals with the topic of stress management in today's way of life and business. The term stress is defined as an impact on physical and psychological health that includes mental, physical and emotional strain. In today's busy lifestyle, both private and business, there is an increasing amount of stress among people. Stress appears when the demands exceed the individual's ability to cope and thereby disrupt his psychological balance. The presence of stress is most evident in the workplace when the employee sees the situation as too much of a burden that he cannot cope with. In this way, he threatens his well-being. When we talk about stress in the classroom, that is, in the workplace, stress as such does not only have a negative impact on the individual, but also on the entire work environment. Work-related stress is of excessive concern because it has significant economic implications for the organization. That is why it is very important that everyone who manages an organization knows what and how it affects the creation of stress among employees, how to manage such situations or members of the organization and how to avoid stressful situations in general. Even if some kind of stress is a normal part of life, its presence in large quantities can affect productivity, health and emotions. Therefore, it is important to know how to properly manage stress in order to keep its level under control.

**Keywords:** stress, management, work

## **SADRŽAJ**

1. UVOD.....	1
2. STRES NA RADNOM MJESTU.....	2
2.1. Pojam stresa u organizaciji .....	2
2.2. Uzroci stresa.....	3
2.3. Posljedice stresa.....	5
3. UPRAVLJANJE STRESOM .....	7
3.1. Stres u organizaciji.....	7
3.2. Utjecaj i prepoznavanje stresa kod zaposlenika.....	10
3.3. Postupci i tehnike za upravljanje stresom u organizaciji .....	13
3.4. Prevencija stresa u organizaciji.....	16
4. IZBJEGAVANJE STRESA .....	19
5. ZAKLJUČAK.....	22
LITERATURA .....	24



## 1. UVOD

U ovom radu obraditi će se tematika vezana uz stres u organizaciji te utjecaj stresa na učinkovitost organizacije i zaposlenika. Stres se definira u smislu utjecaja na fizičko i psihološko zdravlje koji uključuje mentalno, fizičko i emocionalno naprezanje. Stres se događa kada potražnja premaši sposobnost suočavanja pojedinca i poremeti njegovu psihološku ravnotežu. Stres se događa na radnom mjestu kada zaposlenik situaciju shvati previše napornom za rukovanje i stoga prijeti svojoj dobrobiti.

Danas, u vrijeme ekonomske krize, većina menadžera ili poduzetnika mora se nositi s mnoštvom novih izazova na poslu koji se lako mogu pretvoriti u stresne faktore. Stres vezan uz posao izaziva sve veću zabrinutost jer ima značajne ekonomske implikacije za organizaciju. Čak i ako je neki stres normalan dio života, prekomjerni stres može utjecati na nečiju produktivnost, zdravlje i emocije te se mora držati pod kontrolom. Kada ljudi izgube samopouzdanje, odbijaju preuzeti odgovornost, brzo gube kontrolu nad svojim emocijama, nezadovoljni su svojim poslom, njihov učinak bit će vrlo nizak i organizacija će biti u opasnosti.

Srećom, većina menadžera i poduzetnika zna koji su glavni simptomi stresa i imaju potrebno znanje za njegovo upravljanje i smanjenje prije nego što može utjecati na svakodnevni rad zaposlenika. Stres može utjecati i na dobrobit organizacije i na osobno ponašanje nadređenih ili zaposlenika, stoga sposobnost upravljanja njime može napraviti razliku između uspjeha ili neuspjeha posla.

Proces kontrole i uklanjanja stresa predstavlja izazov za svako poduzeće. Prilikom same pojave stresa među zaposlenicima poduzeće mora imati razvijenu strategiju za borbu protiv stresa koji može uzrokovati nesklad među zaposlenicima što se može odraziti na rezultat poslovanja poduzeća.

## 2. STRES NA RADNOM MJESTU

### 2.1. Pojam stresa u organizaciji

Organizacijski stres može se definirati kao emocionalni, kognitivni, bihevioralni i fiziološki odgovor na agresivne i štetne aspekte rada, radnog okruženja i organizacijske klime. To je stanje koje karakterizira osjećaj bespomoćnosti u rješavanju zadataka.<sup>1</sup>

Drugim riječima, stres na poslu je reakcija ljudi kada se moraju suočiti s nekim zahtjevima ili posebnim zadacima koji su izvan njihovih sposobnosti ili znanja.

Glavnim vrstama organizacijskog stresa možemo smatrati sljedeće:

- Korisni stres (Eustress) predstavlja pozitivnu vrstu stresa i pomaže ljudima da pripreme svoj um i tijelo za sve što će se dogoditi u budućnosti. Ovaj oblik stresa može razviti nečiju energiju, kreativnost ili natjecateljski duh i može ponuditi snagu za postizanje učinka. Uznemirenost se javlja kada nešto utječe na nečiju rutinu u kratkom vremenskom razdoblju. Ima negativan utjecaj na ljude i sadrži sljedeće kategorije stresa: akutni stres i kronični stres.
- Akutni stres nastaje kada promjena transformira jedan od uobičajenih poslova koje osoba radi. Iako se čini da se radi o intenzivnoj vrsti stresa, vrlo brzo prolazi. Simptomi tog kralja stresa su: glavobolja, hipertenzija, ubrzani rad srca i želučani problemi.
- Kronični stres je najteža vrsta stresa i može biti vrlo štetan za zdravlje ljudi. Pojavljuje se kada nešto promijeni rutinu na dulje vrijeme, od tjedana do godina. Ova vrsta stresa se javlja kada se suočite s nekoliko poslovnih ili osobnih neuspjeha.

Postoji mnoštvo organizacijskih izvora stresa kao što su:<sup>2</sup>

- Zahtjevi zadatka ili uloge: to su čimbenici povezani s ulogom osobe na poslu, uključujući dizajn radnog mjesta ili radnih uvjeta osobe. Stresan zahtjev za zadatkom mogao bi biti detaljna, tjedna prezentacija višem timu tvrtke. Stresni zahtjev za ulogom može biti kada

---

<sup>1</sup> Ptičar, M. (2016) Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu - planirane aktivnosti, *Oeconomicus* - znanstveni časopis, Zagreb, str. 9-21

<sup>2</sup> Greenberg, J.S. (1993) *Comprehensive Stress Management* (4th Eds.). Dubuque, IA: William C. Brown Publishers, str. 20

se od osobe očekuje da postigne više u određenom vremenskom razdoblju nego što je moguće.

- Međuljudski zahtjevi: to su stresori koje stvaraju suradnici. Možda zaposlenik doživljava stalni sukob sa kolegom s kojim se očekuje da će blisko surađivati. Ili možda zaposlenici osjećaju nedostatak društvene podrške u svojim ulogama.
- Organizacijska struktura: odnosi se na razinu diferencijacije unutar organizacije, stupanj pravila i propisa i mjesto na kojem se donose odluke. Ako zaposlenici ne mogu sudjelovati u odlukama koje se na njih odnose, mogu doživjeti stres.
- Organizacijsko vodstvo: ovo se odnosi na stil vođenja organizacije, posebno na stil upravljanja njezinih viših rukovoditelja. Vođe mogu stvoriti okruženje napetosti, straha i tjeskobe te mogu vršiti nerealni pritisak i kontrolu. Ako se zaposlenici boje da će dobiti otkaz jer ne ispunjavaju standarde vodstva, to definitivno može biti izvor stresa.
- Životna faza organizacije: organizacija prolazi kroz ciklus faza (rađanje, rast, zrelost, pad). Za zaposlenike, rađanje i propadanje organizacije mogu biti posebno stresni, budući da su te faze obično ispunjene velikim opterećenjem i razinom neizvjesnosti o budućnosti.

## 2.2. Uzroci stresa

Nakon analize uzroka organizacijskog stres razlikuju se oni koji djeluju isključivo na poduzetnike ili menadžere.

Ti uzroci mogu biti sljedeći:<sup>3</sup>

- raznolikost i složenost zadataka;
- visoke odgovornosti koje zahtijevaju rukovodeća mjesta;
- briga za budućnost organizacije;
- svjesni potencijalnih učinaka loše izrađene odluke;
- neprikladan stil upravljanja; - pretjerana centralizacija vlasti; - postojanje slabo stručno osposobljenih podređenih; - produljenje programa rada zbog pojave nekih posebnih situacija.

---

<sup>3</sup> Ptičar, M. (2016) Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu - planirane aktivnosti, *Oeconomicus* - znanstveni časopis, Zagreb, str. 9-21

Stres na poslu rastući je problem diljem svijeta koji utječe ne samo na zdravlje i dobrobit zaposlenika, već i na produktivnost organizacija. Stres na poslu nastaje kada radni zahtjevi raznih vrsta i kombinacija premašuju kapacitet i sposobnost osobe da se nosi s pritiskom. Stres na poslu druga je najčešća kompenzirana pojava (bolest) u Europskoj uniji.

Stres na poslu može biti uzrokovan raznim događajima. Na primjer, osoba bi se mogla osjećati pod pritiskom ako su zahtjevi njenog posla (kao što su sati ili odgovornosti) veći nego što može udobno podnijeti. Drugi izvori stresa na poslu uključuju sukobe sa suradnicima ili šefovima, stalne promjene i prijetnje sigurnosti posla, kao što je potencijalni višak.

Svi sljedeći problemi identificirani su kao potencijalni stresori na radnim mjestima. Pristup upravljanja rizicima utvrdit će koji stresori postoje na radnom mjestu i što ih uzrokuje. Oni uključuju:<sup>4</sup>

- Organizacijska kultura
- Loše prakse upravljanja
- Sadržaj i zahtjevi posla
- Fizičko radno okruženje
- Odnosi na poslu
- Upravljanje promjenama
- Nedostatak podrške
- Sukob uloga
- Trauma.

Neki od čimbenika koji obično uzrokuju stres na poslu uključuju:<sup>5</sup>

- Dugi sati rada
- Teška opterećenja na poslu
- Promjene unutar organizacije
- Tijesni rokovi
- Promjene dužnosti

---

<sup>4</sup> Čamdžija, E., Čamdžija K. (2020) Upravljanje stresom kod menadžmenta i zaposlenika, Znanstveni rad, Zagreb, str. 8-18

<sup>5</sup> Ptičar, M. (2016) Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu - planirane aktivnosti, Oeconomicus - znanstveni časopis, Zagreb, str. 9-21

- Nesigurnost posla
- Nedostatak autonomije
- Dosadan posao
- Nedovoljne vještine za posao
- Prekomjerni nadzor
- Neadekvatno radno okruženje
- Nedostatak odgovarajućih resursa
- Nedostatak opreme
- Nekoliko promotivnih prilika
- Uznemiravanje
- Diskriminacija
- Loši odnosi s kolegama ili šefovima
- Krizni incidenti, kao što je oružani napad ili smrt na radnom mjestu.

### **2.3. Posljedice stresa**

Prema riječima stručnjaka, stres je nalet energije koji osobi savjetuje što učiniti. U malim dozama stres ima brojne prednosti. Na primjer, pritisak može pomoći pri suočavanju sa svakodnevnim izazovima i motivira u postizanju vlastitih ciljeva. Stres pomaže kod učinkovitijeg izvršavanja zadataka. Može čak i pojačati memoriju.

Stres je također vitalni sustav upozorenja koji proizvodi borbu ili bijeg. Kad mozak primijeti neku težinu, tijelo počinje preplavljivati kemikalijama poput epinefrina, nor-epinefrina i kortizola. To stvara razne reakcije, poput povećanja krvnog tlaka i otkucaja srca. Osim toga, osjetila odjednom imaju fokus poput lasera, tako da ljudi mogu izbjeći fizički stresne situacije - poput skakanja od automobila u pokretu i biti sigurni.<sup>6</sup>

Također, postoje razne zdravstvene dobrobiti s malo stresa. Istraživači vjeruju da neka težina može pomoći u jačanju imunološkog sustava. Primjerice, pritisak može poboljšati rad srca i zaštititi tijelo od infekcije. U jednom istraživanju, osobe koje su prije operacije doživjele

---

<sup>6</sup> Markotić-Bogavčić, G. (1998) Neki pokazatelji zdravstvenog stanja zaposlenika izloženih stresu, Medix, 4 (1998), 21/22, str. 51-22.

umjerenu razinu stresa uspjele su se oporaviti brže od osoba koje su imale nisku ili visoku razinu.

Stres je presudan za preživljavanje, ali previše stresa može biti štetno. Emocionalni stres koji ostaje tjednima ili mjesecima može oslabiti imunološki sustav i uzrokovati povišeni krvni tlak, umor, depresiju, tjeskobu, pa čak i bolesti srca. Konkretno, previše adrenalina može biti štetno za srce. Može promijeniti arterije i kako se njihove stanice mogu regenerirati.

Signali prevelikog stresa i negativnih utjecaja:<sup>7</sup>

- Nemogućnost koncentracije ili izvršavanja zadataka,
- Češće se razbolijevajte od prehlade,
- Bolovi u tijelu,
- Ostale bolesti poput autoimunih bolesti se pojačavaju,
- Glavobolja,
- Razdražljivost,
- Problemi sa spavanjem ili ostajanjem budnim,
- Promjene apetita,
- Ljući ili tjeskobniji nego inače.

---

<sup>7</sup> Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), str. 3-9.

### 3. UPRAVLJANJE STRESOM

#### 3.1. Stres u organizaciji

Opće poznata je činjenica pojave stresa na poslu, ali se razlikuju pogledi o važnosti karakteristike radnika u odnosu na radne uvjete kao njegov glavni uzrok. Različita gledišta sugeriraju različite načine za sprečavanje stresa na poslu. Različite individualne karakteristike, poput osobnosti i vještina suočavanja mogu biti vrlo važni prediktori hoće li određeni uvjeti posla rezultirati stresom.

Drugim riječima, ono što je stresno za jednu osobu možda ne predstavlja problem nekome drugom.

Poremećaji povezani sa stresom obuhvaćaju širok spektar stanja, uključujući psihološke poremećaje (npr. depresija, anksioznost, posttraumatski stresni poremećaj) i druge vrste emocionalnog naprežanja (npr. nezadovoljstvo, umor, napetost), neprilagođena ponašanja (npr. agresija, zlorporaba supstanci) i kognitivna oštećenja (npr. problemi s koncentracijom i pamćenjem). Stres na poslu također je povezan s raznim biološkim reakcijama koje u konačnici mogu dovesti do narušenog tjelesnog zdravlja, poput kardiovaskularnih bolesti.<sup>8</sup>

Četiri kategorije stresora ističu različite uzročno-posljedične okolnosti stresa na poslu:<sup>9</sup>

- Zahtjevi za zadatkom - to je osjećaj neshvaćanja kamo posao vodi i hoće li se aktivnosti i zadaci promijeniti. Ova neizvjesnost uzrokuje stres koji se očituje u osjećaju nedostatka kontrole, zabrinutosti zbog napretka u karijeri i vremenskih pritisaka.
- Zahtjevi za ulogama - sukob uloga događa se kada je zaposlenik izložen nedosljednim ili teškim očekivanjima. Primjeri uključuju: međusobni sukob (kada postoje dva ili više očekivanja ili odvojene uloge za jednu osobu), unutarusmjerni sukob (različita očekivanja jedne uloge), sukob osoba-uloga (etika se osporava) i dvosmislenost uloge (zbrka oko njihovih iskustava odnos prema očekivanjima drugih).
- Interpersonalni zahtjevi - primjeri uključuju: emocionalne probleme (abrazivne osobnosti, uvredljive suradnike), seksualno uznemiravanje (usmjereno uglavnom prema

---

<sup>8</sup> Markotić-Bogavčić, G. (1998) Neki pokazatelji zdravstvenog stanja zaposlenika izloženih stresu, Medix, 4 (1998), 21/22, str. 51-22.

<sup>9</sup> Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. Occupational and Environmental Medicine, 60(1), str. 3-9.

ženama) i loše vodstvo (nedostatak menadžerskog iskustva, loš stil, ne može se nositi s moći).

- Fizički zahtjevi - mnoge su vrste poslova fizički zahtjevne, uključujući naporne aktivnosti, ekstremne radne uvjete, putovanja, izlaganje opasnim materijalima i rad u uskom, glasnom uredu.

Problemi uzrokovani stresom postali su glavna briga i poslodavaca i zaposlenika. Simptomi stresa mogu se očitovati i fiziološki i psihološki. Stres povezan s poslom obično je uzrokovan zahtjevima i pritiskom unutar ili izvan radnog mjesta; može se izvesti iz nesigurnosti kamo će posao odvesti zaposlenika, nedosljednih ili teških očekivanja, međuljudskih problema ili fizičkih zahtjeva.

Postoji mnogo strategija koje se mogu primijeniti kada se govori o upravljanju organizacijskim stresom, kao što su:<sup>10</sup>

- rana prevencija i eliminacija radnih problema koji mogu uzrokovati stres; - promijeniti radne zahtjeve;
- osigurati da zaposlenici imaju potrebno znanje i sposobnosti za učinkovito obavljanje svojih poslova;
- stalno usavršavati tehniku koja se koristi u radu;
- primijeniti pravilan stil upravljanja;
- osigurati odgovarajuće radno okruženje;
- ponuditi zaposlenicima obuku za upravljanje stresom kako bi ih naučili načinima prevladavanja stresa;
- povećati potporu potrebnu zaposlenicima;
- osigurati dobru razinu suradnje unutar zaposlenika;
- jasno definirati stegovne postupke;
- uspostaviti radnu kulturu podrške kako bi se zaposlenici osjećali integralnim u organizaciji i bili motivirani za postizanje njezinih ciljeva;
- ponuditi zaposlenicima potrebnu podršku i informacije za razvoj njihove karijere;

---

<sup>10</sup> Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), str. 3-9.



- poticati fleksibilne rasporede rada;
- pokušajte upravljati procesom promjene na način da zaposlenici ne mogu biti pod stresom zbog toga.

Iako se važnost individualnih razlika ne može zanemariti, znanstveni dokazi sugeriraju da su određeni uvjeti rada stresni za većinu ljudi. Takvi dokazi tvrde da su radni uvjeti ključni izvor stresa na poslu, a redizajn posla trebao bi se koristiti kao primarna strategija prevencije.

Opsežne ankete o radnim uvjetima - uključujući uvjete koji su prepoznati kao faktori rizika za stres na poslu - provedene su u državama članicama Europske unije 1990., 1995. i 2000. Rezultati su pokazali vremenski trend koji je sugerirao povećanje intenziteta rada. 1990. postotak radnika koji su prijavili da su radili velikom brzinom najmanje četvrtinu radnog vremena iznosio je 48%; to se povećalo na 54% u 1995. i 56% u 2000. Slično tome, 50% radnika izvijestilo je da su radili u kratkim rokovima najmanje četvrtinu svog radnog vremena u 1990; to se povećalo na 56% u 1995. i 60% u 2000. Međutim, u razdoblju od 1995. do 2000. nije zabilježena promjena u postotku radnika koji su prijavili dovoljno vremena za izvršavanje zadataka (podaci nisu prikupljeni 1990. za ovu kategoriju).<sup>11</sup>

Ekonomski čimbenici s kojima se zaposlenici suočavaju u 21. stoljeću povezani su i s povećanom razinom stresa. Istraživači i socijalni komentatori istaknuli su da su napredak tehnologije i komunikacija poduzeća učinili učinkovitijima i produktivnijima nego ikad prije. Ovo povećanje produktivnosti rezultiralo je većim očekivanjima i većom konkurencijom, što zauzvrat stavlja veći stres na zaposlenike.

Sljedeći ekonomski čimbenici mogu pridonijeti stresu na radnom mjestu:<sup>12</sup>

- Pritisak investitora koji svoj novac mogu brzo povući iz dionica tvrtke,
- Nedostatak sindikata i profesionalnih sindikata na radnom mjestu,
- Rivalstvo među tvrtkama uzrokovano globalnom konkurencijom,

---

<sup>11</sup> Cartwright Susan, Cooper Cary L. (1997) Managing workplace stress, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, str. 22.

<sup>12</sup> Čamdžija, E., Čamdžija K. (2020) Upravljanje stresom kod menadžmenta i zaposlenika, Znanstveni rad, Zagreb, str. 8-18

- Spremnost tvrtki da brzo otpuštaju radnike kako bi se nosile s promjenjivim poslovnim okruženjem.

Nasilje na radnom mjestu također može pridonijeti stresu. Nasilje na radnom mjestu može uključivati prijetnje profesionalnoj ili osobnoj slici ili statusu zaposlenika, namjernu izolaciju ili davanje zaposleniku viška posla.

Druga vrsta maltretiranja na radnom mjestu poznata je kao „destabilizacija”. Destabilizacija se može dogoditi kada zaposlenik ne dobije kredit za svoj rad ili mu se dodijele besmisleni zadaci. Zapravo, destabilizacija može stvoriti neprijateljsko radno okruženje za zaposlenike, što negativno utječe na njihovu radnu etiku, a time i na doprinos u organizaciji.

### **3.2. Utjecaj i prepoznavanje stresa kod zaposlenika**

Stres je univerzalni i uobičajeni izazov za organizaciju i produktivnost zaposlenika, on je stvarnost modernog radnog mjesta.

Stres pridonosi smanjenoj organizacijskoj uspješnosti, smanjenoj ukupnoj uspješnosti zaposlenika, visokoj stopi pogrešaka i lošoj kvaliteti rada, velikoj fluktuaciji osoblja i izostajanju s posla zbog zdravstvenih problema kao što su tjeskoba, emocionalni poremećaj, neravnoteža radnog života; depresija i drugi oblici tegoba poput česte glavobolje, pretilost i srčana uhićenja.<sup>13</sup>

Radno mjesto 21. stoljeća brza je, dinamična, vrlo poticajna okolina koja donosi velik broj pogodnosti i prilika onima koji u njemu rade. Stalni zahtjevi radnog svijeta mogu povećati razinu stresa, posebno za one koji neprestano rade pod pritiskom poput bankovnih radnika, medicinskih radnika itd. Iako pritisak ima svoju pozitivnu stranu u podizanju uspješnosti, ako takav pritisak postane pretjeran, može dovesti do stresa koji ima negativne posljedice

Prema Oxford Advanced Learner's Dictionary 6. izdanju, stres se između ostalog može odnositi na pritisak, napetost ili brige koje proizlaze iz problematičnih situacija u životu pojedinca. Tamo gdje je učestalost takvog stresa sljediva na poslu ili radnoj situaciji, ona je poznata kao stres na poslu.

---

<sup>13</sup> Mark, G. M. (2008). The relationship between workplace stress, and job characteristics, individual differences, and mental health. PhD Thesis, Cardiff University, str. 50-66

Stres na poslu obrazac je reakcija koji se javlja kada se radnicima predoče radni zahtjevi koji nisu usklađeni s njihovim znanjem, vještinama ili sposobnostima i koji izazivaju njihovu sposobnost snalaženja. Iz ove definicije vidljivo je da je stres na poslu uglavnom povezan s nedovoljnom zaposlenošću.<sup>14</sup>

Stres na poslu relativno je nov fenomen modernog načina života, neizbježna je posljedica modernog življenja. Priroda posla prošla je drastične promjene tijekom prošlog stoljeća i još se uvijek mijenja brzinom vrtloga. Dotakli su gotovo sve profesije, počevši od umjetnika do kirurga ili komercijalnog pilota do prodajnog direktora. S promjenama neizbježno dolazi i stres.

U većini slučajeva stres na poslu može se pripisati negativnim situacijama poput formalne opomene nadređenog zbog lošeg učinka. Stres je mnogo češći kod zaposlenika na nižim razinama hijerarhije na radnom mjestu jer imaju manje kontrole nad svojom radnom situacijom.

Međutim, ugodne okolnosti također bi mogle dovesti do stresa na poslu, poput promocije posla i premještanja na drugo radno mjesto. Stres na poslu u posljednje je vrijeme privukao značajnu pozornost, posebno u kontekstu ili organizacijskom ponašanju.<sup>15</sup>

Stres se tijekom godina definirao na različite načine. Izvorno je zamišljen kao pritisak okoline, a zatim kao napor unutar osobe. Danas je općenito prihvaćena definicija interakcije između situacije i pojedinca.

To je psihološko i fizičko stanje koje nastaje kad resursi pojedinca nisu dovoljni da se nosi sa zahtjevima i pritiscima situacije. Stoga je stres vjerojatniji u nekim situacijama nego drugima, a kod nekih pojedinaca vjerojatniji nego kod drugih. Stres može potkopati postizanje ciljeva, kako za pojedince, tako i za organizacije.

Znakovi stresa mogu se vidjeti u ponašanju ljudi, posebno u promjenama u ponašanju. Akutni odgovori na stres mogu biti u područjima osjećaja (primjerice tjeskobe, depresije, razdražljivosti, umora), ponašanja (povučenost, agresivnost, plačljivost, nemotiviranost), razmišljanja (poteškoće koncentracije i rješavanje problema ) ili fizički simptomi (lupanje srca, mučnina, glavobolja). Ako se stres nastavi, postoje promjene u neuroendokrinom, kardiovaskularnom,

---

<sup>14</sup> Lehrer, P.M.; Woolfolk, R.L. (1993) Principles and practice of stress management. New York; London: Guilford, str. 44

<sup>15</sup> Figley, C.R.; Huggard, P.; Rees, C.E. (2013) First do no self-harm. New York: Oxford University Press, cop., str. 20-25

autonomnom i imunološkom funkcioniranju, što dovodi do mentalnog i tjelesnog lošeg zdravlja (anksioznost, depresija, bolesti srca).<sup>16</sup>

Situacije koje će vjerojatno uzrokovati stres su one koje su nepredvidive ili nekontrolirane, nesigurne, dvosmislene ili nepoznate ili uključuju sukobe, gubitke ili očekivanja učinka. Stres mogu uzrokovati vremenski ograničeni događaji, poput pritisaka na preglede ili rokova za rad, ili tekuće situacije, poput obiteljskih zahtjeva, nesigurnosti posla ili dugih putovanja na posao.

Radno mjesto važan je izvor zahtjeva i pritisaka koji uzrokuju stres te strukturnih i socijalnih resursa za suzbijanje stresa. Čimbenici na radnom mjestu za koje je utvrđeno da su povezani sa stresom i zdravstvenim rizicima mogu se kategorizirati kao oni koji se odnose na sadržaj posla i oni koji su povezani sa socijalnim i organizacijskim kontekstom rada.

Oni koji su svojstveni poslu uključuju prekovremene sate, preopterećenje radom, vremenski pritisak, teške ili složene zadatke, nedostatak pauza, nedostatak raznolikosti i loše fizičke uvjete rada (npr. prostor, temperatura, svjetlost).

Nejasan posao ili sukobljene uloge i granice mogu izazvati stres, kao i odgovornost za ljude. Izvori stresa mogu biti nemogućnost razvoja na poslu, nedostatak edukacije i nesigurnost na poslu. Postoje još dva izvora stresa ili odbojnice protiv stresa: odnosi na poslu i organizacijska kultura. Menadžeri koji su kritični, zahtjevni, ne podržavaju ili maltretiraju stvaraju stres, dok ga pozitivna socijalna dimenzija rada i dobar timski rad smanjuje. Organizacijska kultura neplaćenog prekovremenog rada ili "prezentizma" uzrokuje stres.<sup>17</sup>

S druge strane, kultura uključivanja ljudi u odluke, informiranje ljudi o tome što se događa u organizaciji i pružanje dobrih sadržaja i rekreacijskih sadržaja smanjuju stres. Organizacijske promjene, posebno kada su konzultacije bile neadekvatne, ogroman su izvor stresa. Takve promjene uključuju spajanje, premještanje, restrukturiranje ili „smanjivanje broja“, pojedinačne ugovore i tehnološke viškove unutar organizacije.

Stres se doživljava kada bilo koji od ovih mehanizama ne funkcionira pravilno ili kada je pojedincu teško prebaciti se na odgovarajući način. To čini osnovu individualnih pristupa rješavanju stresa. Percepcija ili procjena situacije ključna za to uzrokuje li stres ili ne. To je

---

<sup>16</sup> Ptičar, M. (2016) Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu - planirane aktivnosti, *Oeconomicus* - znanstveni časopis, Zagreb, str. 9-21

<sup>17</sup> Mark, G. M. (2008). The relationship between workplace stress, and job characteristics, individual differences, and mental health. PhD Thesis, Cardiff University, str. 50-66

osnova transakcijskog modela stresa, pri čemu se sposobnost osobe da spriječi ili smanji stres određuje procjenom te osobe o (a) prijetnji u situaciji (primarna procjena) i (b) procjeni njegove vještine suočavanja s tom prijetnjom (sekundarna procjena). Te su ocjene oblikovane kroz prošla iskustva suočavanja sa stresom i, zauzvrat, utječu na buduće ponašanje i procjene.<sup>18</sup>

Dakle, proces procjene, ponašanja i stresa je kontinuiran, a upravljanje stresom može rezultirati promjenom načina na koji se situacija procjenjuje (kognitivne tehnike) ili na njih reagira (bihevioralne ili kognitivne tehnike).

### **3.3. Postupci i tehnike za upravljanje stresom u organizaciji**

Upravljanje stresom najvažnija je tema suvremenog natjecateljskog svijeta u kojem je svaki pojedinac, bez obzira na spol, rasu, religiju, kastu ili klasu podložan stresu i naprezanju zbog mnoštva čimbenika - posebno sve veće konkurencije prerezanog grla u današnjem društvu koje postiže uspjeh u kojem svako nebo nije granica uspjeha.<sup>19</sup>

Različite vrste umjetnih potreba stvorene su u potrazi za luksuznim životom i tendencijom pokazivanja materijalnih dobara. Krajnje je vrijeme kada društveni znanstvenici moraju ozbiljno izaći s određenim dobro provjerenim strategijama sprječavanja i suočavanja sa stresom.

Stres je reakcija koju ljudi imaju na pretjerani pritisak ili druge vrste zahtjeva koji im se postavljaju. Nastaje kad se brinu da takav pritisak ne mogu podnijeti. Pritisci u radnom životu mogu dovesti do stresa ako su pretjerani ili dugoročni. Primjeri dugotrajnog ili kroničnog stresa su strah, frustracija i bijes koji mogu nastati nesretnim odnosom sa šefom ili s teškim kupcem te nesreća zbog neprikladnog posla. Do određene točke povećanje pritiska poboljšat će performanse i kvalitetu života.

Međutim, ako pritisak postane pretjeran, on gubi svoj blagotvorni učinak i postaje štetan. Poslodavci bi trebali postati svjesniji čimbenika koji će najvjerojatnije dovesti do pretjeranog pritiska i stresa na radnom mjestu. Iako organizacije neće moći ukloniti sve te stresore, važno je

---

<sup>18</sup> Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), str. 3-9.

<sup>19</sup> Barat, T. (2010) Stres najveći ubojica današnjeg čovjeka: Jeste li jači od stresa? Zagreb: Vlastita naklada Tarra Barat, str. 4

da rade sa zaposlenicima i menadžerima kako bi utvrdili koji aspekti radne okoline uzrokuju najviše poteškoća i zajedno rade na poboljšanjima.<sup>20</sup>

Uglavnom se upravljanje stresom više bavilo smanjenjem učinaka stresa nego smanjenjem prisutnosti stresora na poslu. Kao posljedica toga, glavni napor usmjeren je na povećanje individualne otpornosti na stresore stvorene na poslu. Inicijative za upravljanje stresom usmjerene na prevenciju stresa, uključujući programe tjelesne spremnosti, vježbanja, meditacije i upravljanja vremenom.

Organizacije koriste sve više tehnika osmišljenih za smanjenje uzbuđenja na stresore kao što su duboko disanje, progresivno opuštanje mišića, biofeedback i joga. Inicijative za intervencije protiv stresa najčešće uključuju savjetovanje, grupe za socijalnu podršku i programe pomoći zaposlenicima.

Općenito, i kvaliteta i kvantiteta istraživanja o učinkovitosti programa upravljanja stresom ne uspijevaju istražiti druge aspekte stresa. Oni programi koji su strogo evaluirani pokazuju značajno smanjenje subjektivnog radnog stresa i psihofizioloških pokazatelja. Njihovi su učinci na zadovoljstvo poslom i učinak manje jasni.<sup>21</sup>

Tehnike upravljanja stresom:<sup>22</sup>

- Postanite upućeni u stres,
- Razumijevanje procesa i učinaka stresa,
- Prepoznajte svoje glavne izvore stres,
- Predvidite stresna razdoblja i planirajte ih. Pronađite svoju optimalnu razinu stresa u svim područjima svog života - budite iskreni s čime se stvarno možete nositi. Razvijte zdrav stil života,
- Pijte umjereno i jedite uravnoteženo, hranite se redovito, a dan uvijek započnite odgovarajućim doručkom,

---

<sup>20</sup> Lehrer, P.M.; Woolfolk, R.L. (1993) Principles and practice of stress management. New York; London: Guilford, str. 48

<sup>21</sup> Figley, C.R.; Huggard, P.; Rees, C.E. (2013) First do no self-harm. New York: Oxford University Press, cop., str. 20-25

<sup>22</sup> Barat, T. (2010) Stres najveći ubojica današnjeg čovjeka: Jeste li jači od stresa? Zagreb: Vlastita naklada Tarra Barat, str. 9

- Smanjite pušenje i alkohol,
- Smanjite upotrebu hrane s visokim udjelom šećera, soli i zasićenih masti. Povećajte unos vlakana.
- Održavajte preporučenu težinu,
- Upravljajte svojim vremenom,
- Odredite svoje prioritete, razlučite što se mora učiniti i što bi bilo poželjno učiniti.

Schultz i Schultz (2010) izjavili su da je u najboljem interesu menadžera da razina stresa na radnom mjestu bude minimalna. Menadžeri mogu djelovati kao pozitivni uzori, posebno u vrijeme jakog stresa, slijedeći savjete navedene u ovom članku. Ako uvaženi menadžer može ostati smiren u stresnim radnim situacijama, puno je lakše i njegovim zaposlenicima da ostanu smireni. Postoji niz organizacijskih promjena koje menadžeri i poslodavci mogu napraviti kako bi smanjili stres na radnom mjestu.

Prevenција i upravljanje stresom na radnom mjestu zahtijevaju intervencije na organizacijskoj razini, jer je organizacija ta koja stvara stres. Pristup koji je ograničen na pomaganje onima koji već imaju stres analogan je davanju ljepljivog flastera na rane, umjesto rješavanju uzroka štete.<sup>23</sup>

Organizacijske intervencije mogu biti mnogih vrsta, u rasponu od strukturnih (na primjer, razina osoblja, rasporedi rada, fizičko okruženje) do psiholoških (socijalna podrška, kontrola nad radom, sudjelovanje). Naglasak na problemu koji predstavlja organizacija, a ne pojedinac, dobro ilustriraju principi koji se koriste u Skandinaviji, gdje postoji izvrsna evidencija stvaranja zdravog i sigurnog radnog okruženja.

Iako je prioritet prevencija, mogu se uvesti zaštitne mjere za kontrolu rizika i smanjenje učinaka zadane opasnosti. Detaljan prikaz kako procijeniti i smanjiti rizik povezan s izloženošću stresnim opasnostima.

---

<sup>23</sup> Čamdžija, E., Čamdžija K. (2020) Upravljanje stresom kod menadžmenta i zaposlenika, Znanstveni rad, Zagreb, str. 8-18

Uspjeh u upravljanju i sprečavanju stresa ovisit će o kulturi u organizaciji. Stres treba smatrati korisnom informacijom za usmjeravanje djelovanja, a ne slabošću pojedinca. Bitna je kultura otvorenosti i razumijevanja, a ne krivnje i kritike.<sup>24</sup>

Izgradnja ove vrste kulture zahtijeva aktivno vodstvo i uzore s vrha organizacije, razvoj i provedbu politike stresa u cijeloj organizaciji te sustave za rano prepoznavanje problema i pregled i poboljšanje strategija razvijenih za njihovo rješavanje. O politici i njezinoj provedbi trebalo bi pregovarati s relevantnim sindikatima i odborima za zdravlje i sigurnost.

### **3.4. Prevencija stresa u organizaciji**

Stres na radnom mjestu štetan je fizički i emocionalni odgovor koji se javlja kada postoji slaba podudarnost između zahtjeva posla i mogućnosti, resursa ili potreba radnika. Razni čimbenici doprinose stresu na radnom mjestu, poput negativnog opterećenja, izolacije, dugotrajnog radnog vremena, toksičnog radnog okruženja, nedostatka autonomije, teškog odnosa među suradnicima i upravom, nasilničkog ponašanja, uznemiravanja i nedostatka prilika ili motivacije za napredak u nečijoj razini vještina.<sup>25</sup>

Provedena je velika količina istraživanja u mnogim disciplinama o stresu na radnom mjestu. Istraživači su ispitali uzroke, simptome i posljedice na radnom mjestu, kao i intervencije osmišljene kako bi smanjili njegov učinak na pojedince.

Zbog mnogih problema povezanih sa stresom, istraživači su predložili konceptualne modele stresa dizajnirane da integriraju raznolik niz rezultata istraživanja.

Bihevioralni odgovor na stres na poslu nije proučavan koliko psihološki odgovor. Međutim, ispitano je pet širokih kategorija ponašanja: radna uloga (radni učinak, nesreće), asocijalno ponašanje na poslu (krađa, namjerna šteta), bijeg s posla (izostajanje s posla, promet), degradacija druge životne uloge (zlostavljanje supružnika i djece) i samoozljeđujuće ponašanje (alkohol i droga).<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Lehrer, P.M.; Woolfolk, R.L. (1993) Principles and practice of stress management. New York; London: Guilford, str. 58

<sup>25</sup> Figley, C.R.; Huggard, P.; Rees, C.E. (2013) First do no self-harm. New York: Oxford University Press, cop., str. 70

<sup>26</sup> Meško, M. Relationship between stress coping strategies and absenteeism among middle-level managers // Management, 18 (2013), 1, str. 45-57.



Neki od nalaza nisu opsežno proučavani (kao što je uporaba droga na poslu) i mogu se podcijeniti iz razloga socijalne prihvatljivosti ili izbjegavanja kazne.

Posljedice stresa obično utječu na uspjeh pojedinca na poslu i u ostalim životnim ulogama (bilo da je izazvan nesigurnošću posla ili organizacijskim stresom. Ostale posljedice uključuju zdravlje pojedinca na što utječe dugotrajno izlaganje fizičkim stresorima i kroz odgovore na psihološke stresore koji se ponavljaju.

Kada zaposlenici doživljavaju nezdravu razinu stresa, menadžer može dovesti objektivnog autsajdera, poput savjetnika, da predloži novi pristup. No, postoji mnogo načina na koje menadžeri uopće mogu spriječiti stres na poslu. Kombinacija organizacijskih promjena i upravljanja stresom često je najučinkovitiji pristup.<sup>27</sup>

Među mnogim različitim tehnikama koje menadžeri mogu koristiti za učinkovito sprečavanje stresa zaposlenika, glavne teme koje su u osnovi su svijest o mogućim stresnim elementima na radnom mjestu i intervencija kada je potrebno za ublažavanje stresa koji se pojavi.

Konkretno, organizacije mogu spriječiti stres zaposlenika na sljedeće načine:<sup>28</sup>

- Dizajnirajte poslove koji pružaju značenje i poticaj radnicima, kao i mogućnosti da koriste svoje vještine,
- Uspostavite planove rada koji su kompatibilni sa zahtjevima i odgovornostima izvan posla,
- Razmislite o fleksibilnom rasporedu - mnoge organizacije dopuštaju rad na daljini kako bi smanjili pritisak boravka na određenom mjestu u određeno vrijeme (što ljudima omogućuje bolju ravnotežu u osobnom životu),
- Pratite radno opterećenje svakog zaposlenika kako biste bili sigurni da je u skladu s njihovim mogućnostima i resursima,
- Jasna i otvorena komunikacija,
- Podučite zaposlenike o svijesti o stresu i promovirajte otvoreni dijalog,

---

<sup>27</sup> Figley, C.R.; Huggard, P.; Rees, C.E. (2013) First do no self-harm. New York: Oxford University Press, cop., str. 20-25

<sup>28</sup> Greenberg, J.S. (1993) Comprehensive Stress Management (4th Eds.). Dubuque, IA: William C. Brown Publishers, str. 55

- Izbjegavajte dvosmislenost po svaku cijenu - jasno definirajte uloge i odgovornosti radnika,
- Smanjiti nesigurnost oko razvoja karijere i budućih izgleda za zapošljavanje,
- Pozitivna kultura na radnom mjestu,
- Pružiti mogućnosti za socijalnu interakciju među radnicima,
- Pripazite na znakove nezadovoljstva ili maltretiranja i radite na suzbijanju diskriminacije na radnom mjestu (na temelju rase, spola, nacionalnog podrijetla, vjere ili jezika),
- Dajte radnicima priliku da sudjeluju u odlukama i radnjama koje utječu na njihov posao,
- Uvedite participativni stil vođenja i uključite što više podređenih u rješavanje problema koji stvaraju stres.

Kao što je navedeno, može se naučiti upravljati stresom. Prvi korak je bolje razumijevanje sebe - kako reagirate u različitim situacijama, što uzrokuje stres i kako se ponašati pri pojavi stresa.

Osiguravajuće društvo Fire and Marine St. Paul provelo je studij o učincima programa prevencije stresa u bolničkim uvjetima. Programske aktivnosti uključivale su edukaciju zaposlenika i menadžmenta o stresu na radnom mjestu, promjenu bolničkih politika i postupaka radi smanjenja organizacijskih izvora stresa i uspostavljanje programa pomoći zaposlenicima. Rezultati pokazuju da se učestalost pogrešaka u primjeni lijekova smanjila se za 50% nakon provođenja preventivnih aktivnosti u bolnici sa 700 kreveta.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Cartwright Susan, Cooper Cary L. (1997) Managing workplace stress, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, str. 67

## 4. IZBJEGAVANJE STRESA

Stres se općenito označava kao odstupanje od normalnog funkcioniranja tijela i uma. Stres se može pojaviti u organizaciji zbog mnogih razloga kao što su kontrola nad radom, stil upravljanja itd..<sup>30</sup>

Stres u ograničenim količinama je koristan i za organizaciju i zaposlenika. Pomaže u postizanju osobnih, kao i ciljeva organizacije, ali stres u prevelikim količinama može uzrokovati štetne učinke na tijelo, um i psihologiju zaposlenika.

Stres se može mjeriti korištenjem psiholoških metoda koje uključuju korištenje upitnika. Fizičko mjerenje uključuje mjerenje različitih fizičkih konstanti tijela kao što je krvni tlak. Fiziološke mjere uključuju mjerenje različitih hormonskih razina itd., a mjere za ublažavanje ovog stresa uključuju sport, glazbu, ples, hobije itd. Pretjerani stres se može smanjiti uz pomoć stručnih savjetnika.

No, stres na radnom mjestu je važno pitanje s kojim se treba pozabaviti kako bi se postigao napredak. Izazovi za čovjeka se iz dana u dan povećavaju na različitim poljima kao da napredak zauzvrat stvara nove probleme. Polako se mijenjala priroda rada i te promjene su još uvijek u tijeku. Zbog ovih promjena povećan je broj bolesti, blijedi moral i ljudski aspekti i svakim danom nastaju novi problemi, tako da smo suočeni sa stresom na poslu koji nazivamo “bolešću stoljeća”.<sup>31</sup>

Ljudi su najinteligentnije životinje na zemlji, ali ipak postaju žrtvom stresa koji stvaraju njihove vlastite organizacije i tvrtke. Ova situacija je jednako opasna za tvrtke jer pretjerani stres kod zaposlenika uzrokuje fluktuaciju zaposlenika. Zaposlenici pod velikim stresom odlučuju ostati odsutni kako bi izbjegli stresno okruženje u organizaciji. Zaposlenicima koji su pod velikim stresom nedostaje motivacije.

Stres se može manifestirati u raznim fizičkim opažanjima u obliku promijenjenog funkcioniranja sustava. Promijenjen rad kardiovaskularnog sustava uzrokuje povišeni krvni tlak. Stres na mišićno-koštani sustav uzrokuje glavobolju i napetost. Stres uzrokuje promjenu motiliteta GIT-a

---

<sup>30</sup> Ptičar, M. (2016) Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu - planirane aktivnosti, *Oeconomicus - znanstveni časopis*, Zagreb, str. 9-21

<sup>31</sup> Barat, T. (2010) Stres najveći ubojica današnjeg čovjeka: Jeste li jači od stresa? Zagreb: Vlastita naklada Tarra Barat, str. 45

te uzrokuje poremećaje probavnog sustava. Stres može utjecati na središnji živčani sustav zaposlenika i uzrokovati glavobolju, nesvjesticu ili vrtoglavicu. Također, uzrokuje iznenadno zujanje u ušima.

Stresori mogu povećati znojenje i uzrokovati vlažne dlanove. Čak i dišni sustav je pod utjecajem stresa koji uzrokuje poteškoće u disanju i uzdisanju. Stres također utječe na imunološki sustav što tijelo čini osjetljivim na infekcije poput prehlade. Neobjašnjivi i/ili česti napadi alergije česti su u stresnom stanju zbog osjetljivog tijela. Mucanje tijekom razgovora obično se viđa kod osoba pod stresom. Vidi se nadutost. Škripanje i škrgutanje zubima prisutno je kod osoba pod stresom.<sup>32</sup>

Stalni stres uzrokuje promjenu psihologije pojedinca. Kronični stres može se predstaviti u različitim opažanjima. Stres uzrokuje smanjeno samopouzdanje pojedinca pa stvara nervozu. Stres uzrokuje pretjeranu anksioznost gdje se osoba uvijek brine oko sitnih stvari.

Osoba pod stresom uvijek pokazuje krivnju zbog smanjene radne sposobnosti. Stres uzrokuje nesanicu, noćne more, čini osobu lišenom sna te uzrokuje pojavu uznemirujućih snova.

Stres uzrokuje poremećenu koncentraciju. Stres izaziva utрку misli kroz um. Stres povećava zaborav. Stres vas čini emotivnijim. Stres izaziva strah i tjeskobu. Dugotrajni stres uzrokuje depresiju. Sposobnost donošenja odluka je otežana. Ljudi pod stresom su podložniji demenciji i Alzheimeru više nego zdravi pojedinci.<sup>33</sup>

Stres uzrokuje inducirane promjene ponašanja koje se mogu izravno vidjeti kod osoba pod stresom. Stres uzrokuje kratkotrajnost pojedinca. Stres uzrokuje frustraciju kod osoba pod stresom. Takve frustrirane osobe postaju neprijateljski raspoložene zbog osjećaja depresije. Čini se da su osobe pod stresom zaboravnije u sjećanju na male detalje. Ljudi koji pate od stresa su neorganizirani.

Ovi ljudi su više zbunjeni u donošenju čak i male odluke. Ljudi pod stresom ne mogu lako naučiti nove stvari. Ljudi pod stresom se često osjećaju usamljenije od drugih ljudi. Često pokazuju osjećaj bezvrijednosti. Ovi ljudi pokazuju suicidalne sklonosti. Ljudi koji su pod

---

<sup>32</sup> Cartwright Susan, Cooper Cary L. (1997) Managing workplace stress, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, str. 80

<sup>33</sup> Čamdžija, E., Čamdžija K. (2020) Upravljanje stresom kod menadžmenta i zaposlenika, Znanstveni rad, Zagreb, str. 8-18

stresom su više zbunjeni. Ljudi pod stresom pokazuju više mogućnosti opsesivnog/kompulzivnog ponašanja.

Zaključuje se da je stres važan čimbenik za zaposlenike u svakoj organizaciji. Stres unutar određene granice pomaže u postizanju potrebnih ciljeva, ali ako stres prijeđe bilo koju određenu granicu, onda pokazuje svoje štetne učinke na tijelo, um i ponašanje. Sada su načini suočavanja sa stresom adekvatan san, sport, razgovor s bliskim osobama, navike opuštanja i odvikavanje od proizvoda ovisnosti. Sve ove stavke potrebne su za oslobađanje od prekomjernog stresa.

Stres na radnom mjestu ima značajnu ulogu u fiziološkoj i psihičkoj dobrobiti zaposlenika. Također utječe na produktivnost i učinak organizacija. Različiti rezultati stresa na radnom mjestu kao što su fizički problemi, mentalni poremećaji, emocionalna neravnoteža, poremećaji u načinu života i problemi u ponašanju dovode do narušavanja klime u organizaciji.<sup>34</sup>

Ovi problemi stvaraju međuljudske sukobe, smanjenu produktivnost, nisku organizacijsku predanost, povećano izostajanje s posla i više iscrpljivanja. Omogućujući zaposlenicima učinkovitu obuku, uprava im može pružiti platformu za rješavanje njihovih problema povezanih sa stresom. Joga, meditacija, vježbanje i rekreacijske aktivnosti mogu pružiti bolje okruženje za kontrolu stresa.

Čak i vještine upravljanja vremenom pomažu u upravljanju stresom na učinkovit način. Ovi jednostavni, ali korisni koraci mogu utrti put za poboljšanu učinkovitost zaposlenika i povećanu produktivnost organizacije.

---

<sup>34</sup> Čamdžija, E., Čamdžija K. (2020) Upravljanje stresom kod menadžmenta i zaposlenika, Znanstveni rad, Zagreb, str. 8-18

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu obrađena je tematika vezana uz organizaciju i pojavu stresa u njoj. Stres je postao neizostavan element današnjeg turbulentnog poslovanja. Radno mjesto važan je izvor zahtjeva i pritisaka koji uzrokuju stres te strukturnih i socijalnih resursa za suzbijanje stresa.

Čimbenici na radnom mjestu za koje je utvrđeno da su povezani sa stresom i zdravstvenim rizicima mogu se kategorizirati kao oni koji se odnose na sadržaj posla i oni koji su povezani sa socijalnim i organizacijskim kontekstom rada. Oni koji su svojstveni poslu uključuju duge sate, preopterećenje radom, vremenski pritisak, teške ili složene zadatke, nedostatak pauza, nedostatak raznolikosti i loše fizičke uvjete rada.

Stres je životna činjenica, gdje god se nalazili i što god radili. Nemoguće je izbjeći stres, ali njime se može naučiti upravljati, kako on ne bi upravljao ljudskim životima. Promjene u životu poput odlaska na fakultet, vjenčanja, promjene posla ili bolesti - česti su izvori stresa. Treba imati na umu da promjene koje uzrokuje stres također mogu biti korisne.

Zato je važno poznavati vlastito tijelo i emocije te pažljivo razmotriti uzroke stresa. Da bi se to naučilo, potrebno je vremena, a iako se stres ne može izbjeći, dobra vijest je da je štetne učinke stresa moguće smanjiti na najmanju moguću mjeru, poput depresije ili hipertenzije. Ključno je razviti svijest o tome kako svako tumači i reagira na okolnosti.

Stres je rezultat društvenog odnosa na takav način da osoba može pretrpjeti stres zbog ljudi u svom socijalnom krugu. Osoba se može podvrgnuti stresu posebno kada preuzme opasnost za svoje socijalno poštovanje. Stres ima i negativne i pozitivne ishode. Stres je obično odgovor na opasnost.

Kad osoba opazi opasnost, automatski se signali prenose u um i generira se reakcija na tu opasnost. U pozitivnom smislu, stres vuče prema potrebnoj reakciji i rješenju protiv opasnosti koja prijete. Iako je u negativnom smislu, stres je prepreka koja smanjuje produktivnost i igra glavnu ulogu u otežavanju postizanja ciljeva.

U organizaciji stres donosi promjene u ponašanju koje u konačnici smanjuju suradnju između zaposlenika u organizaciji. Dobro je utvrđena činjenica da stres postaje složeniji na radnom području u mnogim industrijskim zemljama.

Uz značajan porast problema sa stresom, u cijelom svijetu kolektivno dolazi do značajnog gubitka u novcu, a milijuni su i pojedinačno teško pogođeni. Izostajanje s posla zbog bolesti, psiholoških zdravstvenih problema, neočekivanih događaja i mnogih drugih posljedica je stresa na radnim mjestima.

Negativni ishodi stresa na radnom mjestu tjeraju vlade na donošenje zakona u korist zaposlenika zbog povećane količine publikacija i istraživanja na ovom polju. Problemi stvoreni zbog stresa na radnom mjestu nisu ograničeni na određenu profesiju ili određenu zemlju; izazvao je dugoročne učinke svugdje u svijetu.

## LITERATURA

1. Barat, T. (2010) Stres najveći ubojica današnjeg čovjeka: Jeste li jači od stresa? Zagreb: Vlastita naklada Tarra Barat
2. Čamdžija, E., Čamdžija K. (2020) Upravljanje stresom kod menadžmenta i zaposlenika, Znanstveni rad, Zagreb,
3. Cartwright Susan, Cooper Cary L. (1997) Managing workplace stress, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications,
4. Figley, C.R.; Huggard, P.; Rees, C.E. (2013) First do no self-harm. New York: Oxford University Press, cop.,
5. Greenberg, J.S. (1993) Comprehensive Stress Management (4th Eds.). Dubuque, IA: William C. Brown Publishers.
6. Lehrer, P.M.; Woolfolk, R.L. (1993) Principles and practice of stress management. New York; London: Guilford,
7. Markotić-Bogavčić, G. (1998) Neki pokazatelji zdravstvenog stanja zaposlenika izloženih stresu, Medix, 4 (1998), 21/22, str. 51-22.
8. Mark, G. M. (2008). The relationship between workplace stress, and job characteristics, individual differences, and mental health. PhD Thesis, Cardiff University.
9. Meško, M. Relationship between stress coping strategies and absenteeism among middle-level managers // Management, 18 (2013), 1, str. 45-57.
10. Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. Occupational and Environmental Medicine, 60(1), str. 3-9.
11. Ptičar, M. (2016) Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu - planirane aktivnosti, Oeconomicus - znanstveni časopis, Zagreb, str. 9-21
12. Weihrich, H. & Koontz, H. (1993) Management:A Global Perspektive, Mc-Graw, Inc.