

# Upravljanje stresom u poduzeću

---

**Burić, Lea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:735296>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Lea Burić

## **UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Lea Burić

## **UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima**

JMBAG: 0010236227

e-mail: lburic@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Lea Burić

## **STRESS MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2024.

**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 vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lea Burić

**JMBAG:** 0010236227

**OIB:** 60306686025

**e-mail za kontakt:** leaburic1@gmail.com

**Naziv studija:** preddiplomski sveučilišni studij- Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Upravljanje stresom u poduzeću

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

U Osijeku, 2024. godine

Potpis LeaBurić

# Upravljanje stresom u poduzeću

## SAŽETAK

Stres je pojam s kojim se u današnje vrijeme susrećemo sve više, kako u privatnom životu, tako i u poslovnom. Na radnim mjestima, on nastaje kao posljedica za sve većim potrebama za vještinama, znanjem i predanošću. Kroz rad proučeni su izvori stresa u poduzeću, prijedlozi za smanjenje stresa u istome, te upravljanje stresom i posljedice koje stres može imati na poduzeće. Rad sadrži opis stresora, izvora stresa, te posljedice stresa na poduzeće. Cilj rada je prikazati kako on utječe na zaposlene, na radnu okolinu i produktivnost. Upravljanje stresom predstavlja ključnu stvar za održavanje produktivne i zdrave radne okoline. Dugotrajni stres može imati negativan utjecaj na radnike, organizaciju i okolinu. To može dovesti do smanjenja produktivnosti, loše komunikacije, te lošijih međuljudskih odnosa. Prisutnost stresa najviše se može primijetiti kod radnika kada dobiju zadatak koji smatraju prevelikim opterećenjem s kojim smatraju da se ne mogu nositi. Rad sadrži opis najefikasnijih metoda i modela za upravljanje stresom, kao što su uvođenje fleksibilnog radnog vremena i podrška zaposlenima. Zaključak rada ističe bitnost praćenja stresa u poduzeću, te prilagođavanje strategijama kako bi se osiguralo zdravlje zaposlenih i povećala efikasnost poduzeća. U posljednjem dijelu rada opisan je način kako upravljati stresom kada se on pojavi. Prevelika količina stresa može utjecati, ne samo na pojedinca, već i na cjelokupno radno okruženje. Zato je važno znati nositi se sa stresom kada se on pojavi i naučiti kako ga držati pod kontrolom.

**Ključne riječi:** stres, radna okolina, upravljanje stresom, produktivnost

## **Stress management**

### **ABSTRACT**

Stress is a term that we encounter more and more these days, both in private and business life. In workplaces, it arises as a consequence of the ever-increasing need for skills, knowledge and commitment. Sources of stress in the company, suggestions for reducing stress in the same, as well as stress management and the consequences that stress can have on the company were studied through the work. The paper contains a description of stressors, sources of stress, and consequences of stress on the company. The aim of the paper is to show how it affects employees, the working environment and productivity. Stress management is key to maintaining a productive and healthy work environment. Long-term stress can have a negative impact on workers, the organization and the environment. This can lead to a decrease in productivity, poor communication, and worse interpersonal relationships. The presence of stress can be noticed most in workers when they receive a task that they consider to be too much of a burden and that they feel that they cannot cope with. The paper contains a description of the most effective methods and models for stress management, such as introducing flexible working hours and supporting employees. The conclusion of the paper highlights the importance of monitoring stress in the company, and adapting strategies to ensure the health of employees and increase the efficiency of the company. The last part of the paper describes how to manage stress when it occurs. An excessive amount of stress can affect not only the individual, but also the entire work environment. That is why it is important to know how to deal with stress when it appears and learn how to keep it under control.

**Keywords:** stress, work environment, stress management, productivity

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod.....                                       | 1  |
| 2. Metodologija rada .....                         | 2  |
| 2.1. Cilj rada .....                               | 2  |
| 3. Stres.....                                      | 3  |
| 3.1. Vrste stresora .....                          | 3  |
| 3.2. Vrste stresa .....                            | 4  |
| 3.3. Teorije stresa.....                           | 5  |
| 3.4. Posljedice stresa.....                        | 8  |
| 4. Stres na radnom mjestu .....                    | 9  |
| 4.1. Čimbenici stresa na radnom mjestu.....        | 10 |
| 4.2. Izvori stresa.....                            | 11 |
| 4.3. Sindrom sagorijevanja .....                   | 13 |
| 4.4. Menadžerska bolest .....                      | 14 |
| 5. Upravljanje stresom u poduzeću .....            | 16 |
| 5.1. Primjeri upravljanja stresom u poduzeću ..... | 19 |
| 5.1.1. Pliva .....                                 | 19 |
| 5.1.2. Podravka d.d. ....                          | 20 |
| 5.1.3. INA d.d. ....                               | 21 |
| 6. Rasprava.....                                   | 23 |
| 7. Zaključak.....                                  | 24 |
| Literatura .....                                   | 26 |
| Popis slika .....                                  | 28 |
| Popis tablica .....                                | 28 |

## 1. Uvod

Stres je univerzalni fenomen koji se sve više pojavljuje u suvremenim poduzećima koji se bore s konkurencijom, brzim promjenama i tehnološkim napretkom. U današnjem dinamičnom i užurbanom poslovnom okruženju, stres postaje sve veći izazov za radnu okolinu. Iako je pojava stresa normalna u životu svakog pojedinca, njegova dugotrajna prisutnost mogu ozbiljno ugroziti zdravlje zaposlenika, odnose s klijentima, komunikaciju među zaposlenima i nadređenima, te produktivnost. Stres u poduzeću može proizlaziti iz raznih izvora. Tu kao primjere možemo navesti prekomjerno opterećenje, nedostatak slobodnog vremena, loši međuljudski odnosi, te nesigurnost. Ako se stres ne raspozna na vrijeme, može doći do ozbiljnog smanjenja radne učinkovitosti, depresije, sindroma izgaranja, te smanjenja produktivnosti. Kako bi se to izbjeglo, za organizacije je bitno na vrijeme raspoznati stres. Od ljudi koji su na većim pozicijama traži se odricanje, jednostavno nemaju vremena za svoj privatni život i brigu o njemu. Gubi se predanost prema zdravlju, tjelovježbi, pravilnoj prehrani i zbog toga dolazi do kroničnih bolesti. Upravljanje stresom postaje neophodno za stvaranje zdravog radnog okruženja. Time se doprinosi uspjehu, dobrobiti organizacije i zadovoljstvu zaposlenih. Sami stres može veoma negativno utjecati na psihičko i fizičko zdravlje.

Cilj ovog rada je definirati stres, vrste stresora, te navesti posljedice koje stres ima na poduzeće. Stres se često naziva i menadžerska bolest. Razlog tome je to što su najviše izloženim stresu zaposlenici koji su na visokim pozicijama i od njih se zahtijeva velika odgovornost. Poduzeća moraju imati određenu metodu koju će koristiti kada se zaposlenici susretnu sa stresom, jer to može negativno utjecati na sliku samog poduzeća.

## **2. Metodologija rada**

Metodologija završnog rada obuhvaća prikupljanje podataka te plan istraživanja kako bi se došlo do relevantnih zaključaka i preporuka kako upravljati stresom u poduzeću. Navode se metode pisanja završnog rada i postavlja se cilj koji se želi postići. Metodologija se definira predmetno, vremenski i prostorno. Svi primjeri u radu su provjereni i valjani. Literatura koja se koristila je prikupljena sekundarno s Internet portala te knjiga iz knjižnice Ekonomskog fakulteta u Osijeku.

### **2.1. Cilj rada**

Cilj rada je temeljito istražiti upravljanje stresom u poduzeću, identifikacija primarnih stresora te za kraj predlaganje strategija i mjera za smanjenje stresa i poboljšanja radne okoline. Nastoji se prepoznati specifične čimbenike koji dovode do stresa i njegove pojave među zaposlenicima. Istraživanjem se nastoji pokazati ovisi li pojava stresa do određenog zanimanja, pozicije na radnom mjestu i simptomi koji se pojavljuju kod zaposlenika pod stresom.

### 3. Stres

Beck (2003.) govori kako postoje različite definicije stresa. Jedna definicija je da se stres definira s obzirom na specifične okolinske uvjete. Tu se mogu navesti opasnosti ili glasne buke, koje dovode do pobuđenosti. No, s obzirom da ti uvjeti ne izazivaju jednaku razinu stresa kod svih ljudi, ova definicija je ograničena. Druga definicija je da se stres pojavljuje kada okolina postavlja pred čovjeka uvjete kojima on smatra da ne može udovoljiti. Prema mišljenju Pekić „Različite osobe imaju različite simptome stresa što često može dovesti do pogrešne dijagnoze ili prekasnog prepoznavanja“ (Pekić 2021.:11). Nije nam nepoznato da se svaka osoba sa stresom nosi drugačije. Moguće je razviti reakcije na stres i potisnuti ih te zbog toga kada se i susretnemo s prevelikom dozom stresa, nećemo biti svjesni. Pekić (2021.) također navodi neke od simptoma stresa. Tu razlikujemo fizičke i psihičke reakcije na stres. Fizičke reakcije su povišeni krvni tlak, umor, glavobolje i stalni želučani problemi. Što se tiče psihičkih reakcija, imamo anksioznost, nesigurnost, depresiju te slabljenje koncentracije. Sve ove reakcije mogu imati negativan utjecaj na radnika u nekom poduzeću. Matulović i suradnici (2012.) navode kako brojni autori razlikuju dvije vrste stresa. Eustres je vrsta stresa popraćena pozitivnim emocijama. To je poželjna vrsta stresa jer donosi pozitivne emocije i osjećaj ispunjenja. Druga vrsta je distres koji ima neugodne emocije i pruža osjećaj nelagode.

#### 3.1. Vrste stresora

„Stresor ili stresni podražaj svaki je tjelesni, psihički ili socijalni poticaj koji dovodi pojedinca u stanje stresa“ (Matulović i drugi, 2012.:2). Stresore ili stresne podražaje možemo podijeliti na:

- psihološke- izloženost neuspjesima, konflikti, međuljudski sukobi,
- socijalne- ratovi, nagle promjene društvenih odnosa,
- fizičke- previsoka ili preniska temperatura, jaka bol, buka.

Matulović i drugi (2012.) navode kako je stresor vanjski doživljaj, a stres unutrašnji doživljaj. Također navode kako primarna procjena određuje hoće li nešto biti prepoznato kao stresor, a sekundarna određuje mogućnost savladavanja određene situacije.

### 3.2. Vrste stresa

Kada razumijemo različite vrste stresa, razumijemo i način na koji se trebamo s njime nositi. Dr. Radhika Kapur (2021.) u svom radu „Understanding the types of stress“ navodi vrste stresa.

Tu spadaju:

- akutni stres
- epizodični akutni stres
- kronični
- emocionalni
- *engl. burnout*
- fizički stres
- psihološki stres
- psihosocijalni stres
- psihoduhovni stres
- eustress

Akutni stres možemo opisati kao stres koji ima utjecaj na mentalni balans kod osoba. Najbitnija stvar kod ove vrste stresa je da ne traje dugo. Kako bismo se nosili s ovim stresom, moramo ga znati razumjeti i kako mu pristupiti. Za ovu vrstu stresa, Dr. Radhika Kapur (2021.) navodi da su najbolje tehnike relaksacije poput vježbi disanja, joge i meditacije.

Epizodični akutni stres ima utjecaj na psihološko i fizičko stanje ljudskog bića. Dr. Kapur (2021.) navodi da pod fizičke nuspojave spadaju bolovi u zglobovima, kardiovaskularne bolesti, visoki ili niski krvni tlak te gubitak riječi. S druge strane, u psihološke nuspojave spadaju depresija, anksioznost, frustracija i ljutnja.

Kronični stres je vrsta stresa s kojom se individualac može nositi na dnevnoj bazi. Što se tiče samih nuspojava, iste su kao kod epizodičnog akutnog stresa. Njime se možemo nositi putem relaksacije te kontrolom svojih emocija. One mogu puno pomoći ljudima, ako se koriste na pravilan način.

Emocionalni stres može biti bolniji za razliku od ostalih vrsta stresa. Individualci se nose ovim stresom kada dolazi do problema u obitelji, na poslu, općenito kada dolazi do problema s drugim individualcima. Najbitniji način za suočavanje s ovom vrstom stresa je menadžment, te da naučimo bolje razumjeti druge. Dr. Kapur (2021.) također navodi da je u takvim situacijama bitno potražiti pomoć kod drugih ljudi.

*Burnout* se može opisati kao stres koji ostavlja individualca s mišljenjem da nema kontrolu nad svojim životom. Proizlazi iz dugotrajnog preopterećenja na poslu i osjećaja da nemamo podršku

drugih ljudi iz svoje okoline. Ovdje također dolazi i do iscrpljenosti. Dr. Kapur (2021.) navodi kako ima brojnih problema koji vode do ove vrste stresa. Neki od njih su mala plaća, nedostatak unaprjeđenja, pritisak te nedostatak resursa. To su samo neki od brojnih uzroka.

Fizički stres je stres koji ima utjecaj na fizičko zdravlje pojedinca. Dr. Kapur (2021.) u svome radu govori kako postoji više vrsta fizičkog stresa. Tu za primjere navodi dehidraciju, loše prehrambene navike, bolesti te infekcije. Kako bi se pojedinci lakše nosili s ovim stresom moraju potražiti medicinsku pomoć. Također, dijeta, vježbanje, fizičke aktivnosti i vježbe opuštanja su aktivnosti koje bi pojedinac, koji se suočava s fizičkim stresom, trebao početi primjenjivati.

Psihološki stres je stres koji proizlazi iz npr. depresije, ljutnje, frustracije ili traume. Ovo je stres koji kada se pojavi može imati utjecaj i na fizičko zdravlje pojedinca, jednako kao i na psihološko. Pojedinac rješenje za nošenje s ovim stresom može pronaći kod medicinskih stručnjaka, vježbi opuštanja te kod profesionalnih savjetnika.

Kod psihosocijalnog stresa, važno je da znamo da smo socijalna bića. Nitko nije stvoren da živi u izolaciji. Ova vrsta stresa proizlazi iz loših međuljudskih odnosa, izolacije i sukoba, bili na radnom mjestu ili u privatnom životu.

Psihoduhovni stres proizlazi iz nemogućnosti da pojedinac stavi u praksu svoja uvjerenja, moralnost i etiku. Najbolji način za suočiti se s ovom vrstom stresa je upornost. Dr. Kapur (2021.) u svom radu govori kako je upornost prema našim željama i uvjerenjima najbolji način za proći preko psihoduhovnog stresa.

Eustres je pozitivna vrsta stresa. To je onaj stres iz kojeg proizlaze uzbuđenje i sreća. Najveća prednost ovog stresa je to što kod pojedinca proizvodi motivaciju i upornost. Pomoću eustresa pojedinci shvate da su dobro psihološko i fizičko zdravlje ključni za postizanje ciljeva.

### **3.3. Teorije stresa**

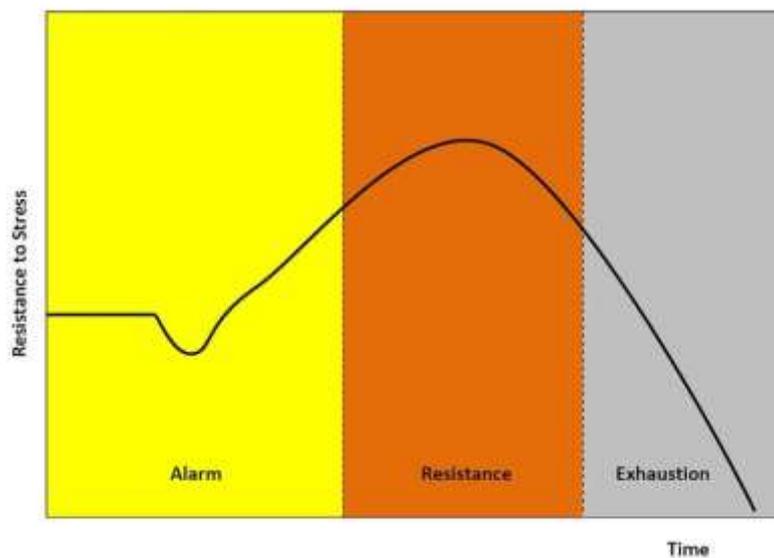
Vidović (2023.) u svom radu spominje dvije teorije stresa. Prva teorija stresa je Selyeova teorija. Hans Selye prvi je prepoznao i opisao povezanost između stresa i bolesti. GAS može nastati s bilo kojim stresom. Taj stres može nastati stresnim događajima poput medicinskih problema, gubitka posla, traume ili financijske poteškoće. Njegova teorija opisuje kako, ako smo dugotrajno izloženi stresom, može doći do raznih bolesti. Neke od tih bolesti su problemi s visokim ili niskim tlakom, srčane bolesti, psihički poremećaji i razne druge bolesti. Selye je prvenstveno istraživao način na koji se životinje odupiru različitim uvjetima poput vrućine, hladnoće i slično. Čovjekovo tijelo, kao i kod životinja, ima reakcije kada dolazi do prijetnje

njegovoj tjelesnoj ravnoteži. „Opći adaptacijski sindrom Selye opisuje u tri faze, a odnosi se na tjelesne promjene koje štite organizam ili mu pomažu da im se prilagodi“ (Vidović, 2023.:15).

Te faze dijele se na:

- Faza alarma
- Faza otpora
- Faza iscrpljenja.

Slika 1:Faze općeg sindroma adaptacije



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

[pristupljeno: 15.6.2024.]

Faza alarma nastaje kada organizam prvi put dođe u kontakt sa stresom. Može trajati nekoliko sati ili dana. Ta faza uključuje odgovore tijela poput „bori ili bježi“ reakciju. U ovoj fazi dolazi do otpuštanja hormona stresa, što uzrokuje povećanje srčanog ritma, krvnog tlaka i razine šećera u krvi, uz još brojne promjene. Faza otpora se događa ako stresor traje duže vrijeme. U ovoj fazi, organizam pokušava prilagoditi svoje funkcije kako bi se tijelo moglo nositi sa stresom. Hormoni stresa su i dalje prisutni, ali tijelo pokušava održati ravnotežu. Tijelo je u stanju boriti se protiv stresa, no ako je dugotrajnije izloženo može doći do iscrpljenosti i slabljenja otpornosti na druge podražaje. Ako stresor i dalje traje i ne uspije pronaći način za prilagodbu, ulazi u fazu iscrpljenosti. Dolazi do smanjenja otpornosti organizma, povećanog rizika od zdravstvenih problema te raznih bolesti.

Druga teorija stresa je Lazarusova teorija. Nju su razvili Richard Lazarus i Susan Folkman te je ona značajno doprinijela razumijevanju kako pojedinci reagiraju na stresne situacije. Ova teorija naglašava individualne razlike u percepciji stresa te joj je fokus na interakciji između pojedinca i okoline. Prema Lazarusu, stres nije automatski odgovor na vanjski događaj, već je rezultat procjene tog događaja. To znači da pojedinci različito doživljavaju situacije koje su stresne, ovisno o njihovoj percepciji. Prema Vidović (2023.) primarne procjena je kada osoba sama sebi najčešće postavlja pitanja poput „Što ova situacija znači?“ ili „Kako će utjecati na mene?“, a odgovori tome mogu biti „Ovo mi nije važno“, „Ovo je pozitivno“ ili „Ovo je stresno“. Primarna procjena uključuje procjenu događaja i razmatranje da li predstavlja prijetnju ili izazov. Na osnovu tih odgovora, situacije se kategoriziraju kao prijetnja, izazov ili gubitak. Nasuprot tome, sekundarna procjena odnosi se na procjenu vlastitih sposobnosti i strategija za suočavanje s dotičnim događajem. Sekundarna procjena može biti pozitivna ili negativna; pozitivna uključuje uvjerenje da se može nositi sa stresorom, izraženo kroz stav „Mogu to postići ako se potrudim“. Nasuprot tome, stav „Znam da su mi šanse male pa ne želim ni pokušati“ primjer je negativne sekundarne procjene. Osim kognitivne procjene, suočavanje može biti usmjereno na problem ili na emocije. Suočavanje usmjereno na problem odnosi se na osjećaj kontrole nad situacijom gdje osoba može upravljati izvorom problema. Kako bi se nosilo sa stresom, slijede se četiri koraka – definiranje problema, stvaranje alternativnih rješenja, učenje novih vještina za suočavanje sa stresorima te ponovna procjena i pronalaženje novih standarda ponašanja. S druge strane, suočavanje usmjereno na emocije koristi se kada pojedinac smatra da ne može upravljati izvorom problema. U takvim situacijama osoba izbjegava izvor stresa, povlači se, prihvaća ga, traži medicinsku podršku ili pribjegava drugim strategijama. Lazarusova teorija stresa primjenjuje se u različitim područjima. To uključuje psihologiju, medicinu, menadžment i obrazovanje. Ona pomaže razumjeti kako ljudi različito doživljavaju stres i kako se mogu učinkovitije nositi njime. Prema Juničić (2013.) kad uzroke svojih neuspjeha pripisujemo sebi („Ja sam kriv/a), koji su uz to trajni („Nisam dovoljno inteligentan/na“) i globalni („Opet sam pao/la ispitu, kao i uvijek), vjerojatnije je da ćemo doživjeti osjećaj bespomoćnosti i ostalih psiholoških reakcija, koje potiču stres.

### 3.4. Posljedice stresa

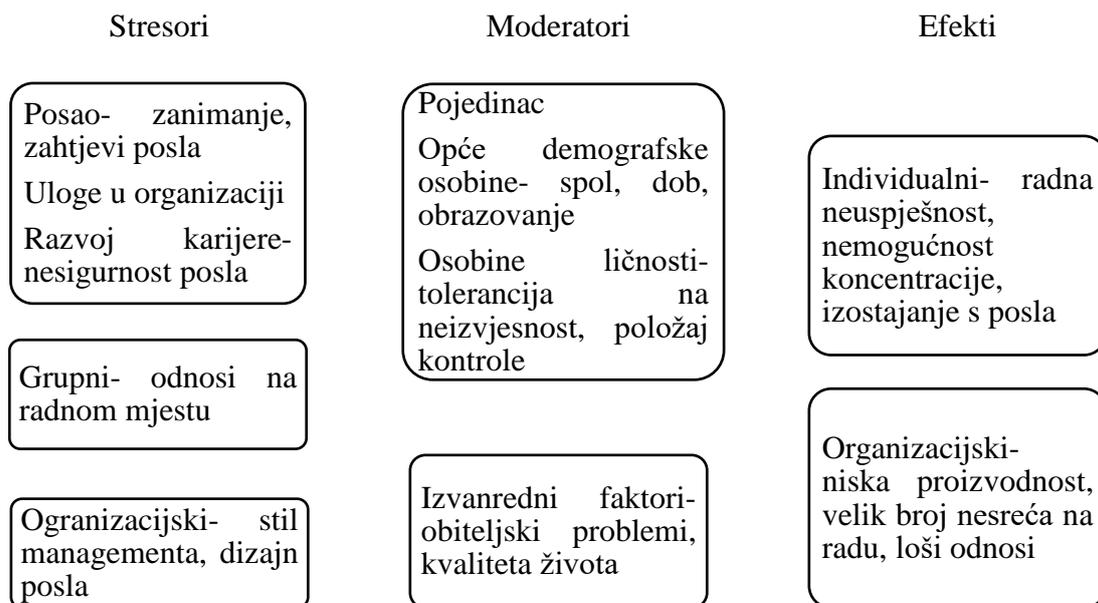
„Prema riječima stručnjaka, stres je nalet energije koji osobi savjetuje što učiniti. U malim dozama stres ima brojne prednosti. Na primjer, pritisak može pomoći pri suočavanju sa svakodnevnim izazovima i motivira u postizanju vlastitih ciljeva.“ (Mikulić, 2022.:13). Stres može pozitivno utjecati na pojedinca na način da ga motivira. Kada smo pod stresom, on nam može pojačati memoriju te nas motivirati u boljem rješavanju zadataka. Stres može imati različite posljedice na ljudsko tijelo i njegovo psihološko stanje, a njegove posljedice mogu biti fizičke, psihičke i promjene u samom ponašanju. Fizičke posljedice mogu biti kardiovaskularni problemi. Tu imamo problema s povišenim krvnim tlakom i bolesti srca. Nadalje imamo probleme s probavnim sustavom (čir na želudcu), probleme s kožom (akne), glavobolja i učestale migrene. Što se tiče psiholoških posljedica, imamo anksioznost i depresiju, mentalnu iscrpljenost (*burnout*) te probleme s pamćenjem i koncentracijom. Problemi u samom ponašanju su nesanica, korištenje raznih supstanci (alkohol i droge), promjene u prehranbenim navikama, te povećanje agresivnosti.

Stres, također, može imati i pozitivne strane. Neke od njih su poboljšana sposobnost učenja i pamćenja te povećana motivacija. Privremeno jačanje samog imuniteta je također jedna pozitivna strana. Kratkoročni stres može ojačati imunološki sistem i na taj način povećati otpornost na bolesti i infekcije. Što se tiče osobnog rasta i razvoja, stres može povećati samopouzdanje. Ako se u uspješno nosimo sa stresom u nekim situacijama, može se povećati samopouzdanje. Stres može povećati produktivnost i povećati kvalitetu rada. Stres ima mogućnost povećati produktivnost u situacijama koje zahtijevaju brze odluke. Također može povećati kvalitetu rada na način da motivira osobe da posvete više pažnje na same detalje i tako povećaju kvalitetu svoga rada.

## 4. Stres na radnom mjestu

Prema Lesko Bošnjak i Klepić (2013.:241) stres na poslu nešto s čime se kojom susretne svaki radnik bez obzira na posao ili zanimanje kojim se on bavi. Do stresa u samom poduzeću može se doći kada se pojedinac susretne s nekom preprekom, tj. kada se susretne s nekim zadatkom za koji misli da ga ne može obaviti. Radnici koji su dugotrajno izloženi stresu, imaju veću mogućnost za razvijanje fizičkih ili psihičkih bolesti. Te bolesti mogu biti srčane, bolovi u zglobovima, migrene, pa čak depresija i anksioznost. Danas je stres postao dio svakodnevnice. Radnicima poput menadžera, kojima je upravljanje ljudima primarni dio posla, stres ima najznačajnije posljedice na ponašanje te privatni i poslovni život.

Tablica 1: Opći model stresa



Izvor: Bahtijarević-Šiber, (1999.:900)

Tablica 1 prikazuje različite načine na koje se stres može doživjeti. Sadrži izvore stresa, faktore te efekte stresa. Stres je složen fenomen koji različito utječe na pojedinca i na poduzeće. Izvori stresa, odnosno stresori, mogu biti povezani a poslom, ulogama pojedinca i razvojem karijere. U općem modelu stresa na radnom mjestu postoje i moderatori. „Moderator je varijabla koja utječe na povezanost između dvije varijable, a da izravno ne uzrokuje bilo koju od njih“

(Bahtijarević-Šiber, 1999.:900). To su varijable koje ne izazivaju stres direktno, ali utječu na način na koji se stres doživljava.

#### **4.1. Čimbenici stresa na radnom mjestu**

Stres na radnom mjestu može biti posljedica raznih čimbenika koji se odnose na organizacijsku strukturu, međuljudske odnose, osobne karakteristike zaposlenika, radne uvjete i korporativnu kulturu. Organizacijski čimbenici poput prekomjernog radnog opterećenja i nedovoljnih resursa često stvaraju pritisak na zaposlenike, izazivajući osjećaj preopterećenosti. Nedostatak kontrole nad poslom i ograničena sloboda odlučivanja također mogu dovesti do osjećaja manje vrijednosti i nemoći. Osim toga, nejasne radne uloge unutar tvrtke mogu dodatno povećati osjećaj nestabilnosti među zaposlenicima, dok strah od otpuštanja ili promjena u radnim procedurama može povećati razinu stresa. Međuljudski odnosi na radnom mjestu također su bitni čimbenici stresa. Sukobi s kolegama ili nadređenima, nedostatak podrške ili diskriminacija mogu dovesti do osjećaja izoliranosti i povećati emocionalni stres. Nedostatak jasne komunikacije i povratnih informacija može rezultirati nesporazumima i dodatno utjecati na stres. Što se tiče radnih uvjeta, loši fizički uvjeti, poput rasvjete i buke, kao i dugi radni sati ili nepravilni radni rasporedi, mogu uzrokovati fizičku i mentalnu iscrpljenost. Nedostatak ravnoteže između poslovnog i privatnog života također mogu negativno utjecati na dobrobit zaposlenika i povećati stres. Osobne karakteristike zaposlenika, kao što su sklonost perfekcionizmu ili niska tolerancija na stres, mogu povećati njihovu osjetljivost na stresne situacije. Osobe koje nemaju razvijene vještine za učinkovito suočavanje sa stresom mogu se osjećati dodatno preopterećeno i nesposobno za suočavanje s izazovima na radnom mjestu. Problemi u osobnom životu, poput obiteljskih ili financijskih problema isto mogu pridonijeti povećanju razine stresa na poslu. Korporativna kultura koja promiče visoke standarde, konkurenciju među zaposlenicima i pritisak za postizanje ciljeva mogu utjecati na povećanje stresa. U tvrtkama gdje se ne prepoznaje trud i postignuća zaposlenika, mogu se javiti osjećaji nezadovoljstva i frustracije. Sve ove točke naglašavaju potrebu za stvaranjem dobro organiziranog radnog okruženja koje podržava zaposlenike te jedni druge kako bi se minimizirali stresni faktori te poboljšalo zadovoljstvo i zdravlje zaposlenika.

## 4.2. Izvori stresa

„Najučestaliji su izvori stresa u poduzeću:

- neispravna selekcija (ako je osoba na radnom mjestu i poslovima koje, prema svojim znanjima, sposobnostima i vještinama, objektivno ne može uspješno obavljati, to će predstavljati izbor stresa kako za samog zaposlenika, tako i za njegove najbliže nadređene i podređene suradnike),
- neusklađenost zahtjeva radnog mjesta i individualnih mogućnosti (ako radnik nema neke karakteristike i osobine koje nužno i primarno zahtijeva određeno radno mjesto, to će također biti izvor stresa za djelatnika),
- nerealni ciljevi (nerealno postavljeni ciljevi u životu i radu neprekidan su i stalan izvor stresa),
- blokirana karijera (ukoliko zaposlenik ima objektivna znanja, sposobnosti i vještine za napredak na višu hijerarhijsku razinu u poduzeću, ali mu se to napredovanje onemogućava, spomenuta će situacija predstavljati izvor stresa za istog radnika),
- različiti oblici nepravde na poslu (posebice u vrednovanju truda i rada djelatnika, također u sustavu nagrađivanja, kako materijalnog, tako i nematerijalnog, uz napomenu da se radnik neprestano uspoređuje sa drugim suradnicima, odnosno je li njegov rad i trud, u usporedbi sa drugima, ispravno valoriziran),
- problemi i poteškoće u komunikaciji (posebice komunikacija radnika sa nadređenim(a), verbalni sukobi, nejasne poruke, odluke i zadaci itd.)“ (Požega, 2012.:188-189).

Izvore stresa unutar organizacije možemo podijeliti na individualne, grupne te organizacijske. Individualni izvori stresa prema Bahtijarević-Šiber (1999.) su oni koji na svakog neposredno i specifično djeluju posebno i različiti su za svakog pojedinca u samoj organizaciji. U ranijim istraživanjima, priroda posla smatrana je glavnim izvorom stresa. Razne stresne situacije na poslu poput čestih sastanaka, čestih putovanja, vremenskih ograničenja, produljenja radnog vremena i općeg preopterećenja na radnom mjestu izazivale su različite stresne reakcije koje su povezane s različitim somatskim i psihičkim poremećajima. Prema Bahtijarević-Šiber (1999.), sama profesija nosi ugrađeni stresni potencijal, pri čemu neka zanimanja doživljavaju više stresa od drugih. Primjerice, profesije kao što su kirurg, pilot i menadžer smatraju se stresnijima u usporedbi s profesijama poput frizera ili kuhara. Osim same prirode zanimanja, postoje i zahtjevi posla koji se postavljaju pred pojedinca ili radnika. To može rezultirati neskladnošću između očekivanja od radnika i njegove stvarne sposobnosti ili mogućnosti za izvršavanje tih

zahtjeva. „Stresor na radu može biti i stalni pritisak vremena, odnosno kratki rokovi za obavljanje zadataka. I tu se može konstatirati da tempo i promjene suvremenog rada postaju sve brži čime se također otvara prostor za njegovu veću stresnost, kojoj svakako pridonosi i neizvjesnost i nesigurnost koja ga prati“ (Bahtijarević-Šiber, 1999.:902). Visoka razina odgovornosti na radnom mjestu često se smatra jednim od ključnih izvora stresa unutar organizacija. Opterećenje koje osobe na višim pozicijama doživljavaju povezano je s većim razinama stresa, što može proizaći iz materijalne odgovornosti ili brige za dobrobit svojih podređenih. Radnu opterećenost također možemo navesti kao jedan od izvora stresa. Ona se promatra na dva načina: kvalitativno i kvantitativno. „Kvantitativna označava previše posla koji treba obaviti u prekratkome vremenu. Kvalitativna se preopterećenost javlja kod nedostatka sposobnosti i vještina za obavljanje posla ili kad su radni standardi postavljeni previsoko. Ta je vrsta radne preopterećenosti obično rezultat neusklađenosti zahtjeva rada i individualnih mogućnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 1999.:902).

Grupni izvori stresa se odnose na međuljudske odnose unutar grupe ili tima. Požega (2012.) govori da su konflikti unutar tima ili grupe u kojoj zaposlenik radi u poduzeću bitan stresor. Možemo reći da svaki radnik želi biti podržan od strane svoje grupe, želi da ga drugi poštuju i da je na prijateljskoj razini sa svojom timom. Odnosi na radu još su jedan od važnih čimbenika koji djeluju na prisustvo stresa unutar organizacije. „Pod odnosima na radu smatraju se odnosi sa drugim zaposlenicima, nadređenima, ali i podređenima ukoliko se nalazimo na višoj hijerarhijskoj razini“ (Cvetojević, 2021.:20). Ovdje najviše dolaze do izražaja odnosi između hijerarhija.

Organizacijski izvori su koji su nastali unutar same organizacije i djeluju na svakog člana organizacije. Ukoliko želimo utjecati na uklanjanje organizacijski stresora potrebno je provesti određene prevencije. Menadžment ljudskih resursa dužan je dizajnirati posao i radno mjesto svojim zaposlenicima tako da posao ne bude monoton. Također je vrlo bitno komuniciranje sa radnicima i vođenje ljudi na pravilan uz prisustvo poštivanja. Vrlo je važna i participacija djelatnika. Radnicima se stvara visoka razina stresa ukoliko oni nisu shvaćeni od strane same organizacije. Ukoliko se provodi zapošljavanje nekompatibilnih radnika i nekvalitetna komunikacija s radnicima može doći do pojave različitih stresora koji djeluju na cjelokupno poduzeće i na svakog pojedinca individualno.

### 4.3. Sindrom sagorijevanja

„Stres i efekti stresa donose brojne negativne posljedice, kako zaposlenicima, tako i samom poduzeću i poslovnim rezultatima na način da se povećavaju troškovi poslovanja, smanjuje efikasnost radnika i narušava njihovo zdravlje, a što opet dovodi do povećanja troškova rada i daljnjeg smanjivanja njihove produktivnosti i efikasnosti. Duža izloženost stresnim situacijama u poduzeću dovodi do povećanja njihovog otpora prema promjenama, dovodi čak i do privremenih ili trajnih promjena karakteristika zaposlenika, promjena njihovih sposobnosti i vještina, promjena čak i njihovih osobina ličnosti. Naravno, promjene su uvijek negativne.“ (Požega, 2012.:188).

„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“ (Škrinjak, 1996.:26).

Istovremeno prisustvo više stresora koji prelaze u dugotrajne stresore, može dovesti do sindroma sagorijevanja. On je progresivni gubitak energije i pojava iscrpljenosti te frustracije i stresa.

Škes (2012.) govori kako su faze sagorijevanja:

- Faza medenog mjeseca- posao pruža veselje, ispunjenost entuzijazmom, nijedan zadatak nije nemoguć
- Realnost- uočavanje da ipak nije sve tako savršeno, šef postavlja sve teže zadatke. Sve veće ulaganje truda, napora i frustracija postaje svakodnevica. Sve kasniji dolazak kući, prekovremeni sati koji su neplaćeni. Shvaćanje da posao ne zadovoljava ni socijalno ni financijski.
- Faza razočaranja- upadanje u zatvoreni krug – umor, nervoza, promjene u fizičkom izgledu, nesаница. Otvorene kritike prema nadređenima i kolegama. Osjećaj bespomoćnosti. Anksioznost i depresija postaju dio svakodnevnice.
- Alarmna faza- iscrpljenost. Osjećaj stalnog neuspjeha, gubitak samopouzdanja i vjere u sebe. Ova faza je ozbiljna i, ako se ne potraži pomoć, može ostaviti ozbiljne posljedice na zdravlje. Osjećaj konstantnog očajja.

Škes (2012.) navodi četiri stvari koje je potrebno učiniti:

- Identificirati sindrom *burnout*: prepoznati stresore,

- Pronaći način kako se nositi sa samim sindromom,
- Pokušati izbjeći nastanak sindroma,
- Oporavak od sindroma sagorijevanja.

Negativan stav može se razviti u neosjetljivost ili čak povlačenje u samoga sebe. Smanjeno osobno postignuće označava opadajući osjećaj kompetentnosti i uspjeha. Zaposleni može doživjeti osjećaj nedovoljnosti, izgubiti samopoštovanje, pa čak i pasti u depresiju radi percepcije da nije uspješan ili kompetentan na svom radnom mjestu. Koncept *burnout*, kojeg je razvio C. Maslach, obuhvaća tri komponente: somatsku, emocionalnu i psihičku. Somatska komponenta uključuje psihosomatske tegobe, umor, povećanu sklonost bolestima, pa čak i zloupotrebu supstanci kao način suočavanja s problemima. Emocionalna komponenta obuhvaća osjećaje bespomoćnosti i potištenosti, gdje osoba može izgubiti mehanizme kontrole i suočavanja sa stresom te može doći do preopterećenja. Psihička komponenta se odnosi na nezadovoljstvo poslom, kao i gubitak samopoštovanja. U okviru ove komponente, pojedinac može doživjeti konflikte između profesionalnih ciljeva i ličnih vrijednosti. Pozitivne osobine, poput optimizma i samopouzdanja, mogu služiti kao zaštita od sindroma izgaranja, dok negativne osobine, poput anksioznosti i perfekcionizma, povećavaju ranjivost.

#### **4.4. Menadžerska bolest**

„Problem stresa je, uglavnom, problem novog doba, a nazivaju ga još i menadžerskom bolešću budući da su stresu podložnije osobe koje upravljaju ljudima i procesima te snose veliku odgovornost“ (Požega, 2013.:187). Prema Pavlović (2008.) „menadžerska bolest“ je pojam koji su današnje vrijeme često spominje, a predstavlja skup simptoma koji nastaju kao posljedica dugotrajne izloženosti stresu na radnom mjestu. Stres je danas sastavni dio života. „Za menadžersku bolest moglo bi se reći i da je epidemija novog doba koja sve više ugrožava ljude mlađe i srednje životne dobi.“ (Pavlović, 2008.:333). Menadžerska bolest je sve više prisutna. Menadžment je danas jedan od najstresnijih poslova. Menadžeri se suočavaju s preopterećenošću, prekovremenim radom, odvajanjem poslovnog od osobnog života te upravljanjem međuljudskim odnosima na radnom mjestu. Stres je nešto na što svatko reagira drugačije i nosi se s time drugačije. Od posljedica imamo ubrzani rad srca, problemi s tlakom, depresija, anksioznost te glavobolje i prekomjerno znojenje. Postoji razlika između reakcija kod žena i kod muškaraca. Muškarcima najčešće donosi probleme sa srcem, a ženama više psihološke bolesti, poput anksioznosti ili depresije.

„Menadžerske bolesti otkrivene su sasvim slučajno, prije tridesetak godina u Americi. Kardiolozi Friedman i Rosenman dijelili su čekaonicu s kolegom oftalmologom i primijetili da su stolice ispred njihove ordinacije više oštećene i istrošene, nego one ispred vrata njihova kolege. Zašto bi njihovi pacijenti više rukama stiskali i gužvali rub stolice, nego oni koji su došli na pregled vida? Utvrdili su da kod njih dolazi relativno velik broj ljudi koji su na rukovodećim funkcijama, nestrpljivi su i nemaju živaca ni vremena čekati. Nastavljajući opservacije i istraživanje u tome smjeru podijelili su ljude u dva tipa: tip A i tip B.“( Lesko Bošnjak i Klepić, 2013.:245).

Karakteristike tipa A prema Friedmanu i Rosenmanu:

- Nепrestano u pokretu,
- Nestrpljivi,
- Nezadovoljstvo,
- Glasan smijeh,
- Brz i glasan govor,
- Kratki i brzi odgovori,
- Požurivanje sugovornika.

Karakteristike tipa B prema Friedmanu i Rosenmanu:

- Smirenost,
- Rijetko se žale,
- Dugi odgovori,
- Pažljiv slušatelj
- Zadovoljstvo,
- Izbjegavanje natjecanja.

Velik broj menadžera zapostavlja svoje zdravlje zbog nedostatka slobodnog vremena te prevelike usmjerenost na poslovne ciljeve. Zapostavljanje simptoma, često se propušta trenutak u kojem se može djelovati preventivno te izbjeći probleme sa zdravljem. „Danas smo svjedoci da se ipak budi svijest o važnosti prevencije, pa su tako i poslodavci shvatili da je poželjno ulagati u zdravlje svojih zaposlenika. Mnogi poslodavci stimuliraju odlaske na sistematske preglede i ugovaraju za zaposlenike dobrovoljna zdravstvena osiguranja“ (Pavlović, 2008.:333).

## 5. Upravljanje stresom u poduzeću

Menadžeri, kako bi efikasno upravljali stresom kod svojih zaposlenih, moraju razumjeti izvore stresa s kojima se zaposleni suočavaju, prepoznati njegov utjecaj na zaposlene i pomoći im da pronađu načine za kontroliranje stresa. Svaki zaposleni reagira na stres na različit način. Dok neki ostaju smireni u stresnim situacijama, drugi mogu reagirati burno na iste izazove. Da bi se stres mogao uspješno upravljati, prvo je potrebno naučiti kako ga savladati. Ključno je uspostaviti kontrolu nad emocijama poput tuge, depresije, ljutnje i panike. Prema Bahtijarević-Šiber (1999.) danas upravljanje stresom postaje izuzetno važan zadatak, ne samo zbog očuvanja zdravlja pojedinaca, već i zbog očuvanja vitalnosti i uspješnosti poduzeća. Preventivno upravljanje stresom dobiva na značaju jer predstavlja organizacijsku filozofiju i skup principa koji koriste specifične metode za unapređenje zdravlja pojedinaca i organizacije, istovremeno sprečavajući potencijalne rizike i negativne posljedice po obje strane. Osnovna načela ove filozofije uključuju:

- Međuovisnost individualnog i organizacijskog zdravlja,
- Odgovornost menadžmenta za zdravlje pojedinaca i organizacije,
- Neizbježnost stresa i teškoća za pojedince i organizacije,
- Jedinstven način reagiranja svake osobe i organizacije na stres.

Pored individualnih pristupa stresu, postoje i organizacioni pristupi za upravljanje stresom. Autori Leka, Griffiths i Cox u svojoj knjizi „Work Organization and Stress“ opisuju tri vrste prevencije stresa: primarnu, sekundarnu i tercijarnu. Primarna prevencija fokusira se na ergonomiju, koja podrazumijeva optimizaciju radnih mjesta za smanjenje fizičkog opterećenja i povećanje udobnosti, kao i na oblikovanje posla i radnog okruženja. Također se bavi organizacijskim i poslovnim razvojem, gdje se uvode promjene u organizaciju i poslovne procese kako bi se stvorili zdraviji uvjeti za rad. Ova vrsta prevencije ima za cilj sprječavanje rizika i stresa na radnom mjestu. Sekundarna prevencija je usmjerena na radnike koji su izloženi riziku od stresa, pružajući im edukaciju o stresu, njegovim uzrocima i posljedicama, kao i obuku u tehnikama upravljanja stresom. Na kraju, tercijarna prevencija je usmjerena na radnike koji su već pretrpjeli negativne posljedice stresa, nastojeći stvoriti okruženje koje poboljšava dobrobit zaposlenih i povećava nivo zaštite na radu.

Prema autoru Panigrahiju (2017.), postoje mnogi efikasni načini za suočavanje sa stresom, a neki od najvažnijih uključuju sljedeće:

- Povećanje vremena za spavanje – pružanje tijelu adekvatni odmor, san podržava zdravu funkciju mozga te održava fizičko i psihičko zdravlje,
- Fizičke aktivnosti – vježbanje pomaže u održavanju zdravog tijela i uma, a također pomaže u vraćanju samopouzdanja koje može biti izgubljeno zbog stresa,
- Pronalaženje odgovarajuće tehnike relaksacije – aktivnosti kao što su umjetnost, ples ili slušanje muzike podstiču kreativnost i smanjuju stres,
- Razgovor s bliskim osobama – razgovor s nekim tko vam je blizak može smanjiti osjećaj stresa i pružiti osjećaj utjehe,
- Upravljanje vremenom – omogućava efikasno korištenje vremena, pomaže u organiziranju obaveza i slobodnog vremena,
- Odbijanje dodatnih, nepotrebnih zadataka – prihvaćanje nebitnih, dodatnih zadataka može povećati radno opterećenje i izazvati dodatni stres,
- Odmaranje u slučaju bolesti – adekvatan odmor je neophodan kada ste bolesni kako bi se tijelo moglo oporaviti,
- Izbjegavanje loših navika kao što su pušenje i konzumacija alkohola – ove navike mogu izazvati ovisnost te povećati stres,
- Suočavanje s uzrocima stresa – jedan od najvažnijih koraka u smanjenju stresa je identifikacija i suočavanje s njegovim uzrocima.

Kada je riječ o nastanku stresa, kao i kod drugih problema, važno je identificirati uzrok. Tehnika poznata kao „5 Zašto“ ili *engl. „5 Why“*, koju je razvio Sakichi Toyoda kao dio Toyota proizvodnog sistema, koristi se za rješavanje problema i kontinuirano unapređenje procesa. Ova tehnika pomaže u dubljem razumijevanju uzroka problema. Cilj primjene „5 Why“ tehnike je da se dosegne uzrok problema i pronađe efikasno rješenje. Može se pratiti problem do njegovog korijena i razviti strategija za njegovo rješavanje. Osnovni koraci „5 Why“ tehnike su:

- Šta je problem? (*Why?*)
- Zašto se problem dogodio? (*Why?*)
- Zašto se dogodio razlog iz koraka 2? (*Why?*)
- Zašto se dogodio razlog iz koraka 3? (*Why?*)
- Zašto se dogodio razlog iz koraka 4? (*Why?*)

S obzirom na to da stres predstavlja problem za pojedinca, ova tehnika može biti korisna u identifikaciji uzroka stresa i razvijanju potencijalnih rješenja.

Eisenhowerova matrica, poznata i kao *engl. „Eisenhower Matrix“*, je alat za efikasno upravljanje zadacima koji pomaže u organizaciji i određivanju prioriteta na osnovu hitnosti i

važnosti. Prema timu iz američke softverske kompanije Asana (2022.), ovaj alat dijeli zadatke u četiri kategorije: hitni zadaci koji zahtijevaju pažnju, planirani zadaci koji se obavljaju kasnije, zadaci koje je moguće delegirati, i zadaci koji se mogu izbrisati. Prvi korak u procesu je sastavljanje liste obaveza, nakon čega se određuje redoslijed njihovog izvršavanja. Efikasnim utvrđivanjem prioriteta, moguće je povećati produktivnost i osigurati da se ključni zadaci izvrše na vrijeme.

Hitnost i važnost mogu djelovati slično, ali prema Eisenhowerovom principu, hitni zadaci zahtijevaju trenutnu pažnju i imaju potencijalne posljedice ako se ne riješe na vrijeme. Odugovlačenje s ovim zadacima može povećati nivo stresa i izgaranja. S druge strane, važni zadaci možda ne zahtijevaju trenutnu pažnju, ali su ključni za postizanje dugoročnih ciljeva. Zadaci koji nisu ni hitni ni važni mogu se delegirati ili odložiti za kasnije.

Slika 2: Eisenhowerova matrica

|                             | HITNO   | NIJE HITNO  |
|-----------------------------|---|---|
| VAŽNO<br>(za posao i život) | <p><b>NAPRAVITE</b><br/>(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><br/>(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><br/>(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/>

[pristupljeno: 14.6.2024.]

## **5.1. Primjeri upravljanja stresom u poduzeću**

### **5.1.1. Pliva**

Pliva je veliko poduzeće koje na svojoj službenoj stranici ima napisana pravila ponašanja te kako posluju da radno mjesto bude manje stresno.

Pliva navodi kako visoko cijene različitost obrazovanja, sposobnosti i vještina koje njihova radna snaga unosi u poslovanje. Njihov način je da sve odluke i aktivnosti u vezi zapošljavanja donose bez obzira na osobne karakteristike. Zabranjuju diskriminaciju u procesu odabira te odluke u vezi zapošljavanja temelje na poslovnim potrebama, kompetencijama, stručnosti te poslovnim potrebama. Vjeruju kako prijatelji i obitelji njihovih zaposlenika predstavljaju dobar izbor potencijalnih kandidata te preporuke potiču. Međutim, ne favoriziraju ih. Svaka preporuka kandidata od strane članova obitelji mora se analizirati i odobriti.

Što se tiče sigurnosti i zdravog radnog mjesta, svoja aktivnosti provodi poštujući najviše standarde sigurnosti i zaštite zdravlja svojih zaposlenika. Njihov cilj je kroz strogo pridržavanje globalnih sigurnosnih standarda izbjeći bilo koju nesreću na radnom mjestu. Ako posao to zahtijeva, nosi se cijelo vrijeme potrebna zaštitna oprema. Poštuju sva pravila i procedure u vezi zdravlja, sigurnosti i zapošljavanja. Pravovremeno prijavljuju sve nezgode i incidente vezane uz nepoštivanje pravila. Također, poduzimaju mjere za ispravljanje nesigurnih aktivnosti i pogona.

U Plivi je zabranjeno svako uznemiravanje riječima, ponašanjem i djelima kojima se stvara neprijateljsko okruženje, te takva ponašanja ne toleriraju. Suzdržavaju se od davanja primjedbi, prikazivanjem materijala kojima se vrijeđaju određene karakteristike te pričanjem uvredljivih šala na temu dobi, spola, rase i ostalog. Ne koriste seksualno sugestivan jezik te ne šalju elektroničku poštu seksualnog sadržaja. Također, potiču prijavljivanje nasilnog, uvredljivog i prijetećeg ponašanja, bio verbalan ili fizički.

Poštuju prava zaposlenika na vlastito mišljenje te izražavanje svoga stava. Prihvaćaju da zaposlenici imaju pravo na slobodu mišljenja, izražavanja i govora te udruživanja na način da to ne ometa njihovu sposobnost ispunjavanja dužnosti na radnom mjestu. Koristeći pravo na izražavanje mišljenja moraju imati na umu da poštuju kolege i da su dio radne zajednice.

Potiču grupne rasprave s obzirom na složenost posla kojim se bave. Osiguravaju da su informacije potrebne za obavljanje poslova dostupne. Otvoreni su jedni drugima i pažljivi u

komunikaciji, pazeći na kulturne norme kada je riječ o vremenu potrebnom za odgovor, vremenskim zonama te tonu. Također, određuju prioritete za svoj rad u skladu s ciljevima i misijom svoga poduzeća.

### **5.1.2. Podravka d.d.**

Podravka, poznata hrvatska prehrambena kompanija, na svojoj službenoj stranici ima jasno definirane prakse i politike prema svojim zaposlenicima.

Navode kako su oni poslodavac koji gradi strast, kulturu i povjerenje prema svojim zaposlenicima te kreativnost i usmjerenost na zadovoljstvo potrošača. Poštovanje i povjerenje njeguju u domeni međuljudskih odnosa. Timski rad temeljen na iskrenom dijalogu te transparentnosti u radu potiče se i podržava u svakom radnom zadatku i okruženju jer čini čvrstu osnovu kontinuiranog napretka. Podravka je mjesto gdje se njihovi zaposlenici osjećaju "kao kod kuće", ali i mjesto gdje mogu doprinosti razvoju i rastu poduzeća. Navode kako oni prepoznaju i nagrađuju pojedince koji dodatni trud ulažu u posao na inspirativan, učinkovit i profesionalan način.

Različitim obrazovnim programima sustavno ulažu u ljude diferencirajući se tako višom razinom kulture vidljive u ponašanju njihovih zaposlenika u svakoj prigodi. Poduzeće nudi razne mogućnosti onima koji su odlučni i željni razvoja svojih profesionalnih sposobnosti. Tri su ključna cilja razvoja organizacijskih i profesionalnih sposobnosti: omogućiti zaposlenicima nastavak razvoja na svojem stručnom području i napredak u karijeri, održati korak s neprestanim okolinskim i organizacijskim promjenama i podupirati strateške pravce razvoja kompanije u svim domenama upravljanja ljudskim potencijalima. Tako stvaraju dodatnu vrijednost za njihove kupce, vlasnike i zaposlenike. Kroz planiranje osobnog razvoja prepoznaju i podržavaju pojedince koji su u svom dosadašnjem radu postigli značajne rezultate te čiji potencijal razvoja ukazuje na daljnje mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere. Navode kako je razvojni plan karijere moguć na tri područja: opća znanja, stručno-specijalistička znanja te opća menadžerska znanja, sposobnosti i vještine.

Navode kako su ljudi njihova najveća vrijednost, a uspjeh temelje na kreativnim, dinamičnim i stručnim zaposlenicima koji svojim znanjem, motivacijom i entuzijazmom čine ključ uspjeha Podravke. Cijene timski rad, poštovanje i povjerenje, potiču izvrsnost i usmjerenost na rezultat, a zauzvrat nude poslovne izazove, dinamično radno okruženje i mogućnost za profesionalni te

osobni rast i razvoj svakog zaposlenika. Podravka osigurava svojim zaposlenicima mogućnost timskog i individualnog ostvarivanja svih potencijala. Menadžment vidi mogućnost ostvarivanja poslovnih ciljeva kompanije upravo pružanjem potpore. Ključnu ulogu pridaju zaposlenicima koji zahvaljujući svojim znanjima i vještinama mogu učiniti poduzeće prepoznatljivim među konkurencijom i uspješnijim na tržištu. Želja im je da njihovi zaposlenici u potpunosti ostvare svoje potencijale, kontinuirano uče i usavršavaju se te novostečenim znanjima i vještinama pridonose razvoju poduzeća.

### **5.1.3. INA d.d.**

INA je najveća naftna kompanija u hrvatskoj koja se bavi istraživanjem, proizvodnjom te preradom nafte i plina. Na njihovoj web stranici mogu se pronaći informacije o njihovom odnosu prema zaposlenicima.

Spoznaja da su upravo ljudi temelj na kojem je izgrađeno poslovanje INA Grupe značajno utječe na njihovo poslovno ponašanje, organizacijsku strukturu, upravljanje i sve povezane procese. Uz veliki broj različitih djelatnosti kojima se INA Grupa bavi, postoji izvanredan raspon profesionalaca zaposlenih u Ini, čija se znanja protežu od vrlo tehničkih do multidisciplinarnih društvenih područja. U INA Grupi rade stručnjaci različitih generacija, interesa i profila, angažirani na velikim domaćim i međunarodnim projektima. To uključuje sjevernojadranske platforme, polja i postrojenja središnje Hrvatske, Podravine i istočne Slavonije, preko više od 500 maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Sloveniji, pa sve do udaljenih inozemnih radilišta. Raznolikost donosi širok spektar znanja i iskustva u svakodnevni rad, koji se timskim radom pretvara u inovativna rješenja u skladu s vodećim svjetskim praksama. To osigurava konkurentsku prednost i poslovni uspjeh u dinamičnim tržišnim uvjetima. Sve je uočljiviji trend u kojem mlađi kolege sve brže postaju samostalni u radu i preuzimaju odgovornost nad ključnim projektima, ne samo zbog svoje angažiranosti, već i zbog visokog nivoa vodstva i mentorstva starijih kolega. Bez obzira na to tko su, gdje i što rade, glavni cilj im je jednak – biti prvi izbor kupaca, radnika i investitora.

Svjesni su da je svaka osoba više od zaposlenika i da u životu preuzima različite uloge. Kontinuirano se brinu o sigurnosti i zaštiti zdravlja na radnom mjestu – međusobno se paze, štite i promiču zdravlje. Posebnu pažnju pridaju razvoju svijesti o temama iz područja zdravog života općenito, odnosno cjelovite dobrobiti. Njihov cilj je ostati aktivnim sudionicima u brizi

o vlastitoj dobrobiti, prevenciji najčešćih bolesti, stresa i ovisnosti te razvoju zdravih navika. Na internim platformama uvijek su im dostupni brojni sadržaji poput novosti, savjeta, preporuka i članaka te zajedničke aktivnosti za zdravi život, upravljanje stresom, osobne financije, slobodne aktivnosti te ravnotežu privatnog i poslovnog života. Dodatnu podršku u postizanju životne ravnoteže pružaju im fleksibilni oblici rada, zahvaljujući kojima mogu prilagoditi svoje radno vrijeme ili mjesto rada svojim potrebama.

U zdravom tijelu, zdrav duh. Briga o zdravlju i okolišu dio je njihove svakodnevice, a vožnja bicikla je samo jedan od načina na koji pozitivno utječu na zdravlje, okoliš i razvoj zajednice. INA, kao Poslodavac prijatelj bicikliranja, brine da njihova pouzdana, ekološka i zabavna prijevozna sredstva često koriste – od svakodnevnog bicikliranja na posao do biciklističkih druženja s kolegama. Osim kroz rekreaciju, njihov sportski duh ima priliku pokazati se na sportskim susretima. Nogomet, odbojka i trčanje sportovi su u kojima vole odmjeriti snagu, spremnost i spretnost. S obzirom na to da u njihovoj sportskoj priči mogu sudjelovati svi radnici bez obzira na dob i spol, ovo je i izvanredna prilika za upoznavanje kolega iz različitih dijelova INA Grupe. Kolege koji se ne bave sportom mogu se uključiti u organizaciju ili kao suci održavati *engl. fair-play* tijekom cijelog susreta te tako biti sastavni dio ovog sjajnog iskustva.

## 6. Rasprava

Upravljanje stresom na radnom mjestu ključna je komponenta za osiguranje dobrobiti zaposlenika i povećanje produktivnosti u poduzeću. Stres može proizlaziti iz raznih izvora, uključujući prekomjerno opterećenje, nedostatak slobodnog vremena, loše međuljudske odnose i nesigurnost posla. Dugotrajna izloženost stresu može imati ozbiljne posljedice na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika, što rezultira smanjenjem radne učinkovitosti, pojavom sindroma izgaranja i povećanjem broja bolovanja.

Jedan od ključnih izazova u upravljanju stresom je prepoznavanje specifičnih stresora unutar poduzeća. Različiti zaposlenici mogu različito reagirati na iste stresne faktore, što zahtijeva individualizirani pristup u implementaciji strategija za smanjenje stresa. Primjerice, fleksibilni oblici rada, kao što su mogućnost prilagodbe radnog vremena i mjesta rada, pokazali su se učinkovitima u smanjenju stresa i postizanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života.

Sport i rekreacija također su važni elementi u strategijama upravljanja stresom. Aktivnosti poput vožnje bicikla, nogometa, odbojke i trčanja ne samo da poboljšavaju fizičko zdravlje, već i promiču timski duh i poboljšavaju međuljudske odnose među zaposlenicima. Sudjelovanje u sportskim događanjima omogućava zaposlenicima da se opuste, međusobno se povežu i razviju osjećaj pripadnosti zajednici.

Osim sportskih aktivnosti, edukacija i podizanje svijesti o temama vezanim uz zdravlje također su bitni za upravljanje stresom. Interni programi koji nude savjete, preporuke i članke o zdravom životu, upravljanju stresom, osobnim financijama i ravnoteži između privatnog i poslovnog života mogu značajno doprinijeti smanjenju stresa među zaposlenicima. Takvi programi pomažu zaposlenicima da razviju zdrave navike i prepoznaju rane znakove stresa, što je ključno za pravovremeno djelovanje.

Dugoročno, uspješno upravljanje stresom zahtijeva kontinuiranu evaluaciju i prilagodbu strategija. Poduzeća moraju biti spremna ulagati u resurse i programe koji podržavaju dobrobit zaposlenika te poticati otvorenu komunikaciju i povjerenje unutar tima. Samo na taj način moguće je stvoriti radno okruženje koje ne samo da smanjuje stres, već i potiče motivaciju, produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika.

## 7. Zaključak

Ovaj rad obrađuje tematiku povezanu s organizacijom i pojavom stresa unutar nje. Stres je postao nezaobilazan element suvremenog poslovnog okruženja. Radno mjesto predstavlja značajan izvor zahtijeva i pritisaka koji dovode do stresa, ali također nudi resurse za njegovo ublažavanje. Čimbenici povezani sa stresom i zdravstvenim rizicima na radnom mjestu mogu se podijeliti na one koji se odnose na sadržaj posla i one koji se tiču socijalnog i organizacijskog konteksta rada. Čimbenici svojstveni poslu uključuju preopterećenost radom, vremenske pritiske, složene zadatke, nedostatak pauza, duge radne sate i loše uvjete rada.

Izbjegavanje stresa nije moguće, ali se može naučiti kako njime upravljati kako bi se spriječilo da on preuzme kontrolu nad životima ljudi. Promjene uzrokovane stresom mogu također biti korisne. Stoga je važno razumjeti vlastito tijelo i emocije te pažljivo analizirati uzroke stresa. Iako je potrebno vrijeme za učenje, dobra vijest je da se štetni učinci stresa, poput depresije ili anksioznosti, mogu svesti na najmanju moguću mjeru. Ključno je razviti svijest o tome kako pojedinac tumači i reagira na određene situacije.

Stres je rezultat društvenih interakcija, a osoba može doživjeti stres zbog ljudi u svom socijalnom krugu. Stres se može pojaviti posebno kada je ugroženo socijalno poštovanje pojedinca. Stres može imati pozitivne i negativne ishode. Obično je reakcija na prijetnju. Kada osoba prepozna prijetnju, automatski se šalju signali u um koji generiraju odgovor na tu prijetnju. Pozitivno, stres može potaknuti potrebnu reakciju i rješenje protiv prijetnje. Međutim, negativno, stres može biti prepreka koja smanjuje produktivnost i otežava postizanje ciljeva.

Upravljanje stresom i vremenom ključna je kompetencija pojedinca i organizacije u 21. stoljeću. Na pojavu stresa utječu različiti unutarnji i vanjski čimbenici. Uzroci i simptomi stresa često su teško prepoznatljivi, što može dovesti do pogrešne dijagnoze i zakašnjelog prepoznavanja. Za lakše prepoznavanje važno je poznavati vrste stresa. Stres se dijeli na pozitivan (*eustress*) i negativan (*distress*). Prema trajanju, stres može biti akutni, kronični i epizodični. Izvori stresa, odnosno stresori, mogu biti različiti. Postoje oni na koje pojedinac može utjecati i oni na koje nema utjecaja. Svaki pojedinac različito reagira na stres. Stres kod mladih danas predstavlja značajan problem, a često se traže brza rješenja kroz neprovjerene i netočne metode.

Upravljanje stresom u organizaciji značajno utječe na postizanje rezultata i profitabilnost. Menadžment je odgovoran za pravovremeno prepoznavanje stresa u organizaciji te pružanje

resursa za njegovo smanjenje. Organizacija vremena također utječe na razinu stresa i postizanje rezultata. Ako tvrtka želi biti konkurentna, ključno je učinkovito upravljanje vremenom. Potrebno je kontinuirano inovirati i smanjivati gubitke vremena koji najviše utječu na organizaciju. Postoje razne metode i alati za određivanje prioriternih zadataka, organizaciju sastanaka i projekata. Neki od njih su: ABC sustav, Eisenhowerovo pravilo i drugi. Svaki pojedinac i organizacija moraju pronaći najbolji način upravljanja stresom. Rezultat učinkovitog upravljanja stresom i vremenom je osjećaj postignuća, uspjeha te zdrav život.

## Literatura

1. Bahtijarević Šiber, F.(1999.), Management ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing
2. Beck, R.C. (2003.) MOTIVACIJA: TEORIJA I NAČELA. Jastrebarsko: Naklada Slap  
1. poglavlje: Priroda motivacijske teorije
3. Cvetojević, E. (2021..). 'UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU : Završni rad', Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 15.06.2024., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:802938>
4. INA d.d., <https://www.ina.hr/karijera/zasto-je-fora-raditi-u-ini/> , citirano: 7.7.2024.
5. Juničić, N. (2013). Što je stres? Savjetovalište za studente. Citirano: 14.06.2024.  
<https://savjetovaliste.tvz.hr/psiholoska-pomoc/sto-je-stres/>
6. Kapur, R. (2021.). Understanding the Types of Stress. Citirano: 15.06.2024.  
[https://www.researchgate.net/publication/350342850\\_Understanding\\_the\\_Types\\_of\\_Stress](https://www.researchgate.net/publication/350342850_Understanding_the_Types_of_Stress)
7. Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003.). Work Organisation and Stress. Protecting workers' health series N°3. World Health Organization
8. Lesko Bošnjak, L. i Klepić, Z. (2013.). Osnove menadžmenta ljudskih potencijala, Mostar: Ekonomski fakultet, Sveučilište
9. Matulović, I., Rončević, T., Sindik, J. (2012.). Stres i suočavanje sa stresom- primjer zdravstvenog osoblja. Nursing journal, Vol. 17 No. 3
10. Mikulić, L. (2022.). 'UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU : Završni rad', Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 17.06.2024., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:598398>
11. Panigrahi, A. (2017.). Managing Stress at Workplace, citirano: 17.06.2024.,  
[https://www.researchgate.net/publication/323393909\\_Managing\\_Stress\\_at\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/323393909_Managing_Stress_at_Workplace)
12. Pavlović, D. (2008.). 'Menadžerska bolest-prevencija i liječenje', Sigurnost, 50(3), str. 333-334. citirano: 15.06.2024., <https://hrcak.srce.hr/27269>
13. Pekić, A. (2021.). PREPOZNAVANJE I UPRAVLJANJE STRESOM U ORGANIZACIJI (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Chair of Management, Organization and Entrepreneurship) , citirano: 17.06.2024., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:286172>
14. Pliva, <https://www.pliva.hr/about-pliva/code-of-conduct/> , citirano: 6.6.2024.
15. Podravka d.d., <https://www.podravka.hr/kompanija/karijera/> , citirano: 8.7.2024.

16. Požega, Ž.: Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku
17. Škes, M. (2012.) Sindrom sagorijevanja na radnom mjestu, citirano: 15.06.2024., <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/21524/Sindrom-sagorijevanja-na-radnom-mjestu.html>
18. Škrinjar, J. (1997.). Odnos zanimanja i strategija suočavanja i savladavanja burnout Sindroma
19. Vidović, N. (2023.). 'UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU : Diplomski rad', Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 17.06.2024., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:810839>

## **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1:Faze općeg sindroma adaptacije ..... | 6  |
| Slika 2: Eisenhowerova matrica .....         | 18 |

## **Popis tablica**

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Tablica 1: Opći model stresa ..... | 9 |
|------------------------------------|---|