

# UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU

---

**Vidović, Nina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:145:810839>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij (*Poslovna informatika*)

Nina Vidović

## **UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij (*Poslovna informatika*)

Nina Vidović

## **UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU**

Diplomski rad

Kolegij: Strateški menadžment ljudskih resursa

JMBAG: 0010226720

e-mail: [nnvdvc@gmail.com](mailto:nnvdvc@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study (*Business Informatics*)

Nina Vidović


## **ENTERPRISE STRESS MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 suglasan/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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/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 studenta/studentice:** Nina Vidović

**JMBAG:** 0010226720

**OIB:** 76435941121

**e-mail za kontakt:** nnvdcv@gmail.com

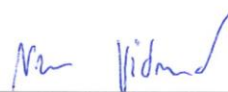
**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij, smjer Poslovna informatika

**Naslov rada:** Upravljanje stresom u poduzeću

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## SAŽETAK

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, upravljanje stresom u poduzećima postao je važan dio održavanja produktivnosti, dobrobiti zaposlenika i uspješnog poslovanja. Kroz diplomski rad temeljito su istraženi različiti aspekti stresa od samog pojma stresa do definiranja vrsta i teorija koje ga objašnjavaju. Lazarusova teorija naglašava važnost percepcije i procjene situacija, dok Selyeova teorija ističe fiziološke aspekte stresa. Budući da je radno okruženje izvor različitih stresora, poseban naglasak u radu stavljen je na stres na radnom mjestu i njegovo upravljanje. Ispitivanjem izvora stresa na radnom mjestu, identificirani su čimbenici poput prekomjernog radnog opterećenja, loših međuljudskih odnosa, premalo sudjelovanja u donošenju odluka, manjka izgleda za napredovanje, prevelike odgovornosti, slabe komunikacije, lošeg rukovođenja, niskih primanja i sl. Neki od navedenih stresora kao što su prekomjerno radno opterećenje ili prevelika odgovornost mogu dovesti do sindroma sagorijevanja (*burnout*) koji ozbiljno utječe na produktivnost i dobrobit zaposlenika. U kontekstu menadžerske uloge, pojava “menadžerske bolesti” postaje sve izraženija. Radna mjesta s velikim odgovornostima kao što su donošenje ključnih odluka, upravljanje timovima ili balansiranje različitih zahtjeva otvaraju mogućnost pojave dugotrajnog stresa koji izaziva brojne simptome. Upravljanje stresom u poduzeću nije samo poželjno, već neophodno za osiguranje optimalnog poslovnog okruženja. Primjenom različitih strategija, poduzeća mogu postići bolju radnu učinkovitost, veće zadovoljstvo zaposlenika te dugoročan poslovni uspjeh.

**Ključne riječi:** stres, izvori stresa, stres na radnom mjestu, upravljanje stresom u poduzeću

## **SUMMARY**

In today's dynamic business environment, stress management within companies has become a crucial factor in maintaining productivity, employee well-being, and successful operations. Various aspects of stress, from the concept itself to defining its types and explanatory theories, have been thoroughly explored in the graduate thesis. Lazarus' theory emphasizes the importance of perception and assessment of situations, while Selye's theory highlights the physiological aspects of stress. As the workplace is a source of various stressors, special emphasis in the thesis is placed on workplace stress and its management. By examining the sources of workplace stress, factors such as excessive workload, poor interpersonal relationships, lack of participation in decision-making, excessive responsibilities, weak communication, poor management, low compensation, etc., have been identified. Some of the mentioned stressors, such as excessive workload or excessive responsibility, can lead to burnout syndrome, which significantly impacts both productivity and employee well-being. In the context of managerial roles, the phenomenon of "managerial disease" is becoming increasingly pronounced. Jobs with high responsibilities, such as making key decisions, team management, or balancing different demands, open up the possibility of long-term stress, leading to various symptoms. Stress management in a company is not just desirable, but essential for ensuring an optimal business environment. By implementing a variety of strategies, companies can achieve improved work efficiency, higher employee satisfaction, and long-term business success.

Keywords: stress, sources of stress, workplace stress, enterprise stress management

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Predmet i metode istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Cilj rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3. Hipoteze rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Stres .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Tumačenje stresa .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2. Vrste stresora .....</b>	<b>4</b>
<b>3.3. Stres prema intenzitetu.....</b>	<b>5</b>
<b>3.4. Vrste stresa .....</b>	<b>5</b>
<b>3.5. Teorije stresa .....</b>	<b>7</b>
3.5.1. Sistemski stres – Selyeova teorija.....	7
3.5.2. Lazarusova teorija stresa.....	8
<b>4. Stres na radnom mjestu.....</b>	<b>10</b>
<b>4.1. Izvori stresa na radnom mjestu .....</b>	<b>11</b>
4.1.1. Izvori stresa u organizaciji .....	12
4.1.2. Izvori stresa van organizacije.....	14
<b>4.2. Sindrom sagorijevanja na radnom mjestu .....</b>	<b>15</b>
<b>4.3. Menadžerska bolest .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Upravljanje stresom u poduzeću .....</b>	<b>17</b>
<b>6. Analiza istraživanja .....</b>	<b>23</b>
<b>6.1. Analiza odgovora ispitanika iz anketnog istraživanja.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Rasprava .....</b>	<b>36</b>
<b>8. Zaključak.....</b>	<b>38</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>39</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>41</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>42</b>



## 1. Uvod

Upravljanje stresom u današnjem poslovnom okruženju predstavlja ključan izazov s kojim se suočavaju poduzeća diljem svijeta. Brze promjene, velika potražnja, konkurencija i tehnološki napredak stvaraju brojne izazove koji često povećavaju stres kod zaposlenika. Osim poslovnih promjena, prisutni su i međuljudski odnosi, odnosi između nadređenih i podređenih te uloge u poduzeću. Stres kao složeni psihofiziološki odgovor na unutarnje i vanjske zahtjeve ima potencijal značajno utjecati na učinak, zadovoljstvo zaposlenika i cjelokupnu organizacijsku dobrobit. Jednako tako, ukoliko se njime ne upravlja otvara se mogućnost posljedica na psihičko i fizičko zdravlje. Uzroci stresa su brojni i različiti, a dolaze iz osobnih, profesionalnih i organizacijskih izvora. Poduzeća se suočavaju s ozbiljnim posljedicama stresa na radnom mjestu, povećane su fluktuacije zaposlenika, smanjuje se produktivnost te se povećavaju troškovi zdravstvene zaštite. Kako bi se smanjio rizik od navedenih posljedica nužno je za poduzeća da prepoznaju važnost strategija upravljanja stresom za rješavanje navedenih izazova.

Cilj ovoga rada jest definirati stres i vrste stresova, na što se odnosi stres u poduzeću, koji su mu izvori te metode upravljanja stresom u poduzeću. Rad je izrađen od nekoliko dijelova kao što su Uvod, Metodologija rada, Teorijski dio, Istraživački dio, Rasprava te Zaključak. Metodologija rada predstavlja istraživanje, tj. navodi koja je glavna tema rada, koji je njegov cilj, postavljaju se hipoteze te koje su korištene metode istraživanja. Istraživanje se precizira predmetno, vremenski i područno te se navode metode korištene prilikom prikupljanja i opisivanja podataka i informacija. Teorijski dio definira sam pojam stresa, njegove vrste i izvore općenito u životu pojedinca ali i na radnome mjestu te se navode metode upravljanja stresom na radnome mjestu. U empirijskom dijelu rada provodi se istraživanje, odnosno anketno istraživanje koje obuhvaća odgovore zaposlenih ispitanika na području Republike Hrvatske. Anketnim istraživanjem nastoji se utvrditi u kojoj mjeri ispitanici doživljavaju stres na radnome mjestu, koji su njihovi najveći izvori stresa te imaju li metode za oslobađanje od stresa. Kroz raspravu prikazuje se rezultat diplomskoga rada, dok se u zaključku cjelokupna tema zaključuje i privodi kraju.

## **2. Metodologija rada**

Metodologija rada predstavlja istraživanje, te se ono definira predmetno, vremenski i područno. Jednako tako navode se metode i tehnike pisanja diplomskoga rada, precizira se cilj koji se želi postići te se postavljaju hipoteze.

### **2.1. Predmet i metode istraživanja**

Osnovni predmet diplomskoga rada, kao što i sama tema govori jest Upravljanje stresom u poduzeću. Nastoji se istražiti sam pojam stresa i njegovi izvori te načini upravljanja stresom unutar poduzeća, s naglaskom na strategije koje se primjenjuju na radnome mjestu. Vremensko istraživanje obuhvaća period od same pojave stresa i njegovih prvih istraživanja pa sve do danas. Kako bi se rad predstavio koriste se metode analize, deskripcije, kompilacije te metoda uzoraka. Metoda analize raščlanjuje složene pojmove, sudove i zaključke na njihove jednostavne sastavne dijelove. Metoda deskripcije kao što sam naziv govori, opsuje predmete i pojave, a pomoću metode kompilacije preuzeti su rezultati tuđih radova. Metoda uzoraka predstavlja ispitivanje dijela skupa na temelju slučajnog izbora jedinica.

### **2.2. Cilj rada**

Cilj rada jest utvrditi izvore stresa na radnim mjestima, s kojim se simptomima susreću te koje metode koriste kako bi upravljali stresom na radnom mjestu. Istraživanjem se želi prikazati ovisi li pojava stresa o određenoj vrsti zanimanja te sukladno tome jesu li prisutni različiti simptomi stresa. Osim toga definira se važnost upravljanja stresom u poduzeću.

### **2.3. Hipoteze rada**

Hipoteze rada u zaključku će se prihvatiti ili odbaciti:

1. Glavne karakteristike radnog okruženja kao što su radno vrijeme, odnos zaposlenika ili svakidašnje obveze utječu na razinu stresa među zaposlenicima
2. Stres se ne može jednoznačno pripisati određenom zanimanju
3. Simptomi stresa jednaki su za svaki izvor stresa

### 3. Stres

#### 3.1. Tumačenje stresa

Stres je složen fenomen koji zahvaća sve aspekte života i predstavlja neizbježan dio suvremenog društva. Tijekom godina, brojni autori i istraživači pristupali su tumačenju stresa iz različitih perspektiva kako bismo bolje razumjeli njegovu prirodu i utjecaj na ljudsko ponašanje i zdravlje. Pojam „stres“ počeo se upotrebljavati još prije pojave znanosti najčešće u negativnom kontekstu; gdje je u 14. stoljeću predstavljao teškoće, tegobe ili nesretne okolnosti. „U znanstvenu upotrebu prvi put ulazi u kontekstu fizikalnih znanosti u 17. stoljeću, dok se u 19. stoljeću na njega nailazi i u medicini, gdje se o stresu raspravlja kao o uzroku bolesti“ (Lazarus i Folkman, 2004).

Matulović i suradnici (2012) navode kako je stres kompleksan odgovor organizma na različite izazove i zahtjeve koji mogu biti emocionalne, fizičke ili kognitivne prirode. On se može pojaviti u bilo kojem životnom razdoblju i na različitim životnim područjima, bilo da se radi o radnom mjestu, obiteljskom ili društvenom okruženju. „U najširem smislu stres je tjelesna i psihološka reakcija na vanjske i unutrašnje stresore. Stres, dakle, nije situacija u kojoj se pojedinac našao, nego reakcija na tu situaciju“ (Matulović i dr., 2012). Kako autor navodi, stresori su uzročnici izazivanja stresne reakcije u pojedincu. „Stresor ili stresni podražaj svaki je tjelesni, psihički ili socijalni poticaj koji dovodi pojedinca u stanje stresa“ (Matulović i dr, 2012).

Tijekom doživljavanja stresa u čovjekovom tijelu dolazi do određenih promjena. Sve psihološke ili fiziološke promjene do kojih dolazi utjecajem stresnog podražaja predstavljaju reakciju na stres. Matulović i dr. navode kako fiziološke reakcije uključuju pojačan rad srca i pluća, povišen krvni tlak, povišenu razinu šećera u krvi, proširene zjenice ili povećanu mišićnu napetost. Svaka od navedenih promjena u tijelu organizmu daje dodatnu energiju kako bi se ono odupiralo stresu. Psihičke reakcije odnose se na emotivne ili kognitivne. Emotivne uključuju strah, tjeskobu, potištenost i sl., dok se kognitivne odnose na promjene koncentracije, rasuđivanja ili pozornosti. Uz to, jedna od reakcija jest promjena u ponašanju temeljem koje se čovjek pokušava boriti ili je u bijegu od stresa. Zbog osobine ličnosti i osobnih mogućnosti odupiranja stresu, reakcije na iste stresne podražaje mogu biti različite, dugotrajnije ili kratkotrajnije kod pojedinaca. Stalna izloženost stresu ostavlja velike posljedice na organizam i povećava rizik od nastanka brojnih kroničnih bolesti. Također one mogu djelovati protiv nas, mogu se aktivirati čak i kada nam nisu potrebne i rezultirati doživljavanjem situacije kao stresne iako ona zapravo to nije.

„Mozak koristi dva sustava za regulaciju izazova - živčani sustav i endokrini sustav. Jedna grana živčanog sustava naziva se autonomni živčani sustav (ANS) i igra ključnu ulogu u homeostatskim funkcijama tijela i reakciji na stres“ (T. Heponiemi, 2004). Autonomni živčani sustav sastoji se od dva glavna podsustava – parasimpatički i simpatički živčani sustav. Parasimpatički sustav obnavlja energiju i usporava rad srca, dok simpatički sustav troši energiju i ubrzava rad srca. Parasimpatički živčani sustav ima značajnu ulogu u probavi i apsorpciji hrane u probavnom taktu. Normalno funkcioniranje parasimpatičkog sustava pomaže u promicanju zdravlja, samoregulaciji i smanjenju stresnih reakcija, čime se također može zaštititi srce. Kako navodi Heponiemi niska aktivacija parasimpatičkog sustava može biti povezana s različitim kardiovaskularnim bolestima, povećanim rizikom od smrtnosti te razvojem hipertenzije. Održavanje uravnoteženog parasimpatičkog sustava ključno je za zdravlje, opću dobrobit i adaptaciju na stresne okolnosti. Kako bi se smanjila osjetljivost na stres, važno je njegovati zdrav način života, uključiti redovitu tjelesnu aktivnost te uravnotežiti prehranu i upravljati stresom.

### **3.2. Vrste stresora**

Kao što je ranije navedeno „stresor ili stresni podražaj svaki je tjelesni, psihički ili socijalni poticaj koji dovodi pojedinca u stanje stresa“. Oni se dijele na (Matulović i dr, 2012.):

- Fizičke - izloženost buci, velikoj vrućini ili hladnoći, jakoj boli, senzornoj lišenosti, prirodnim nepogodama i katastrofama i sl.
- Psihološke - izloženost međuljudskim sukobima, u obitelji, na poslu, izloženost neuspjesima, psihološkim konfliktima i frustracijama.
- Socijalne - izloženost velikim socijalnim promjenama, ekonomskim krizama, ratovima, naglim promjenama društvenih odnosa i sl.

### 3.3. Stres prema intenzitetu

Kako navode Matulović i dr. stres se može podijeliti prema intenzitetu, a ono uključuje:

- Male svakodnevne stresove
- Velike životne stresove
- Traumatske životne stresove

Svakodnevni stresovi odnose se na uobičajene životne događaje poput gubitka osobnih stvari, gužve u prometu, iznenadni sitni problemi na poslu ili u privatnom životu i sl. Oni imaju ograničen utjecaj na naš život, a korisni su za učenje prevladavanja stresnih situacija. S druge strane, veliki životni stresovi odnose se na situacije poput gubitka voljene osobe, gubitka zaposlenja, ozbiljne bolesti i sl.. Takve situacije nisu česte ali znatno utječu na svakidašnji život. Traumatski stresovi kako navode Matulović i dr. iznimno su jaki i rijetki a uzrokuju trajne posljedice na psihičko i tjelesno zdravlje poput posttraumatskog stresnog poremećaja. Takvi stresovi se većini ljudi nikada i ne dogode, no ako dođe do njih ostavljaju velike posljedice. To su npr. izloženost nasilju, mučenju, zarobljeništvo i sl.

### 3.4. Vrste stresa

Razumijevanje različitih vrsta stresa povećava znanje o nepovoljnim učincima istih; povećava se razina razumijevanja na koji način negativno utječu na fizičko i psihičko zdravlje pojedinca. Matulović i dr. navode kako brojni autori razlikuju dvije vrste stresa – eustres i distres. Eustresu pripadaju stanja uzbuđenja i napregnutosti popraćeni pozitivnim emocijama dok se distres odnosi na stanja i reakcije organizma na prijeteće, neugodne ili opasne situacije. Prema radu „Understanding the Types of Stress“ autorice Dr. Radhike Kapur stres dijelimo na :

- Akutni stres – kratak je i intenzivan odgovor na nepredviđene situacije, bilo pozitivne ili negativne. Može se odnositi na situacije kao što su neočekivani događaj u privatnom životu, iznenadni vremenski rokovi na poslu, rokovi prilikom obrazovanja i sl.. Dr. Kapur naglašava da akutni stres može imati pozitivan učinak kada nam daje poticaj da postignemo više, ali može također dovesti do negativnih fizičkih i emocionalnih posljedica ako je prekomjerman i dugotrajan.
- Epizodični akutni stres – karakterizira ga učestala pojava akutnog stresa npr. osoba svakodnevno reagira na situacije kao da su prijetnje. Ova vrsta stresa često se povezuje s

osobama koje su sklone anksioznosti i preopterećenosti. Dr. Kapur navodi kako osobe koje se često susreću s ovakvom vrstom stresa, podložne su većem riziku od srčanih problema ili sličnih zdravstvenih poteškoća.

- Kronični stres – predstavlja dugotrajnu izloženost stresnim situacijama kao npr. dugotrajni obiteljski sukobi, financijske poteškoće ili problemi na poslu. Ovakav oblik stresa kako navodi Dr. Kapur uzrokuje niz fizičkih problema, dovodi do postupnog iscrpljenja te povećava rizik od dijabetesa i depresije.
- Emocionalni stres – javlja se nakon prolaženja kroz situacije koje utječu na čovjekovo emocionalno stanje npr. gubitak voljene osobe ili neuspjeh u ostvarivanju osobnih ciljeva. Ova vrsta stresa može izazvati osjećaj tuge, usamljenosti ili nemoći. Dr. Kapur navodi kako je emocionalni stres težak za podnijeti, no u takvim situacijama ključno je pronaći način kako se suočiti s osjećajima i potražiti podršku od drugih ljudi.
- Borba protiv izgaranja (engl . *burnout*) – odnosi se na stres koji proizlazi iz dugotrajnog radnog opterećenja i osjećaja iscrpljenosti. Osobe koje se suočavaju s ovakvom vrstom stresa često gube interes i motivaciju za radom. Dr. Kapur navodi kako izgaranje može biti ozbiljan problem za radno aktivne ljude i može utjecati na njihovu produktivnost i opće blagostanje.
- Fizički stres – javlja se nakon izazova koje tijelo čovjeka proživljava kao npr. naporan fizički rad ili ozljede. Ova vrsta stresa može utjecati na opće zdravlje i dovesti do raznih zdravstvenih problema. Prekomjerni fizički stres također može dovesti do smanjene imunološke funkcije i povećanog rizika od ozljeda.
- Psihološki stres – ovakva vrsta stresa može imati negativan utjecaj na mentalno zdravlje i sposobnost suočavanja s izazovima.
- Psihosocijalni stres – odnosi se na stres koji proizlazi iz socijalnih odnosa i interakcija s drugim ljudima, može se odnositi na međuljudske odnose, osjećaj izoliranosti, sukobe na radnom mjestu ili u privatnom životu i sl.. Prema Dr. Kapur psihosocijalni stres može izazvati emocionalnu napetost i negativno utjecati na kvalitetu života pojedinca.
- Psihoduhovni stres – proizlazi iz nesklada unutarnjih uvjerenja i vrijednosti okoline i životnih iskustava, npr. moralne dileme, potraga za duhovnim ispunjenjem, pitanja o smislu života.

- Eustres – naziva se još „dobrim stresom“ jer izaziva osjećaj uzbuđenja i sreće kod pojedinaca. Potiče motivaciju za obavljanje radnih zadataka i jača osobine poput snalažljivosti, marljivosti, moralnosti i etike.

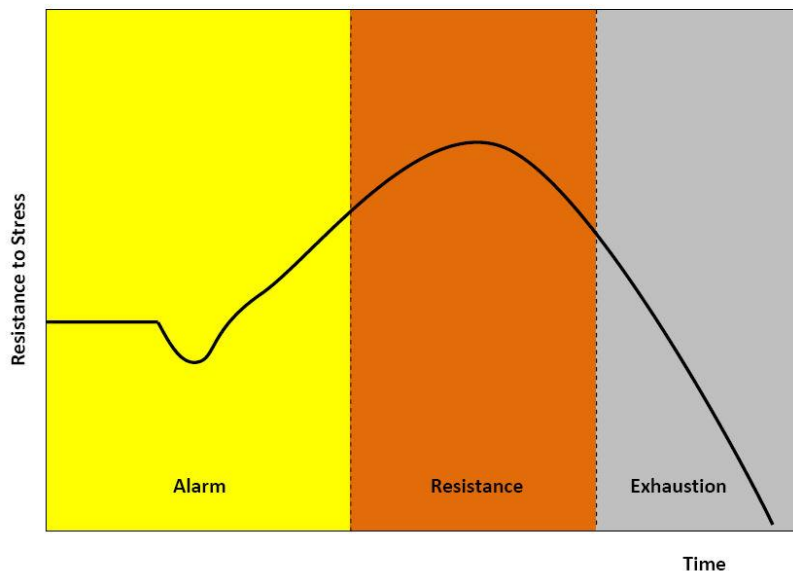
### **3.5. Teorije stresa**

#### **3.5.1. Sistemski stres – Selyeova teorija**

Budući da je stres direktno povezan s fizičkim i psihičkim stanjem osobe, Hans Selye prvi je prepoznao i opisao složenu vezu između stresa i organskih bolesti. Njegova teorija, poznatija kao teorija općeg sindroma prilagodbe (*engl. General Adaptation Syndrome - GAS*) govori kako dugotrajna izloženost stresu može biti povezana s razvojem različitih bolesti. Neke od bolesti su srčane bolesti, visoki krvni tlak, različiti psihički poremećaji, problemi s imunološkim sustavom i drugi zdravstveni problemi. Selye je prvenstveno istraživao na koji se način životinje odupiru različitim prijetnjama kao što su hladnoća, vrućina, infekcija i sl. „Primijetio je da se pri djelovanju bilo kakvog stresnog podražaja uvijek javljaju određene reakcije kao što su povećanje kore nadbubrežne žlijezde, smanjenja timusa, slezene, limfnih čvorova i drugih limfnih struktura, a može doći i do krvarenja čireva gastrointestinalnog trakta“ (Hudek-Knežević i Kardum, 2005). Jednako kao i kod životinja prijetnje tjelesnoj ravnoteži imaju utjecaj i na čovjekovo tijelo. Opći adaptacijski sindrom Selye opisuje u tri faze, a odnosi se na tjelesne promjene koje štite organizam ili mu pomažu da im se prilagodi. Navedene faze dijele se na:

- Fazu alarma
- Fazu otpora
- Fazu iscrpljenja

Slika 1 Faze općeg sindroma adaptacije



Dostupno na: <https://hr.lifehealthdoctor.com/what-is-general-adaptation-syndrome-21608>

Hudek-Knežević i Kardum navode kako prva faza, *faza alarma* može trajati nekoliko sati ili dana. Na početku ove faze, tjelesne obrane djeluju na nižim razinama efikasnosti. Dolazi do mobilizacije tjelesnih resursa, uključujući povećanu aktivnost nadbubrežne žlijezde, kardiovaskularnog i respiratornog sustava. Tijelo djeluje na način da se „bori“ ili „bježi“ od stresnog podražaja. Kod *faze otpora*, organizam se prilagođava na stresor i koristi sve rezerve za prilagodbu. Otpornost na stresni podražaj je konstantna, no smanjuje se otpornost na druge podražaje. Ukoliko je izlaganje stresnom podražaju dugotrajno, tada može doći do *faze iscrpljenja*. Imunološki sustav funkcionira sa smanjenom učinkovitosti a resursi organizma su iscrpljeni; organizam je ranjiv na bolesti i poremećaje, a u ekstremnim slučajevima može doći i do smrti.

### 3.5.2. Lazarusova teorija stresa

Za svaku teoriju psihološkog stresa, ključna je procjena pojedinca o značaju onoga što se događa za njegovo blagostanje, napor u razmišljanju i djelovanju kako upravljati specifičnim zahtjevima. Prema Lazarusovoj teoriji „stres se promatra kao relacijski koncept tj. stres nije definiran kao određena vrsta vanjske stimulacije niti kao određeni uzorak, fizioloških, ponašajnih ili subjektivnih reakcija. Umjesto toga, stres se promatra kao odnos između pojedinca i njegove okoline“ (H. W. Krohne, 2002). Lazarus i Folkman navode kako se psihološki stres odnosi na



odnos s okolinom kojeg osoba procjenjuje kao značajan te u kojem zahtjevi premašuju dostupne resurse za suočavanje što predstavlja tzv. *transakcijski model stresa i suočavanja*.

J. Gunawan koji je objasnio Lazarusovu teoriju stresa navodi kako su unutar odnosa čovjeka i okoline ključna dva procesa koji predstavljaju posrednika – kognitivna procjena i suočavanje. Događaj u okolini niti reakcija osobe ne definiraju stres; ključan je doživljaj osobe o situaciji. Lazarus navodi kako je kognitivna procjena podijeljena na primarnu i sekundarnu procjenu. Primarna procjena odnosi se na procjenu samog događaja i pitanja predstavlja li on prijetnju ili izazov. U fazi primarne procjene osoba si najčešće postavlja pitanja poput „Što ova situacija znači?“ ili „Kako može utjecati na mene?“, a odgovori tome mogu biti „Ovo mi nije važno“, „Ovo je dobro“ ili „Ovo je stresno“. Nakon odgovaranja na ova pitanja situacije se razvrstavaju kao prijetnje, izazov ili gubitak – šteta. S druge strane, sekundarna procjena predstavlja procjenu pojedinca o njegovim sposobnostima i strategijama za suočavanje s istim događajem. „Ako zaključimo da nam je neki događaj bitan za osobne ciljeve (poput usmenog odgovaranja kako bismo položili neki kolegij), ali da nemamo kapacitete za uspješno suočavanje s njim (primjerice, mislimo da nismo sposobni shvatiti i naučiti gradivo), onda ćemo doživjeti stres“ (Juničić Nataša, 2013). Sekundarna procjena može biti pozitivna ili negativna; pozitivna procjena uključuje osjećaje koji se odnose na suočavanje sa stresorom i popraćene su stanjem kao npr. „Mogu to učiniti ako se potrudim“. Nasuprot tome, „Znam da su mi šanse male neću ni pokušati“ primjer je negativne sekundarne procjene. Osim kognitivne procjene, suočavanje može biti usredotočeno na problem i na emocije. Suočavanje usredotočeno na problem odnosi se na osjećaj kontrole nad situacijom gdje možemo upravljati izvorom problema. Kako bismo upravljali stresom prate se četiri koraka – definiranje problema, generiranje alternativnih rješenja, učenje nove vještine za suočavanje sa stresorima te ponovna procjena i pronalazak novih standarda ponašanja. S druge strane, suočavanje usredotočeno na emocije se koristi kada pojedinac osjeća da ne može upravljati izvorom problema. U takvim situacijama pojedinac izbjegava izvor stresa, udaljava se, prihvaća ga, traži medicinsku podršku ili se pribjegava alkoholu.

#### **4. Stres na radnom mjestu**

„Stres povezan s radom pojavljuje se kada zahtjevi posla nadilaze radnikovu sposobnost da se nosi s njima. To je jedna od najvažnijih posljedica lošeg psihosocijalnog radnog okruženja – između ostaloga i zato što se kod radnika koji su izloženi dugotrajnom stresu na poslu mogu razviti ozbiljni mentalni i fizički zdravstveni problemi“ (Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radu, 2014). Juras, Knežević i dr. u stručnom radu „Stres na radnom mjestu“ navode kako stres na radnom mjestu predstavlja globalni javnozdravstveni problem te je jedan od najvećih uzroka profesionalnih bolesti i bolovanja u svijetu. Također, predstavlja vodeći gospodarski problem razvijenih zemalja. Istraživanje Europske unije iz 2022. godine navodi kako čak 44% radnika ispitanika tvrdi da se stres na njihovom radnom mjestu povećao zbog pandemije bolesti COVID-19. „Gotovo polovina ispitanika (46 %) izjavila je da rade pod velikim vremenskim pritiskom ili da su preopterećeni. Ostali su čimbenici stresa loša komunikacija ili suradnja unutar organizacije i nedostatak kontrole nad radnim ritmom ili radnim postupcima. Prilično velik broj radnika naveo je brojne zdravstvene probleme povezane s radom koji se obično pripisuju stresu, i to: 30 % ispitanika navelo je barem jedan zdravstveni problem (opći umor, glavobolje, naprezanje očiju, probleme ili bolove u mišićima) koji je nastao ili se pogoršao zbog rada“ (Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu, 2022). Jedan od ključnih izazova vezanih uz stres na radnom mjestu jest to da se često ne može izbjeći u potpunosti. Iz tog razloga, učinkovite strategije i intervencije za smanjivanje utjecaja stresa nužne su u privatnim ali i poslovnim životima. Mjere prepoznavanja stresa na poslu primjenjuju se često ovisno o broju zaposlenih koji su potencijalno u opasnosti od izloženosti stresorima. Najčešće primjenjive metode odnose se na ankete za veći broj ljudi, intervju za pojedince, ali i kombinacija ove dvije metode. Radnike se najčešće ispituje o opažanjima o stresu, zdravlju, radnim uvjetima, zadovoljstvu poslom i sl., a utjecaj stresa može se promatrati kroz utjecaj stresa na pojedinca i utjecaj stresa na poduzeće. Jasno je kako stres utječe različito na pojedince, kako navode Juras, Knežević i dr. neki mogu postati vrlo razdražljivi i lako se uzbude oko običnih stvari što ih sprječava da se opuste ili koncentriraju na obavljanje uobičajenih zadataka. Takve osobe otežano razmišljaju i donose odluke, često manje uživaju u svom radu, osjećaju se umorno, depresivno i tjeskobno te imaju poteškoće sa spavanjem. Istovremeno suočavanje s obvezama na poslu i u privatnom životu izazivaju suočavanje s dodatnim izazovima. Pokušavajući izbalansirati sve te obveze, često posežu za lošim navikama poput konzumiranja nikotinskih proizvoda, alkoholnih

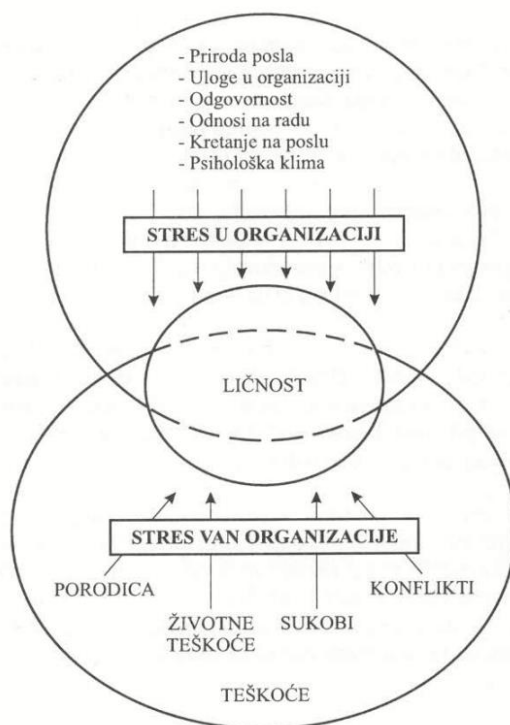
proizvoda pa čak i konzumiranja droga kao način suočavanja s pritiskom i stresom. S druge strane, ugroženost stresom na radnom mjestu može imati utjecaj i posljedice na cijelu radnu zajednicu odražavajući se na radnu produktivnost i učinkovitost, smanjenu predanost poslu ili često izostajanje radnika. Kako jedan problem slijedi drugi, nezdrava radna zajednica može se odraziti na kvalitetu proizvoda ili usluga koje poduzeće pruža. Povećan broj grešaka u radu može dovesti do čestih reklamacija te ugroziti reputaciju i povjerenje klijenata, što u konačnici dovodi do dodatnog problema a to je teškoće u pronalaženju novog osoblja.

#### 4.1. Izvori stresa na radnom mjestu

Kako navodi Mihailović u radu „Stres u organizaciji“ izvori stresa najčešće se razvrstavaju na one koji proizlaze iz same sebe i njene sklonosti ka stresnom reagiranju te izvore koje sredina nameće. Izvore stresa možemo podijeliti na :

- Izvori stresa u organizaciji – priroda posla, uloge u organizaciji, odgovornost, odnosi na radu, kretanje na poslu, psihološka klima
- Izvori stresa van organizacije

Slika 2 Distribucija izvora stresa



Dostupno na : <https://hrcak.srce.hr/en/file/267672>

#### **4.1.1. Izvori stresa u organizaciji**

Priroda posla kao uzrok stresa – kako navodi D. Mihailović ukoliko zaposlenik radi previše ili premalo u odnosu na osobno očekivanje, konstantno pod vremenskim ograničenjem, ako često putuje, radi prekovremeno, u uvjetima stalnih i neočekivanih promjena te ako posao nalaže da se donose mnoge dalekosežne odluke takvi uvjeti predstavljaju stalne stresne situacije. Navodi kako prekomjerno angažiranje može biti kvalitativno što se odnosi na težinu posla i kvantitativno izraženo što predstavlja njegovo trajanje. Autor uspoređuje preopterećenost sa sistemima, bilo da se radi o tehničkim sistemima, biološkoj ćeliji ili organizmu čovjeka svaki sistem koji je na bilo koji način preopterećen teži raspadu. Autori French i Caplan istražili su dvije skupine menadžera, gdje je jedna grupa radila prekovremeno i preko vikenda dok je druga grupa nastojala očuvati svoje slobodno vrijeme za odmor, obitelj i relaksaciju. Rezultati istraživanja bili su gotovo podudarani ali je zdravstveni status grupe koja je završavala posao u predviđenom vremenu bio mnogo bolji. Istraživanje ukazuje na to da preopterećenost poslom dovodi do stresnog reagiranja koje uzrokuje pojavu psihičkih i zdravstvenih oboljenja.

Uloga u organizaciji – uloga koju zaposlenik ima u poduzeću također utječe na stres. Pri tome se mogu promatrati dvije uloge – radne uloge i uloge u komunikacijama i konfliktima. Nedostatak jasnih očekivanja i odgovornosti unutar tvrtke dovode do nezadovoljstva, nesigurnosti, bezvrijednosti, tjeskobe i stresa navodi D. Mihailović. Sukob ranih uloga događa se kada pojedinci moraju obavljati zadatke koji nisu u skladu s njihovim vještinama ili statusom u organizaciji. U slučajevima konfliktnih radnih uloga zadovoljstvo poslom i motivacija na prvom su mjestu, zatim slijede problemi u ponašanju i zdravstveni problemi, osobito kod osoba koje već imaju visoku razinu anksioznosti.

Odgovornost na poslu – kako navodi D. Mihailović glavni čimbenik koji čini poslovanje zahtjevnijim je količina odgovornosti, a veća odgovornost često predstavlja i više stresa za pojedinca. Kod velike odgovornosti male pogreške često mogu donositi ozbiljne posljedice. To može biti slučaj kod zanimanja kao što su kontrolor zračnog prometa ili kirurg. U ovakvoj vrsti posla zaposlenik treba zadržati potpunu koncentraciju tijekom dužeg vremenskog razdoblja, a mala distrakcija donosi velike posljedice. Stres zbog tereta odgovornosti kao i u slučaju stresa zbog preopterećenja donosi tjeskobu, napetost i preopterećenost što može spriječiti pojedinca da donese ispravne poslovne odluke.

Odnosi na radu - radni odnosi uključuju interakcije između zaposlenika i kolega kao i nadređenih i podređenih. Bez obzira na to je li stres nastao kod kuće ili na poslu, posljedice se često vide na poslu jednostavno zato što tamo provodimo većinu dana. Ljudi rijetko idu na posao s namjerom da stvore konfliktne situacije koje izazivaju stres sa svojim kolegama, ali se prirodno zna dogoditi kada su ljudi preopterećeni. Stres stvara komunikacijske barijere što brzo dovodi do nesporazuma ili sukoba. Jednom kada se zaposlenici počnu boriti s pretrpanim rasporedima i nesporazumima, često završavaju s osjećajima ogorčenosti prema kolegama. Dugoročna i česta ljutnja šteti cijelom timu i podršci koju pružaju jedni drugima što rezultira opadanjem produktivnosti, protok informacija postat će rjeđi i ograničen, a rokovi će se propuštati. Ukoliko se stres i odnosi ne kontroliraju, zaposlenici se mogu dovesti u situaciju da sabotiraju zadatke ili cjelokupan projekt ukoliko se ne osjećaju povezanima. Mnogi projekti postali su žrtve sabotaže kao posljedice stresa; oni ne započinju odabirom sabotiranja nego se postupno razvija ukoliko se stres ne riješi.

Kretanje u organizaciji – jedna od individualnih motivacija koja pokreće ljudsko ponašanje jest želja za osobnim rastom, stjecanjem vještina i prihvaćanjem u okolini. S obzirom na to da poslovni procesi ne idu uvijek uzlaznom putanjom, ponekad stagniraju ili nazaduju, a stres često prati takav tempo. Autor navodi kako je napredovanje u profesiji povezano sa životnim godinama. U početku se brzo napreduje pogotovo u nekim profesijama kao npr. menadžerska. U srednjim godinama javljaju se prvi problemi u promociji i napredovanju kada je većina ljudi na srednjim pozicijama, a napredovanje na najviše pozicije rezervirano je za mali krug „odabranih“.

Psihološka klima organizacije - karakteristike organizacije kao što su izostanak osjećaja zaposlenih da pripadaju firmi, nedosljedno i nepredvidivo vođenje poslovne politike firme, umjesto pouzdanih informacija prisutne su poluinformacije i glasine ili odlučivanje u uskom krugu povlaštenih samo su neki od izazivača stresa kod zaposlenika. Kako autor navodi svaka od navedenih odlika može biti izvor stresnog reagiranja ali je teško utvrditi u kojim stupnjevima one utječu, a u sprječavanju istih značajna je uloga menadžmenta.

Nastavno na objašnjene izvore stresa u organizaciji prema autoru D. Mihailović u nastavku slijede primjeri istih prema autorima Juras, Knežević i dr.. „Uzroci stresa su brojni, te ih je, iz didaktičkih razloga, moguće navesti u dalje prikazanom nizu“ (K. Juras, B. Knežević i dr., 2009):

- sadržaj samog posla (jednoličnost i beznačajnost zadaća, manjak raznolikosti, neugodne i nezanimljive zadaće)
- količina posla i tempo (premalo ili previše posla, rad pod vremenskim ograničenjem)
- radno vrijeme (fiksno i nefleksibilno radno vrijeme, nepredviđeno dulje ostajanje na radnom mjestu zbog neobavljenog posla, loše organiziran rad u smjenama)
- sudjelovanje i nadzor (premalo sudjelovanje u donošenju odluka, manjak nadzora nad radnim vremenom, tempom, metodama rada...)
- nenapredovanje u karijeri, položaj i zarada (nesigurnost na poslu, manjak izgleda za napredovanje, premala kvalificiranost za određeni posao, nestručnost, nepoštena ocjena učinjenoga, plaćanje po učinku)
- uloga u društvu (nejasna uloga, proturječne uloge, odgovornost za ljude, kontinuirano rješavanje problema drugih ljudi)
- međuljudski odnosi (nedovoljan nadzor nad radnikom, loši odnosi sa suradnicima, nasilje i dosađivanje, usamljenost, neprihvatanje radnikovih problema i njihovog rješavanja, nepružanje potpore radnicima u ključnim trenucima kada je to potrebno)
- organizacijska kultura (slaba komunikacija, loše rukovođenje, nejasno postavljeni ciljevi i ustrojstvo posla)
- ravnoteža posla i osobnog života (proturječne potrebe posla i kuće, manjak razumijevanja kućnih problema na poslu i obrnuto)

#### **4.1.2. Izvori stresa van organizacije**

Vanjski uzroci stresa izvan poduzeća obično su povezani s osobnim problemima, obiteljskim okolnostima, društvenim problemima, fizičkim i stambenim izazovima te sukobima van radnog mjesta. Konflikte između emocionalno bliskih pojedinaca poput djece, roditelja, supružnika i osobnih prijatelja posebno su jaki izvori stresa. Također socioekonomski status može dovesti do lančane reakcije na stres, ekonomske poteškoće, društveni nemir ili politički sukobi, ekstremno siromaštvo ili iznenadno bogatstvo mogu natjerati ljude na ponašanje koje ne razumiju. Izvori stresa potrebno je ispitati ne samo unutar organizacije ili njezine okoline, već i unutar pojedinaca. Svatko je drugačiji, neki se s lakoćom nose sa zahtjevima posla dok drugi reagiraju i na najsitnije detalje. Analize događaja utječu na njihove odgovore, koji su određeni osobnošću, društvenim okolnostima, načinima razmišljanja, iskustvima i mehanizmima suočavanja.

Genetika i biologija, kao i bihevioralna i biološka osjetljivost igraju ulogu u odgovoru na stres navodi D. Mihailović.

#### **4.2. Sindrom sagorijevanja na radnom mjestu**

Izgaranje na radnom mjestu sveprisutan je fenomen koji uvelike utječe na dobrobit zaposlenika i organizacijsku uspješnost. „Pojam „*burnout*“ kojeg možemo prevesti kao „sagorijevanje“ ili „izgaranje“, odnosi se prema Pinesu i sur. (1981) na stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti, okarakterizirano fizičkom iscrpljenošću, osjećajima bespomoćnosti i beznadnosti, emocionalnom iscrpljenošću i razvojem negativnog *self* – koncepta te negativnih stavova prema radu, životu i drugim ljudima“ (J. Škrinjar, 1997). Definirano od strane C. Maslach emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i smanjeno osobno postignuće ključni su koncepti multidimenzionalne koncepcije *burnouta*. Emocionalna iscrpljenost opisuje se kao emocionalna „rastegnutosť“ i iscrpljenost uzrokovana interakcijom s drugima. Prema Škrinjar (1997.). „kad se emocionalne rezerve iscrpe, čovjek više nije sposoban davati se drugima.“ Depersonalizacija se odnosi na indiferentne i ravnodušne stavove prema pojedincima koji jesu „primatelji pomoći“. Ovakav negativan stav može se pretvoriti u prezir, neosjetljivosti, nepoštenog ponašanja prema drugima ili povlačenje. Smanjeno osobno postignuće odnosi se na opadajući osjećaj kompetencije i postignuća. Zaposlenik može doživjeti osjećaj neadekvatnosti, izgubiti samopoštovanje pa čak i pasti u depresiju zbog percepcije da nije uspješan ili kompetentan na svome radnom mjestu. Kako navodi J.Škrinjar multidimenzionalna koncepcija *burnouta* koju je razvio C. Maslach, uključuje tri komponente – somatska komponenta, emocionalna komponenta te psihička komponenta. Somatska komponenta uključuje psihomatske smetnje, umor, povećanu sklonost bolestima te čak zloupotrebu alkohola ili medikamenata kao način suočavanja. Emocionalna komponenta obuhvaća osjećaje bespomoćnosti, utučenosti, bezizlaznosti i beznadnosti gdje osoba može izgubiti mehanizme kontrole i savladavanja stresa te se suočiti s preopterećenjem. Psihička komponenta odnosi se na nezadovoljstvo radom, razvoj dehumanizirajućih stavova prema ljudima prema kojima bi se trebalo pružiti pomoć te gubitak samopoštovanja. U takvoj vrsti komponente zaposlenik može doživjeti konflikte među vlastito postavljenim profesionalnim ciljevima i osobnim vrijednostima. Zellars i dr. navode kako pozitivne osobine ličnosti poput optimizma i samopouzdanja mogu djelovati kao zaštitni čimbenici protiv izgaranja, dok negativne osobine poput anksioznosti i perfekcionizma povećavaju ranjivost. Kako Škrinjar navodi u radu „Odnos zanimanja i strategija suočavanja i

savladvavanja *burnout* sindroma“ rizik od *burnouta* veći je za ljude s pojedinim osobinama ličnosti kao što su niža emocionalnost, neurotizam, socijalnost ili nezadovoljstvo životom općenito. Osobe niskog samopouzdanja, s manjkom afirmacije, nesposobnošću postavljanja vlastitih granica te osobe koje imaju potrebu biti odobreni od strane drugih podložnije su sagorijevanju u odnosu na osobe suprotnih karakteristika.

### **4.3. Menadžerska bolest**

„Menadžerska bolest je pojam koji se danas vrlo često spominje, udomaćen je i u našem jeziku, a predstavlja skup simptoma koji nastaju kao posljedica dugotrajne izloženosti stresu na poslu“ (D. Pavlović, 2008). Zanimanja s velikom odgovornošću i dužnostima zbog preopterećenosti poslom izazivaju fiziološke ali i psihosomatske reakcije. Teško ju je svesti pod jedan nazivnik jer su simptomi za svakog pojedinca različiti, jednako kao što svaki pojedinac drukčije doživljava i proživljava stres. „Prema istraživanjima, 80 posto građana Hrvatske koristi lijekove za smirenje, 75 do 90 posto svih posjeta liječniku opće prakse povezano je s kroničnim stresom. Najveći postotak odnosi se na menadžere, ljude na rukovodećim pozicijama koji donose teške odluke u uvjetima rizika i na kojima počiva velika doza odgovornosti za tvrtku i za njezine zaposlenike. Stresom na poslu u EU obuhvaćeno je 41,2 milijuna zaposlenih“ (N. Begičević Ređep, 2018). Velik broj zaposlenika menadžera zanemaruje svoje zdravlje zbog nedostatka vremena, tereta svakodnevnog posla te zbog usmjerenost na poslovne ciljeve. Zbog zanemarivanja simptoma, često propuštaju trenutak ili razdoblje u kojem mogu djelovati preventivno i na taj način izbjeći zdravstvene posljedice. D. Pavlović navodi kako bolest češće zahvaća muškarce nego žene gdje muškarci koji pate od bolesti imaju srčane tegobe, a kod žena se reflektira na tjeskobu, apatiju i depresiju. Stres menadžera još se naziva i „kolektivni stres“ navodi V. Nišević. Kada su menadžeri pod stresom prenosi se na cijeli kolektiv te se iz tog rađaju stresna poduzeća. „Zašto svi zaposlenici na kraju moraju ići na kolektivne psihoterapije (neki možda i na dodatne individualne) zbog jednog menadžera? Zato što u modernom društvu, tj. u modernim tvrtkama, naravno ne svim, ali u većini zasluge postaju pojedinačne (čitaj: bonusi, nagradna putovanja, službeni automobili), a krivnja postaje kolektivna (čitaj: otkazi, manje plaće zbog manje dobiti tvrtke)“ (V. Nišević, 2008). Odgovor navedenome nije u stresu kolektiva, zapravo u lošem menadžmentu.



## 5. Upravljanje stresom u poduzeću

Uzimajući u obzir prednosti blagog do umjerenog stresa, svrha upravljanja stresom nije u potpunosti eliminiranje svih oblika stresa. U korist tome, razvijene su strategije upravljanja stresom kako bi se razina stresa održala u optimalnom rasponu. Ključno, prihvaćanje zdravog načina života može pomoći u smanjenju stresa i povećanju izgleda za dug i zdrav život.

Kako je navedeno ranije u radu, izloženost stresu može povećati izgleda za bolesti srca, a kardiovaskularne bolesti predstavljaju vodeći uzrok smrti na globalnoj razini. Uz stres, glavni faktori uključuju nezdrave životne navike poput nezdrave prehrane, nedostatka tjelesne aktivnosti, upotrebe duhana i pretjerane konzumacije alkohola. Europsko društvo za kardiologiju i Europsko udruženje za aterosklerozu pružaju smjernice i strategije za osobe koje još nisu razvile kardiovaskularne bolesti navodi D. Koprivčić. „Kako bi zdravstvenim djelatnicima olakšali davanje savjeta osmišljena je mnemotehnika pod nazivom ‘Europski telefonski broj srca’ i on glasi **035-140-530**. Ovaj se broj još naziva i ‘Šifra zdravlja’ jer osim što pomaže zdravstvenim djelatnicima, također otkriva i šifru koju trebamo slijediti kako bismo očuvali zdravlje i osigurali dugovječnosti“ (D. Koprivčić, 2020). Ono što se krije iza brojeva je sljedeće:

- 0 – nula cigareta dnevno, konzumiranje duhanskih proizvoda znatno doprinosi riziku srčanih oboljenja
- 3 – hodati barem 3 km dnevno ili imati 30 minuta tjelesne aktivnosti
- 5 – dnevno kroz 5 obroka unositi voće i povrće, te je općenita preporuka imati 5 obroka dnevno
- 140 – označava vrijednost sistoličkog tlaka 140 mm Hg, dok je 90 mm Hg preporučena vrijednost dijastoličkog tlaka
- 5 – ukupni kolesterol u mmol/L
- 3 – LDL- kolesterol u mmol/L
- 0 – nula kilograma viška, odnosno imati vrijednosti BMI (body mass index) između 18,5 – 24,9 kg/m<sup>2</sup>

Autor Panigrahi (2017.) navodi kako postoji mnogo efikasnih načina koji pomažu pojedincu da se bori sa stresom a neki od njih su sljedeći:

- Spavajte više – sam pruža tijelu odgovarajući odmor; tijekom sna tijelo radi na podršci zdravoj funkciji mozga i održavanju fizičkog i psihičkog zdravlja
- Uključite fizičke aktivnosti – fizičke aktivnosti održavaju zdrav um i tijelo te pomažu u povratku samopouzdanja koje je izgubljeno uslijed stresa
- Pronađite odgovarajuću tehniku opuštanja – aktivnosti poput umjetnosti, plesa ili glazbe potiču kreativnost i oslobađaju stres
- Razgovarajte s bliskom osobom – razgovor s bliskom osobom pomaže u ublažavanju stresa jer se ne osjećate kao da ste sami te vam pruža utjehu
- Upravljanje vremenom – omogućuje učinkovito korištenje vremena i pomaže pojedincu da organizira svoje obveze i slobodno vrijeme
- Reći „NE“ dodatnim nevažnim zahtjevima – prihvaćanje dodatnih, nevažnih zahtjeva koji nisu nužni povećavaju radno opterećenje i uzrokuju dodatan stres
- Adekvatno se odmorite ukoliko ste bolesni
- Izbjegavajte navike poput pušenja, konzumiranja alkohola i sl. – ovakva vrsta proizvoda izaziva ovisnost i dodatno inducira stres zbog potrebe za kontinuiranom konzumacijom
- Suočite se s uzrokom – suočavanje s uzrokom stresa jedno je od glavnih rješenja za smanjenje stresa

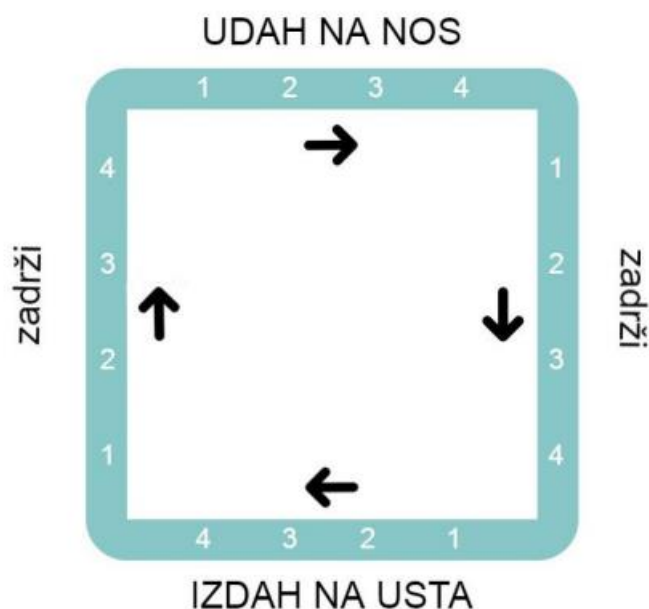
Hrvatski zavod za javno zdravstvo navodi kako u okolnostima različitih stresnih i kriznih situacija mnogi osjećaju pojačan nemir, strah ili tjeskobu praćenu nizom tjelesnih simptoma, a istraživanja su pokazala kako vježbe disanja mogu ublažiti pojavu navedenih simptoma. „Duboko, polagano dijafragmalno/trbušno disanje nam osigurava optimalni dotok kisika i uklanjanje ugljičnog dioksida što je važno za pravilno funkcioniranje tijela“ (S. Štrkalj Ivezić i dr., 2020). Kako biste bili sigurni da dišete pravilno dijafragmalno uputstva su sljedeća – „Legnite na leđa i položite ruke ispod rebranog luka, 5 – 6 cm iznad pupka, tako da nam se prsti srednjaci dodiruju. Udahnite: ukoliko vam se srednjaci ne razdvoje - dišemo nepravilno. Možete pokušati i na način da jednu ruku stavite na gornji dio prsnog koša, a drugu ispod rebranog luka. Udahnite i izdahnite: donja ruka ispod rebranog luka treba se pomicati prema gore kada udišete, a prema dolje kada izdišete. Istovremeno, gornja ruka gotovo da se uopće ne

bi trebala pomicati. Ukoliko dišete površno i ubrzano pomicat će se gornja ruka“ (S. Štrkalj Ivezić i dr., 2020). Tehnika vježbanja disanja ponavlja se u ciklusu 4x4 što predstavlja polako brojanje u sebi jedan, dva, tri, četiri ili dvadeset i jedan, dvadeset i dva, dvadeset i tri, dvadeset i četiri). Nakon naučenog pravilnog disanja tehnika je sljedeća :

- Udahnite polako bez napora – kod udaha polako u sebi brojite od 1 do 4
- Zadržite dah i također u sebi brojite od 1 do 4
- Izdahnite polako i brojite u sebi od 1 do 4
- Nakon izdaha zadržite dah i brojite od 1 do 4

Pojedinac ne bi trebao forsirati disanje, ključno je disati mirno bez napora. Tehnika se može primjenjivati svaki dan tri puta po 5 minuta ili svaki puta kada je pojedinac u stresnoj situaciji navodi Štrkalj.

Slika 3 Shema vježbe disanja 4x4



Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/04/Upute-za-vjezbe-disanja.pdf>

Osim osobnih pristupa stresu, prisutni su i organizacijski pristupi upravljanja stresom. Autori Leka, Griffiths i Cox u knjizi „Work organization and stress“ objašnjavaju tri vrste prevencije stresa – primarna, sekundarna i tercijarna. Primarna prevencija usmjerena je ergonomiju koja predstavlja optimiziranje radnih mjesta za smanjenje fizičkog stresa i povećanje udobnosti, oblikovanje rada i okoliša te organizacijski i poslovni razvoj gdje se uvode promjene u

organizaciju i poslovne procese za stvaranje zdravih uvjeta rada. Primarna prevencija usmjerena je na sprečavanje opasnosti radnika i stresa na radu. Sekundarna prevencija fokusira se na radnike koji su izloženi riziku od stresa. Takvu vrstu zaposlenika educira se o stresu, njegovim uzrocima i posljedicama te ga se upoznaje s tehnikama upravljanja stresom. U konačnici, tercijarna prevencija usmjerena je na radnike koji su pretrpjeli štetne učinke stresa gdje se stvara okruženje za dobrobit zaposlenika te se podiže razina zaštite na radu. „Ako postoje naznake stresa na radu ili u svezi s radom, poslodavac je obvezan posebnu pozornost usmjeriti na: - organizaciju rada i radnih postupaka (radno vrijeme, stupanj samostalnosti, podudarnost između vještine radnika i potreba posla, radno opterećenje i dr.) - radne uvjete i okolinu (izloženost radnika i poslodavca nasilnom ponašanju, buku, vrućinu, hladnoću, opasne kemikalije i dr.), - komunikaciju (neizvjesnost o tome što se očekuje od posla, izgledi za očuvanjem posla ili nadolazeće promjene i sl.), - subjektivne čimbenike (emocionalni i društveni pritisci, osjećaj nemoći, osjećaj da nema dovoljno podrške i sl.)“ (K. Telebec, 2014).

D. Mihailović u radu „Stres u organizaciji“ kao preporuke za radno okruženje navodi kako „rezimirajući generalne preporuke za izbjegavanje stresa Barbara Red daje 10 korisnih savjeta :

1. Odlučiti što je najvažnije
2. Utvrditi na što se može uticati
3. Distancirati se od briga, zadataka i stresova na koje se ne može utjecati;
4. Sprovesti metode prioriteta – prvo obaviti najvažnije stvari;
5. Imati povjerenja u vlastite sposobnosti (ili jaku duhovnu moć koja će nam pomoći da savladamo teške trenutke;
6. Odvojiti vrijeme za odmor. Udahnuti pet puta, postepeno čineći svaki dah dubljim;
7. Sa svakim dahom osloboditi se svih stresova;
8. Osloboditi se svih perfekcionistačkih razmišljanja i nerealnih zahtjeva koje sebi zadajete;
9. Usredotočiti se na ono što je važno; i
10. Imati na umu da se poslije relaksacije oslobađamo stresa.“ (D. Mihailović, 2003).

Kod nastanka stresa, jednako kao i kod nastanka problema nastoji se utvrditi uzrok pojave. Tehnika pod nazivom „5 Why“ ili „5 Zašto“ koja pomaže identificirati dublje uzroke problema razvijena od strane Sakichi Toyode, dio je Toyota proizvodnog sustava te se koristi u *problem-solvingu* i kontinuiranom poboljšanju procesa. Prilikom primjene tehnike „5 Why“ cilj je doseći

suštinu problema i zatim ga riješiti. Zahvaljujući iterativnoj prirodi modela i odgovaranju na pitanja redosljedom, može se pratiti problem do njegovog korijenskog uzroka i razviti učinkovita rješenja. Osnovni predložak za „5 Why“ je sljedeći:

- Što je problem? (Why?)
- Zašto se problem dogodio? (Why?)
- Zašto se razlog u pitanju 2 dogodio? (Why?)
- Zašto se razlog u pitanju 3 dogodio? (Why?)
- Zašto se razlog u pitanju 4 dogodio? (Why?)

Budući da stres za pojedinca predstavlja problem ova tehnika se može koristiti u identificiranju izvora stresa i potencijalnog pronalaženja rješenja.

Osim „5 Why“ metode književnik Mark Twain rekao je „If it's your job to eat a frog, it's best to do it first thing in the morning. And if it's your job to eat two frogs, it's best to eat the biggest one first.“ što u prijevodu znači „Ako je tvoj zadatak da pojedeš žabu, najbolje je to učiniti odmah ujutro. I ako je tvoj zadatak da pojedeš dvije žabe, najbolje je pojesti onu veću prvu.“ Temeljem navedene izreke proizlazi strategija „Eat That frog“ ili „Pojedi tu žabu“ navodi Laoyan (2022.). Ona predstavlja metodu određivanja prioriteta i produktivnosti koja se koristi za pomoć zaposlenicima u prepoznavanju teških zadataka. Ideja je da se identificira jedan izazovan zadatak (žaba) i izvrši se odmah ujutro (pojesti ga). „Jedenje žabe“ proces je identificiranja najtežeg zadatka dana i njegovog dovršavanja prije nego li se počne bilo koji drugi zadatak. Ukoliko se trebaju pojesti dvije žabe, najprije ide ona veća navodi Laoyan.

Nastavno na prethodnu metodu prisutna je i „Eisenhower Matrix“ odnosno Eisenhowerova matrica koja predstavlja alat za upravljanje zadacima koji pomaže u organiziranju i određivanju prioritetnih zadataka prema hitnosti i važnosti. Tim američke softverske tvrtke Asana (2022.) navodi kako se pomoću alata zadaci dijele u četiri okvira na temelju zadataka koji će se prvo obaviti, zadataka koji će se planirati za kasnije, zadataka koji će se delegirati te zadataka koji će se izbrisati. Prvi korak prema obavljanju određenog posla je sastavljanje popisa obveza te nastavno tome odrediti koji će se zadatak prvo obaviti. Učinkovitim određivanjem prioriteta može se povećati produktivnost i osigurati da se primarni zadaci izvrše na vrijeme. Hitno i važno mogu se doimati kao slične riječi, no ukoliko se analiziraju temeljem Eisenhowerovog načela

hitni zadaci zahtijevaju hitnu pozornost koji se moraju učiniti odmah i snose određene posljedice ukoliko se ne izvrše na vrijeme. Što se dulje odgađaju zadaci to je veća vjerojatnost doživljavanja stresa i sagorijevanja. S druge strane, važni zadaci ne zahtijevaju nužno trenutno pozornost ali pomažu u postizanju dugoročnih ciljeva, a zadaci koji nisu važni mogu se delegirati ili odgoditi.

Slika 4 Eisenhowerova matrica

	HITNO	NIJE HITNO
VAŽNO (za posao i život)	<p><b>NAPRAVITE</b> (zadatak obavite odmah)</p> <p><i>Pregled dokumenata ili članaka koji su važni za izvršenje određenog projekta i treba napraviti danas ili najkasnije sutra.</i></p>	<p><b>PLANIRAJTE</b> (izbjegnite da krajnji rok pokuca na vrata i napravite listu prioriteta te obavezno zapišite u raspored)</p> <p><i>Ako ste dugo planirali krenuti u teretanu, napravite raspored kada ćete krenuti da budete spremni za ljeto.</i></p>
NIJE VAŽNO	<p><b>DELEGIRAJTE</b> (vama osobno manje važne zadatke predajte drugima)</p> <p><i>Klijent vas zove da mu hitno napravite dokument, pa mu umjesto toga predložite kolegu koji bi mogao odraditi zadatak jednako kvalitetno.</i></p>	<p><b>ODGODITE ILI NEMOJTE RADITI</b></p> <p><i>Surfanje po internetu, igranje igrice, gledanje TV-a, „skrolanje“ po društvenim mrežama...</i></p>

Dostupno na: <https://www.mentalnitrening.hr/2019/04/28/kako-prezivjeti-kupovinu-bilo-kakvih-poklona/>

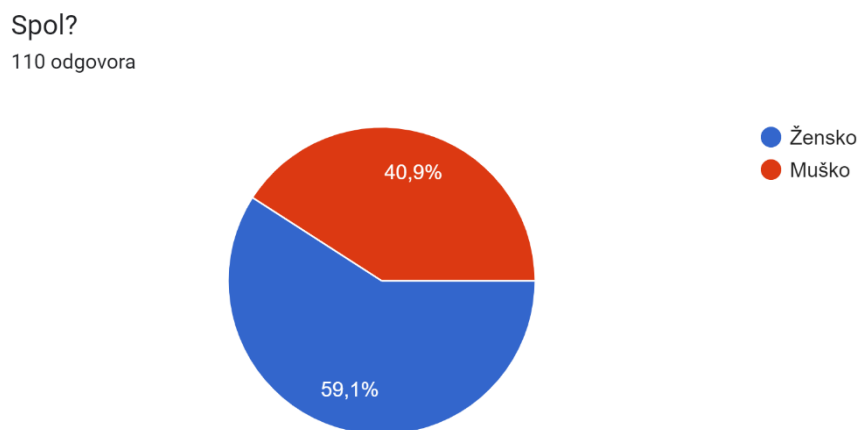
Nastavno na zadatke koji se odgađaju prisutno je i „pravilo 2 minute“. Kako navodi autorica E. Perry (2022.) navedeno pravilo za cilj ima odbaciti odugovlačenje i pomoći ljudima da izvrše male kratke zadatke. Ukoliko se zadatak može obaviti u dvije minute ili manje, treba se obaviti odmah a ne ga odgađati.

## 6. Analiza istraživanja

Empirijsko istraživanje o upravljanju stresom u poduzeću provedeno je putem anketnog upitnika kreiranog uz pomoć servisa Google Forms, a u istraživanje su bile uključene radno aktivne osobe na području Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno u razdoblju od srpnja do kolovoza 2023. godine, prikupljeno je 110 ispitanika slučajnog uzorka čiji je preduvjet bio da su radno aktivni. Pitanja u anketi konstituirana su na način da se osiguraju informacije kako bi se utvrdila učestalost stresa na radnom mjestu te načini rješavanja i „nošenja“ sa stresnim situacijama, odnosno kako bi se utvrdila istinitost prethodno postavljenih hipoteza. Anketni upitnik sastojao se od 12 pitanja koja uključuju zatvorena i otvorena pitanja te skalu procjene s ponuđenim odgovorima intenziteta gdje je korištena diskretna Likertova skala sudova s pet stupnjeva intenziteta i semantički diferencijal. Istraživanje je u potpunosti anonimno, a ispitanici su prikupljeni putem društvene mreže Facebook. U nastavku slijede rezultati istraživanja prikazani u grafičkom obliku uz objašnjenje, izvor svakog grafičkog prikaza jest izrada autora.

### 6.1. Analiza odgovora ispitanika iz anketnog istraživanja

Grafikon 1 Spolna struktura

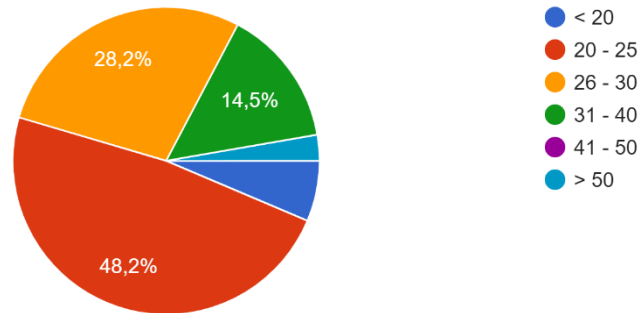


Prema grafikonu 1 može se uočiti kako od ukupno 110 ispitanika njih 41% je muškoga spola, dok je njih 59% ženskoga spola, što predstavlja 65 žena i 45 muškaraca ispitanika.

Grafikon 2 Dobna struktura

Dob?

110 odgovora

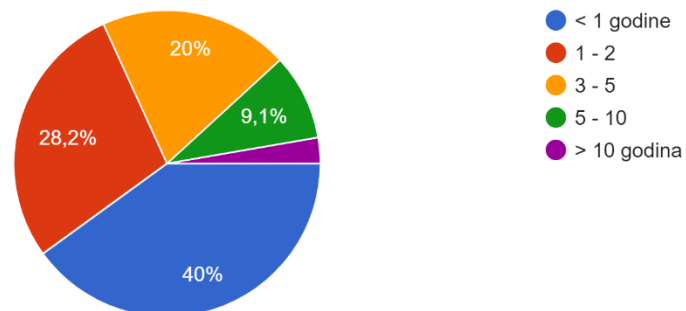


Grafikon 2 predstavlja dobnu strukturu ispitanika. Struktura dobi je raznolika te se može uočiti kako je najveći broj stanovnika u dobi od 20 do 25 godina što obuhvaća 48,2% udjela ukupnog broja, zatim slijede ispitanici dobne strukture od 26 do 30 godina (28,2%) te od 31 do 40 godina (14,5%). Najmanji broj ispitanika ima manje od 20 godina (6,4%) te više od 50 godina (2,7%).

Grafikon 3 Vremenski period zaposlenja na trenutnom radnom mjestu

Koliko dugo radite na trenutnom radnom mjestu?

110 odgovora

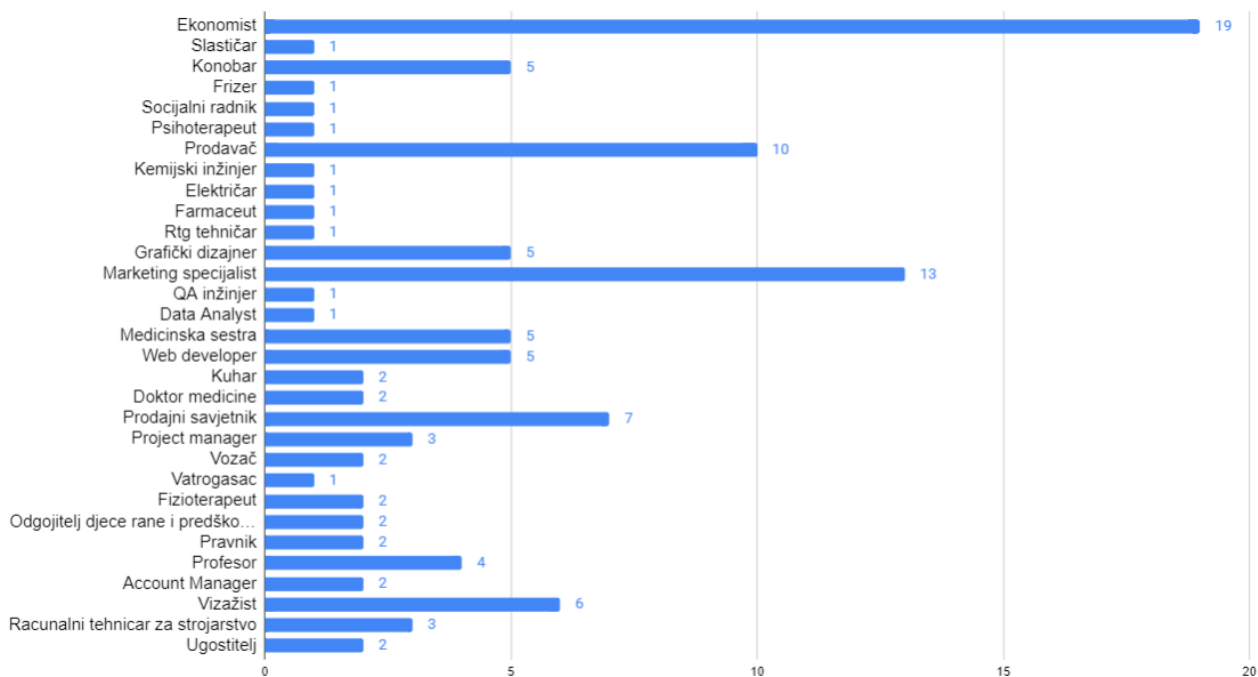


Grafikon 3 prikazuje vremenski period zaposlenja ispitanika na trenutnom radnom mjestu. Najveći udio ispitanika, točnije njih 40% (44 ispitanika) trenutno je na radnom mjestu zaposleno manje od jedne godine. Ispitanici koji su manje od godinu dana zaposleni u dobnoj su skupini između 20 i 25 godina te mlađi od 20 godina. 28,2% (31 ispitanika) ispitanika zaposleno je 1 do 2 godine na trenutnom radnom mjestu, 20% (22 ispitanika) njih 3 do 5 godina, 9,1% (10



ispitanika) 5 do 10 godina dok je njih 2,7% (3 ispitanika) zaposleno više od 10 godina a oni se ubrajaju u dobnu skupinu starijih od 50 godina te od 31 do 40 godina.

Grafikon 4 Primarno zanimanje

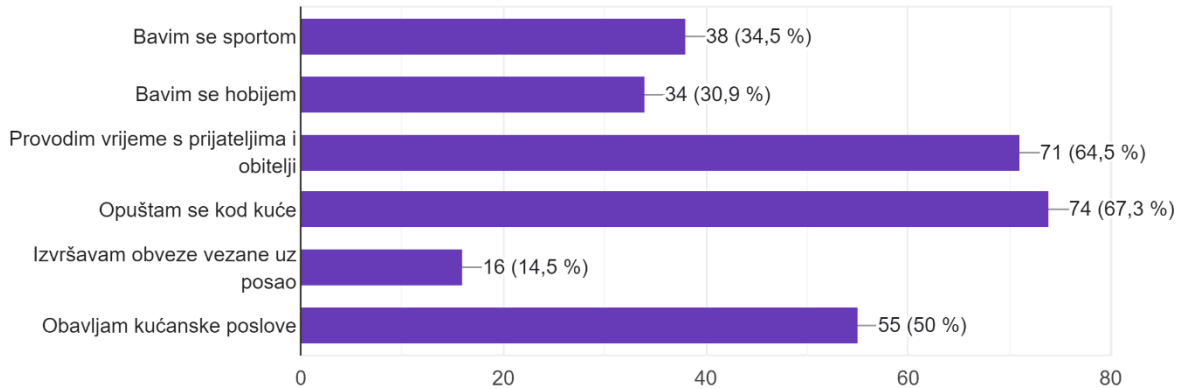


Grafikon 4 prikazuje primarna zanimanja ispitanika. Najveći broj ispitanika, njih 19 navelo je kako im je primarno zanimanje ekonomist ali grana ekonomije u kojoj su zaposleni nije poznata. 13 ispitanika navelo je kako im je primarno zanimanje marketing specijalist, najviše njih zaposleno u sektoru digitalnog marketinga. Zatim slijede prodavači – 10 ispitanika, prodajni savjetnici – 7 ispitanika, vizažisti – 6 ispitanika, konobari, grafički dizajneri, medicinske sestre, web developeri od kojih je 5 ispitanika po svakom zanimanju što predstavlja njih 20. Nešto manji broj ispitanika imaju zanimanje profesora – 4 ispitanika, računalnog tehničara za strojarstvo – 3 ispitanika, project managera – 3 ispitanika, kuhara – 2 ispitanika, doktora medicine – 2 ispitanika, vozača – 2 ispitanika, fizioterapeuta – 2 ispitanika, odgojitelja – 2 ispitanika, pravnika – 2 ispitanika, account managera – 2 ispitanika te ugostitelja – 2 ispitanika. Za zanimanja kao što su slastičar, frizer, socijalni radnik, psihoterapeut, kemijski inženjer, električar, farmaceut, rtg tehničar, QA inženjer, data analyst te vatrogasac ispitan je po jedan ispitanik za svako navedeno zanimanje.

Grafikon 5 Način iskorištavanja slobodnog vremena

Nakon završetka posla na koji način provodite ostatak dana?

110 odgovora

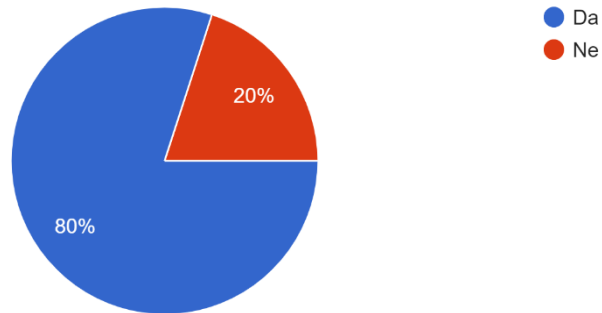


Grafikon 5 prikazuje načine na koje ispitanici provode ostatak dana nakon završetka radnog vremena. Pitanje je bilo postavljeno u obliku višestrukog odabira gdje su ispitanici mogli odabrati više ponuđenih odgovora, a ponuđeni odgovori i rezultati su sljedeći – „Bavim se sportom“ (od ukupno 110 ispitanika 38 ih je navelo kako se bave sportom), „Bavim se hobijem“ (od 110 ispitanika 34 ih je navelo kako se bave nekakvom vrstom hobija), „Provodim vrijeme s prijateljima i obitelji“ (od ukupno 110 ispitanika 71 ih je odgovorilo kako svoje slobodno vrijeme provode s prijateljima i obitelji), „Opuštam se kod kuće“ (od ukupno 110 ispitanika 74 ih je odgovorilo kako se opuštaju kod kuće), „Izvršavam obveze vezane za posao“ (od ukupno 110 ispitanika 16 ispitanika navelo je kako izvršavaju obveze za posao tijekom slobodnog vremena), „Oblavljam kućanske poslove“ (od 110 ispitanika njih 55 je navelo kako obavlja kućanske poslove). Cilj ovog pitanja bio je utvrditi na koji način ispitanici provode slobodno vrijeme, odnosno koliki udio njih nakon završetka radnog vremena izvršava obveze vezane uz posao i „donosi“ posao kući. Ispitanici sljedećih zanimanja naveli su kako izvršavaju obveze vezane za posao nakon završetka radnog vremena – Marketing specijalist, Doktor medicine, Grafički dizajner, Profesor, Web developer, Psihoterapeut, Project manager te Električar.

Grafikon 6 Stres na radnom mjestu

Doživljavate li stres na radnom mjestu?

110 odgovora

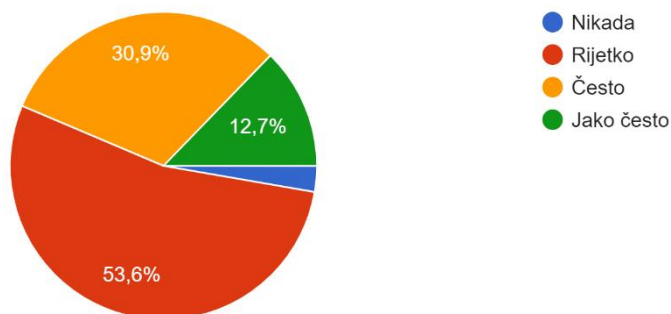


Grafikon 6 prikazuje informacije o tome doživljavaju li ispitanici stres na radnom mjestu. Od ukupno 110 ispitanika 80% (88 ispitanika) ih je navelo kako doživljavaju stres na radnom mjestu, dok njih 20% (22 ispitanika) ne doživljava stres na radnome mjestu. Ispitanici sljedećih zanimanja odgovorili su kako ne doživljavaju stres na radnom mjestu – Konobar, Ekonomist (5 ispitanika), Vizažist (2 ispitanika), Grafički dizajner (2 ispitanika), Pravnik, Kemijski inženjer, Prodavač (3 ispitanika), Profesor, Web developer (3 ispitanika), Odgojitelj, Marketing specijalist te Account Manager. Podaci ukazuju na to kako je stres na radnome mjestu kod npr. 14 ispitanika ekonomista prisutan dok kod 5 ispitanika ekonomista stres nije prisutan. Temeljem navedenih rezultata stres se ne može jednoznačno pripisati određenom zanimanju. To proizlazi iz činjenice da svaki pojedinac drukčije reagira na potencijalno stresne situacije. Osim toga, na svakom radnom mjestu prisutni su razni unutarnji i vanjski čimbenici koji izazivaju stres pri čemu variraju među različitim okruženjima i pojedincima.

Grafikon 7 Stres na dnevnoj razini

Koliko često doživljavate stres na radnom mjestu na dnevnoj bazi?

110 odgovora

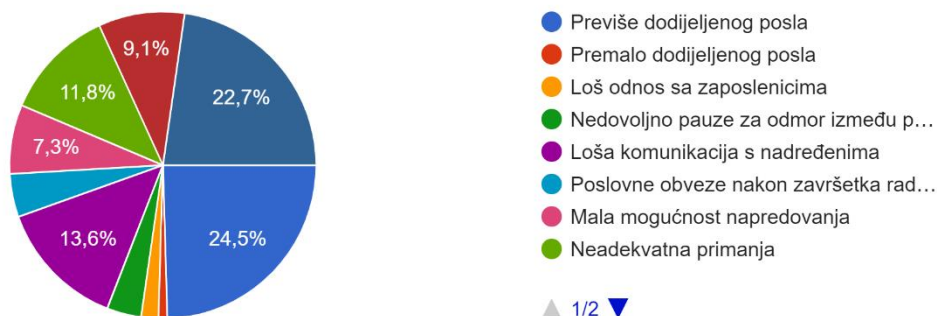


Grafikon 7 prikazuje informacije o tome koliko često ispitanici doživljavaju stres na radnome mjestu na dnevnoj razini. Odgovori koje su ispitanici mogli odabrati te rezultati su sljedeći – „Nikada“ (2,7% - 3 ispitanika), „Rijetko“ (53,6% - 59 ispitanika), „Često“ (30,9% - 34 ispitanika), „Jako često“ (12,7% - 14 ispitanika). Ispitanici sljedećih zanimanja naveli su kako „jako često“ na dnevnoj razini doživljavaju stres na radnome mjestu – Pravnici, Konobar, Grafički dizajner, Kuhar, Frizer, Ekonomist, Odgojitelj, Profesor, Marketing specijalist, Prodavač, Doktor medicine te Prodajni savjetnik. S druge strane, ispitanici sljedećih zanimanja naveli su kako „nikada“ na dnevnoj razini ne doživljavaju stres – Ekonomist. Jednako kao i kod prethodnog grafičkog prikaza stres se ne može jednoznačno pripisati određenom zanimanju.

Grafikon 8 Izvori stresa na radnom mjestu

Što je po Vama najveći izvor stresa na Vašem radnom mjestu?

110 odgovora

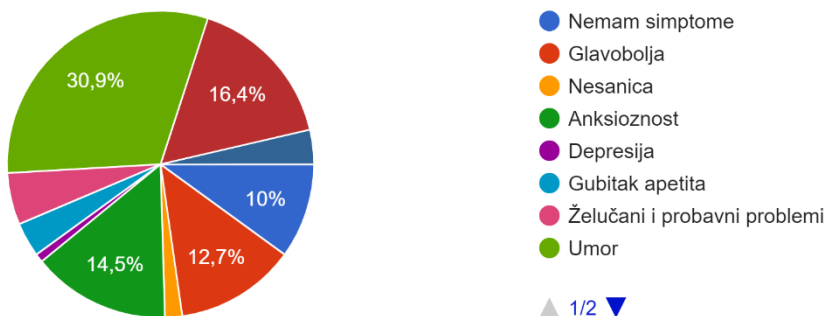


Grafikon 8 prikazuje najčešće izvore stresa na radnome mjestu. Pitanje koje se postavilo ispitanicima glasi : „Što je po Vama najveći izvor stresa na Vašem radnom mjestu?“. Ispitanici su mogli birati između više ponuđenih odgovora, a odgovori i rezultati su sljedeći. Najveći postotak ispitanika, točnije njih 24,5% što predstavlja 27 ispitanika naveli su kako stres izaziva „Previše dodijeljenog posla“. 13,6% (15 ispitanika) ispitanika navelo je „Loša komunikacija s nadređenima“ kao izvor stresa, 11,6% (13 ispitanika) ispitanika „Neadekvatna primanja“, 9,1% (10 ispitanika) „Nedovoljno vremena za rješavanje dodijeljenih zadataka“, 7,3% (8 ispitanika) „Mala mogućnost napredovanja“, 4,5% (5 ispitanika) „Poslovne obveze nakon završetka radnog vremena“, 3,6% (4 ispitanika) „Nedovoljno pauze za odmor između poslova“, 1,8% (2 ispitanika) „Loš odnos sa zaposlenicima“ te 0,9% (1 ispitanik) „Premalo dodijeljenog posla“. Od ukupnog broja ispitanika njih 22, 7% odabralo je odgovor „Ništa od navedenog“.

Grafikon 9 Simptomi stresa

S kojim se simptomom najčešće susrećete prilikom izlaganja stresu?

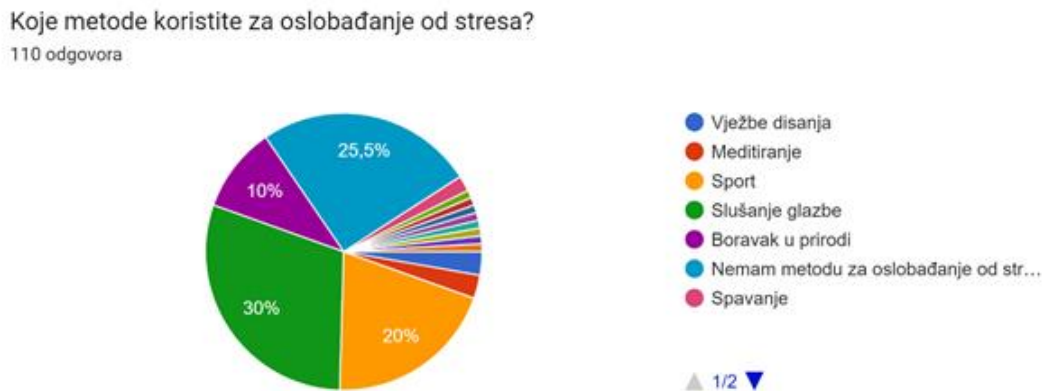
110 odgovora



Grafikon 9 prikazuje s kojim se simptomima ispitanici najčešće susreću prilikom izloženosti stresu. Ponuđeni simptomi bili su sljedeći – glavobolja, nesanica, anksioznost, depresija, gubitak apetita, želučani i probavni problemi, umor te promjene raspoloženja. Također ispitanici su mogli odabrati kako nemaju simptome ili ništa od navedenih simptoma. 30,9% ispitanika, točnije njih 34 navelo je kako je umor najčešći simptom s kojim se susreću. Nakon umora, 16,4% (18) ispitanika naveli su promjene raspoloženja kao najčešći simptom, 14,5% (16) ispitanika suočava se s anksioznošću, 12,7% (14) ispitanika s glavoboljama, dok 10% (11) ispitanika navodi kako nemaju simptome. Nešto manji postotak ispitanika, njih 5,5% (6) navodi kako se suočavaju sa želučanim i probavnim simptomima, 3,6% (4) ispitanika doživljava gubitak apetita, 1,8% (2) pati

od nesanice te 0,9% (1) od depresije. 3,6% (4) ispitanika odabralo je odgovor kao ništa od navedenog. Raspodjela zanimanja prema ispitanicima vrlo je raznolika, stoga se zaključuje kako se određeni simptom ne može prepisati određenom zanimanju. Simptomi stresa ovise o raznim čimbenicima, uključujući osobnu osjetljivost, okruženje, radne uvjete i druge okolnosti.

Grafikon 10 Metode oslobađanja od stresa



Grafikon 10 prikazuje neke od vrsta metoda oslobađanja od stresa. Ispitanici su mogli birati između različitih metoda a ponuđene metode su sljedeće – vježbe disanja, meditiranje, sport, slušanje glazbe te boravak u prirodi. Također, jedan od odgovora bio je kako nemaju metodu za oslobađanje od stresa te su mogli nadopisati svoje metode koje nisu ponuđene. 30% ispitanika (33) navelo je kako sluša glazbu, 25,5% (28) ispitanika nema metodu oslobađanja od stresa, njih 20% (22) bavi se sportom, dok 10% (11) ispitanika boravi u prirodi. 2,7% (3) ispitanika navelo je kako meditira te 2,7% (3) ispitanika prakticira vježbe disanja. Neke od metoda koje su ispitanici naveli jesu – „Spavanje“, „Odmor i druženje“, „Kava s prijateljima i vožnja autom“, „Udahnem, izdahnem i samo nastavim dalje“, „Rolanje“ te „Video igrice.

Tablica 1 Stupanj pojave određenih emocija

Pitanja u nastavku opisuju različite emocije koje ljudi doživljavaju na poslu. Označite stupanj u kojem je bilo koji aspekt Vašega posla utjecao na pojavu određene emocije.		
Zbog posla sam se osjećao/la LJUTITO	NIKAD	8
	RIJETKO	47
	POVREMENO	38
	ČESTO	11
	JAKO ČESTO	6
Zbog posla sam se osjećao/la UGODNO.	NIKAD	3
	RIJETKO	17
	POVREMENO	30
	ČESTO	43
	JAKO ČESTO	17
Zbog posla sam osjećao/la DOSADU	NIKAD	16
	RIJETKO	43
	POVREMENO	33
	ČESTO	15
	JAKO ČESTO	3
Zbog posla sam se osjećao/la SMIRENO	NIKAD	12
	RIJETKO	31
	POVREMENO	45
	ČESTO	19
	JAKO ČESTO	3
Zbog posla sam se osjećao/la ZADOVOLJNO	NIKAD	6
	RIJETKO	17
	POVREMENO	35
	ČESTO	33
	JAKO ČESTO	19
Zbog posla sam se osjećao/la DEPRESIVNO	NIKAD	48
	RIJETKO	34

	POVREMENO	19
	ČESTO	5
	JAKO ČESTO	4
Zbog posla sam se osjećao/la OBESHABRENO	NIKAD	40
	RIJETKO	39
	POVREMENO	21
	ČESTO	5
	JAKO ČESTO	5
Zbog posla sam se osjećao/la ENERGIČNO	NIKAD	9
	RIJETKO	29
	POVREMENO	46
	ČESTO	17
	JAKO ČESTO	9
Zbog posla sam se osjećao/la UMORNO	NIKAD	4
	RIJETKO	17
	POVREMENO	30
	ČESTO	40
	JAKO ČESTO	19
Zbog posla sam se osjećao/la BIJESNO	NIKAD	32
	RIJETKO	40
	POVREMENO	20
	ČESTO	11
	JAKO ČESTO	7
Zbog posla sam se osjećao/la OPUŠTENO	NIKAD	13
	RIJETKO	25
	POVREMENO	47
	ČESTO	19
	JAKO ČESTO	6



Tablica 1 prikazuje različite emocije koje pojedinci mogu doživjeti na radnome mjestu. Ispitanici su trebali označiti stupanj u kojem je bilo koji aspekt njihovog posla utjecao na pojavu određene emocije. Pitanja su postavljena u obliku potvrde učestalosti određene tvrdnje, a tvrdnje su sljedeće – „Zbog posla sam se osjećao/la ljutito.“, „Zbog posla sam se osjećao/la ugodno.“, „Zbog posla sam osjećao/la dosadu.“, „Zbog posla sam se osjećao/la smireno.“, „Zbog posla sam se osjećao/la zadovoljno.“, „Zbog posla sam se osjećao/la depresivno.“, „Zbog posla sam se osjećao/la obeshrabreno.“, „Zbog posla sam se osjećao/la energično.“, „Zbog posla sam se osjećao/la umorno.“, „Zbog posla sam se osjećao/la bijesno.“ te „Zbog posla sam se osjećao/la opušteno.“. Od ukupno 110 ispitanika, 48 ispitanika odgovorilo je da su se, prema ponuđenoj tvrdnji „Zbog posla sam se osjećao/la depresivno“, osjećali „Nikada“ što je prema rezultatima istraživanja najmanje česta emocionalna reakcija ispitanika na radnom mjestu. 47 ispitanika prema tvrdnji „Zbog posla sam se osjećao/la ljutito“ odgovorilo je „Rijetko“, također 47 ispitanika prema tvrdnji „Zbog posla sam se osjećao/la opušteno“ odgovorilo je „Povremeno“, 43 ispitanika prema tvrdnji „Zbog posla sam se osjećao/la ugodno“ odgovorilo je „Često“ te prema tvrdnjama „Zbog posla sam se osjećao/la zadovoljno“ i „Zbog posla sam se osjećao/la umorno“ 19 ispitanika odgovorilo je sa „Jako često“. Navedeni rezultati govore o tome koja je najčešća emocija za određeni stupanj učestalosti, odnosno možemo utvrditi kako su umor te zadovoljstvo najčešće pojave kod zaposlenika, a najmanje česta depresija.

Tablica 2 Aktivnosti zaposlenika izvan radnog vremena

Označite stupanj slaganja s navedenim radnjama. Isključivo se odnose na Vaše slobodno vrijeme izvan radnog vremena.		
Distanciram se od posla	1 - uopće se ne slažem	13
	2 - uglavnom se ne slažem	30
	3 - niti se slažem niti ne slažem	24
	4 - uglavnom se slažem	21
	5 - u potpunosti se slažem	22
Radim aktivnosti koje me opuštaju	1 - uopće se ne slažem	5
	2 – uglavnom se ne slažem	5
	3 – niti se slažem niti se ne slažem	16
	4 – uglavnom se slažem	49
	5 – u potpunosti se slažem	35
Učim nove stvari	1 - uopće se ne slažem	5
	2 - uglavnom se ne slažem	11
	3 - niti se slažem niti ne slažem	22
	4 - uglavnom se slažem	43
	5 - u potpunosti se slažem	29
Radim aktivnosti koje su mi izazovne	1 - uopće se ne slažem	7
	2 – uglavnom se ne slažem	14
	3 – niti se slažem niti se ne slažem	32
	4 – uglavnom se slažem	34
	5 – u potpunosti se slažem	23
Razmišljam o poslu	1 - uopće se ne slažem	12
	2 - uglavnom se ne slažem	30
	3 - niti se slažem niti ne slažem	29
	4 - uglavnom se slažem	27
	5 - u potpunosti se slažem	12
	1 - uopće se ne slažem	26
	2 – uglavnom se ne slažem	29

Radim aktivnosti koje su vezane za posao	3 – niti se slažem niti se ne slažem	28
	4 – uglavnom se slažem	21
	5 – u potpunosti se slažem	6

Tablica 2 prikazuje podatke o stupnju slaganja ispitanika s navedenim radnjama koje se isključivo odnose na njihovo slobodno vrijeme izvan radnog vremena. Navedeno je 6 aktivnosti a ispitanici prema ocjeni slaganja odlučuju u kojoj se mjeri slažu odnosno ne slažu s navedenim. Ocjena 1 predstavlja najmanji stupanj slaganja odnosno, da se uopće ne slažu dok ocjena 5 predstavlja najveći stupanj slaganja odnosno, da se u potpunosti slažu s navedenim. Ispitanicima je bilo ponuđeno 6 aktivnosti – „Distanciram se od posla“, „Radim aktivnosti koje me opuštaju“, „Učim nove stvari“, „Radim aktivnosti koje su mi izazovne“, „Razmišljam o poslu“ te „Radim aktivnosti koje su vezane za posao“. Aktivnost za koju je najveći broj ispitanika (26 ispitanika) naveo kako se uopće ne slaže jest „Radim aktivnosti koje su vezane uz posao“, aktivnosti s kojom se uglavnom ne slažu jesu „Distanciram se od posla“ te „Razmišljam o poslu“, a aktivnost s kojom se uglavnom slažu (49 ispitanika) te u potpunosti slažu (35 ispitanika) u najvećem broju je „Radim aktivnosti koje me opuštaju“. „Radim aktivnosti koje su mi izazovne“ predstavlja najčešću aktivnost kod odgovora niti se slažem niti se ne slažem (32 ispitanika). Prema navedenome može se zaključiti kako ispitanici u slobodnom vremenu u najvećoj mjeri rade aktivnosti koje ih opuštaju te uče nove stvari. Preostale radnje relativno su podijeljene.

## 7. Rasprava

U teorijskoj podlozi diplomskoga rada opisani su utjecaji stresa na radnome mjestu. Utjecaji su istraživani na temelju poduzeća, ali i pojedinaca. Raspravljalo se o važnosti upravljanja stresom u privatnom i poslovnom okviru. Nadalje, govorilo se o metodama koje se mogu primijeniti za održavanje zdravog života s ciljem prevencije i upravljanja stresom te metode za upravljanje stresom u poduzeću. Sve navedene stavke ključne su za održavanje radne učinkovitosti, zadovoljstva i sklada zaposlenika što u konačnici može dovesti do boljih poslovnih rezultata svakog poduzeća. Kroz anketni upitnik nastojali su se istražiti izvori stresa na radnim mjestima, učestalost doživljavanja stresa, najčešći simptomi s kojim se susreću prilikom izlaganja stresu te metode zaposlenika za oslobađanje stresom. Istraživanjem se želi prikazati ovisi li pojava stresa o određenoj vrsti zanimanja te sukladno tome jesu li prisutni različiti simptomi stresa. Anketa se sastojala od 12 pitanja, a istraživanje se provodilo pomoću Google obrasca te je prikupljeno 110 odgovora. U anketnom istraživanju sudjelovalo je 65 osoba ženskog spola te 45 osoba muškog spola od kojih je 20% osoba navelo da ne doživljava stres na radnom mjestu što predstavlja 22 ispitanika. Ispitanici su zaposleni u različitim poduzećima različitih sektora djelatnosti. Neka od najčešćih zanimanja jesu ekonomist gdje ispitanici nisu naveli specifičnu granu zaposlenja, marketing specijalist, prodajni savjetnik, prodavač, ugostitelj, grafički dizajner, zdravstveni radnik i sl. Podaci istraživanja ukazuju na to da se stres ne može jednoznačno pripisati određenom zanimanju što proizlazi iz činjenice da svaki pojedinac drukčije reagira na potencijalno stresne situacije. Jednako tako svakodnevna učestalost doživljavanja stresa ne može se jednoznačno pripisati određenom zanimanju. Današnje dinamično poslovno okruženje ukazuje na to da je svaki radni dan specifičan po pitanju produktivnosti i obujma posla te se iz tog razloga učestalost i razina stresa ne mogu u potpunosti analizirati zbog njegove dinamične prirode. Najveći postotak ispitanika točnije 30% ispitanika kao metodu za oslobađanje od stresa navodi slušanje glazbe, dok ostali ispitanici navode bavljenje sportom, boravak u prirodi, meditacija, prakticiranje vježbe disanja, odmor i druženje i sl., a 25,5% ispitanika navodi kako nema metodu oslobađanja od stresa. Svaki pojedinac kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju, primjenjuje metode prilagođene vlastitim potrebama. Metode su rezultat individualnog iskustva te osiguravaju efikasnost i podršku u suočavanju s različitim stresorima. Također, analizirani su odgovori na tvrdnje koje opisuju emocije doživljene na radnim mjestima. Iako je svaki pojedinac jedinstven i nosi svoj vlastiti skup emocija, rezultati pokazuju da su umor

i zadovoljstvo najčešće emocionalne reakcije, dok je depresija najmanje česta. Navedena saznanja ukazuju na to da su zaposlenici često podložni visokim radnim opterećenjima koja izazivaju prema istraživanju umor ali istodobno i osjećaj zadovoljstva u vezi s postignućima. Neovisno o tome što je pojava depresije najmanje česta, važnost kontinuirane pažnje i podrške mentalnom zdravlju nužna je kako bi se održala ravnoteža i prevencija potencijalnih problema. Istraživanje pruža uvid u aktivnosti koje ispitanici odabiru tijekom slobodnog vremena te nalaže kako ispitanici najčešće odabiru opuštanje i učenje novih stvari. Niska razina slaganja s aktivnostima koje su vezane uz posao i razmišljanje o poslu ukazuju na važnost razdvajanja posla od slobodnog i privatnog. Rezultati sugeriraju na potrebu osobnog rasta te jasne granice između radnog i privatnog vremena s ciljem upravljanja stresom i dobrobiti zaposlenika.

## **8. Zaključak**

U ovom se diplomskom radu govorilo o važnosti upravljanja stresom u poduzeću ali i u privatnom životu. Kako je stres neizostavan dio suvremenog poslovnog svijeta, njegove negativne posljedice na zaposlenike i poduzeće ne mogu biti zanemarene. Kroz analizu glavnih karakteristika radnog okruženja kao što su radno vrijeme, odnos među zaposlenicima i svakidašnje obveze, potvrđeno je prema istraživanju ovoga diplomskoga rada ali i drugih radova kako navedeni faktori igraju ključnu ulogu u oblikovanju razine stresa među zaposlenicima čime se potvrđuje 1. postavljena hipoteza rada. Upravljanje tim karakteristikama, stvarajući fleksibilnije radne uvjete, podržavajući pozitivne međuljudske odnose te pružajući podršku u ravnoteži poslovnih i privatnih obveza, značajno može doprinijeti smanjenju stresa u poduzeću. Istraživanje također nalaže kako stres nije ograničen na određeno zanimanje, odnosno ne može se jednoznačno pripisati određenom zanimanju čime se također potvrđuje 2. postavljena hipoteza. Individualne razlike, prethodno iskustvo i osobne karakteristike igraju važnu ulogu u percepciji i doživljavanju stresa, te se iz tog razloga naglašava važnost prilagođenih pristupa upravljanju stresom uzimajući u obzir različite potrebe i reakcije zaposlenika. Jednako kao što svaki pojedinac na individualan način doživljava stres i stresne situacije, tako su i simptomi stresa specifični za svaki izvor stresa. Temeljem toga odbacuje se 3. postavljena hipoteza. Istraživanje pokazuje kako različiti stresori mogu rezultirati specifičnim simptomima, a prepoznavanje tih simptoma omogućuje bolje upravljanje i prevenciju istih. U konačnici, diplomski rad naglašava važnost pristupa upravljanju stresom u poduzeću. Uvođenje strategija i metoda doprinosi stvaranju produktivnijeg i zdravijeg radnog okruženja.

## Literatura

1. Begičević Ređep, N. (2018). Posljedice menadžerskog stresa. Laboratorij za strateško planiranje i odlučivanje. Dostupno na: <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/posljedice-menadzerskog-stresa>
2. Europska agencija za zaštitu na radu, (2014). Upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na radu. Dostupno na: <https://osha.europa.eu/sites/default/files/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-hr.pdf>
3. Gunawan, J. (2013). Summary of Lazarus and Folkman's Theory of stress, appraisal, and coping. Dostupno na: <https://pdfcoffee.com/summary-of-lazarus-and-folkman-theory-pdf-free.html>
4. Heponiemi, T. (2004). Physiological and Emotional Stress Reactions: The Effects of Temperament and Exhaustion
5. Hudek-Knežević, J., Kardum, I. (2005). Stres i tjelesno zdravlje. Jastrebarsko: Naklada Slap
6. Juničić, N. (2013). Što je stres? Savjetovalište za studente. Dostupno na: <https://savjetovaliste.tvz.hr/psiholoska-pomoc/sto-je-stres/>
7. Kanbanize. 5 Whys: The Ultimate Root Cause Analysis Tool. Dostupno na: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/5-whys-analysis-tool>
8. Kapur, R. (2021). Understanding the Types of Stress. Dostupno na : [https://www.researchgate.net/publication/350342850\\_Understanding\\_the\\_Types\\_of\\_Stress](https://www.researchgate.net/publication/350342850_Understanding_the_Types_of_Stress)
9. Koprivčić, D. (2020). Šifra zdravlja 035-140-530. Dostupno na: <https://recipe-cpsa.com/sifra-zdravlja/>
10. Krohne, H. W. (2002). Stress and Coping Theories. Johannes Gutenberg-Universität Mainz Germany. Dostupno na: <https://poliklinika-harni.hr/images/uploads/440/teorije-nastanka-stresa.pdf>
11. Laoyan, S. (2022). Why you should eat the frog first. Asana. Dostupno na: <https://asana.com/resources/eat-the-frog>
12. Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003). Work Organisation and Stress. Protecting workers' health series N°3. World Health Organization

13. Matulović, I., Rončević, T., Sindik, J. (2012). Stres i suočavanje sa stresom- primjer zdravstvenog osoblja. Nursing journal, Vol. 17 No. 3
14. Mihailović, D. (2003). Stres u organizaciji. Fakultet organizacijskih znanosti, Beograd, Sveučilište u Beogradu
15. Nišević, V. (2008). Menadžerski kolektivni stres. Poslovni.hr. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/komentari/menadzerski-kolektivni-stres-87203>
16. Panigrahi, A. (2017). Managing Stress at Workplace. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/323393909\\_Managing\\_Stress\\_at\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/323393909_Managing_Stress_at_Workplace)
17. Pavlović, D. (2008). Menadžerska bolest – prevencija i liječenje
18. Perry, E. (2022). Avoiding procrastination in 3, 2, 1: Learn about the 2-minute rule. Dostupno na: <https://www.betterup.com/blog/what-is-the-two-minute-rule#:~:text=The%20two%2Dminute%20rule%20aims,to%20deliver%20long%2Dterm%20benefits.>
19. Škrinjar, J. (1997). Odnos zanimanja i strategija suočavanja i savladavanja burnout sindroma
20. Štrkalj Ivezić, S. i dr. (2020). Vježbe disanja za samokontrolu tjeskobe i stresa. Hrvatski zavod za javno zdravstvo
21. Team Asana (2022). The Eisenhower Matrix: How to prioritize your to-do list. Asana. Dostupno na : <https://asana.com/resources/eisenhower-matrix>
22. Telebec, K. (2014). Stres na radu – zašto, što i kako djelovati (u povodu izlaska priručnika “Stres na radu”)
23. Zellars, K. L., Hochwater, W. A., Hoffman, N. P., Perrewé, P. L., & Ford, E. W. (2004). Experiencing Job Burnout: The Roles of Positive and Negative Traits and States. Journal of Applied Social Psychology, 34(5), 887-911



## **Popis slika**

Slika 1 Faze općeg sindroma adaptacije .....	8
Slika 2 Distribucija izvora stresa .....	11
Slika 3 Shema vježbe disanja 4x4.....	19
Slika 4 Eisenhowerova matrica.....	22

## **Popis grafikona**

Grafikon 1 Spolna struktura.....	23
Grafikon 2 Dobna struktura .....	24
Grafikon 3 Vremenski period zaposlenja na trenutnom radnom mjestu .....	24
Grafikon 4 Primarno zanimanje.....	25
Grafikon 5 Način iskorištavanja slobodnog vremena.....	26
Grafikon 6 Stres na radnom mjestu .....	27
Grafikon 7 Stres na dnevnoj razini .....	28
Grafikon 8 Izvori stresa na radnom mjestu.....	28
Grafikon 9 Simptomi stresa .....	29
Grafikon 10 Metode oslobađanja od stresa.....	30