

# UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU

---

**Cvetojević, Edita**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:145:802938>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-24**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij *računovodstvo*

Edita Cvetojević

## **UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU**

Završni rad

Osijek, 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij računovodstvo

Edita Cvetojević

## **UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima**

JMBAG: 0010227712

e-mail: cvetojevicedita1111@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional Study accounting


Edita Cvetojević

**ENTERPRISE STRESS MANAGEMENT**

Final paper

Osijek, 2021

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.  

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor 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:** Edita Cvetojević

**JMBAG:** 0010227712

**OIB:** 58415965139

**e-mail za kontakt:** cvetojevicedita111@gmail.com

**Naziv studija:** preddiplomski stručni studij računovodstvo

**Naslov rada:** Upravljanje stresom u poduzeću

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

U Osijeku, 15. rujna 2021. godine

Potpis Edita Cvetojević

## **Upravljanje stresom u poduzeću**

### **SAŽETAK**

Stres je pojava sa kojom se u suvremeno doba susrećemo sve češće. Gotovo ne postoji osoba koja u dijelu svoga života nije proživjela nekakav stresni događaj. Kako živimo u dobu koji živi ubrzano, tako i naš posao postaje sve dinamičniji i zahtjevniji. Od radnika se zahtjeva puno više vremena, predanosti, znanja i vještina što dovodi do fenomena stresa. Kako u poslovnom, tako i u privatnom životu izloženi smo stresu koji je u današnje vrijeme nezaobilazna pojava.

Rad u tri glavna dijela obrađuje sam pojam stresa, stres u poduzeću i upravljanje stresom unutar poduzeća. Cilj rada je prikazati kako stres djeluje negativno na zaposlenike.

Prvi dio rada obrađuje pojam stresa, razvoj stresa kroz povijest, izvore stresa i vrste stresa prema trajanju i prema jačini. Nadalje, obrađuje se pojam stresa unutar poduzeća i utjecaj poduzeća na pojavu stresa. Rad objašnjava izvore stresa unutar poduzeća koji mogu biti individualni, grupni i organizacijski stresori. Postoje različiti načini prevencije stresa koje može poduzeti poduzeće, ali i sam pojedinac kako bi se lakše nosio sa stresnim situacijama. Efekti stresa mogu biti razni, naravno negativni, kako prema zaposleniku tako i prema samom poduzeću. Za zaposlenika kao posljedica može se dogoditi sagorijevanje kod dugotrajnog izlaganja stresu dok poduzeće može ostvariti različite troškove i gubitke ukoliko ne prevenira stres između zaposlenika. U radu se također objašnjava pojam stresa kao suvremena bolest koja zahvaća jako stresa zanimanja kao što su menadžerska zanimanja te se u suvremeno doba stres još naziva i menadžerska bolest. U posljednjem dijelu rada prikazani su načini upravljanja stresom u poduzeću, kako individualni tako i organizacijski načini. Veliku ulogu u upravljanju stresom ima odjel upravljanja ljudskim potencijalima koji može pomoći otkloniti stres, ali ga i pogoršati ukoliko svoj posao ne obavlja adekvatno.

**Ključne riječi:** stres, poduzeće, upravljanje stresom

## **Enterprise stress management**

### **ABSTRACT**

Stress is a phenomenon that we encounter more and more in often times. There is almost no person who has not experienced a stressful event in their lifetime. As we live in an age that lives fast so our work becomes more dynamic and demanding. Workers are required to do much longer, be more dedicated, have more knowledge and skills which leads to stress. In both business and private life, we are exposed to stress, which is unavoidable phenomenon nowadays.

The graduate thesis consists of three main parts which deals with concept of stress, stress in business and stress management within the business. The aim of this graduate thesis is to show negative effect of stress on employees.

The first part of the paper deal with the concept of stress, development of stress through history, sources of stress and types of stress by duration and strength. Furthermore, the notion of stress within the business and the impact of the business on the occurrences od stress ae addressed. The graduate thesis explains the sources of stress within a business that can be individual, group and organizational. There are various ways to prevent stress that can be undertaken by the individual himself to help him deal with stressful situations. The effects of stress can be various, of course negative both towards the employee and towards the organization. For an employee, as a result, burnout can occur by prolonged exposure to stress, while the company may deal with various costs and losses if it does not prevent stress between employees. The graduate thesis also explains the concept of stress as a modern disease that can affect very stressful occupations such as managerial occupations, and in modern times stress is also called managerial illness. The last part of the graduate thesis presents the ways of stress management in business, both individual and organizational ways. A great role in stress management is plays by the human resources department, which can help eliminate stress, but also make it worse if it does not do its job adequately.

**Keywords:** stress, business, stress management

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. STRES .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. POVIJESNI RAZVOJ STRESA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. IZVORI STRESA I VRSTE STRESA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. STRES U PODUZEĆU .....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. IZVORI STRESA NA RADU .....</b>	<b>7</b>
3.1.1. Individualni stresori .....	8
3.1.1.1. <i>Posao.....</i>	8
3.1.1.2. <i>Uloge u poduzeću.....</i>	10
3.1.1.3. <i>Razvoj karijere .....</i>	11
3.1.2. Grupni stresori .....	11
3.1.3. Organizacijski stresori .....	12
<b>3.2. PREVENCIJA STRESA .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3. EFEKTI STRESA .....</b>	<b>14</b>
3.3.1. Sagorijevanje na poslu ( sindrom burnout).....	14
3.3.2. Organizacijski efekti.....	16
<b>3.4. STRES- MENADŽERSKA BOLEST .....</b>	<b>17</b>
<b>3.5. STRES I MOBBING NA RADNOM MJESTU .....</b>	<b>19</b>
<b>4. UPRAVLJANJE STRESOM U PODUZEĆU .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1. PREVLAĐAVANJE STRESA .....</b>	<b>20</b>
4.1.1. Osobni načini upravljanja stresom .....	21
4.1.2. Organizacijske mjere .....	22
<b>4.2. ZADACI MANAGEMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U UPRAVLJANJU STRESOM .....</b>	<b>23</b>
<b>5. PRIMJER UPRAVLJANJA STRESOM UNUTAR PODUZEĆA.....</b>	<b>24</b>
<b>5.1. PODUZETE MJERE .....</b>	<b>24</b>
<b>5.2. POSTIGNUTI REZULTATI .....</b>	<b>25</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>26</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>28</b>



## 1. Uvod

Stres je termin sa kojim se susrećemo svakodnevno, pojam koji se ne može izbjeći, ali i pojam o kojemu se jako malo razgovara. Stres je prirodni odgovor organizma na uznemirujuće situacije. Stres je ponekad pozitivan je ubrzava rad našega uma i povećava koncentraciju, dok dugotrajna izloženost stresu dovodi pojedinca do negativnih posljedica kao što su sagorijevanje i problemi sa zdravljem. Kratkotrajni stres u poslovnom pogledu može djelovati pozitivno na pojedince jer povećava motivaciju za radom, potiče pojedinca na ispunjavanje zadataka u rokovima i takva vrsta stresa na radnom mjestu je poželjna. Upravljanje stresom u današnje vrijeme jako je bitno. Kako smo svi izloženi užurbanom načinu života gdje nemamo dovoljno vremena da ispunimo sve svoje privatne obveze uz previše poslovnih obveza razumljiva je pojava stresa. Veliki broj ljudi koji su na pozicijama koje iziskuju puno odricanja jednostavno nemaju vremena za zadovoljavanje svojih privatnih potreba i želja. Ljudi danas nemaju vremena za pravilnu prehranu, tjelovježbu, brigu o svom zdravlju i još uz izloženost stresu dovode se do kroničnih bolesti koje su uzrokovane upravo ubrzanom načinom života. Zbog toga prevencija stresa i pravilno upravljanje stresom vrlo je bitno. U današnje vrijeme postoje različiti programi koji pomažu lakšem suočavanju sa stresom koji može provoditi sam pojedinac, ali i poduzeće. . U Hrvatskoj se pojavio i Stress Free Concept koji ima svrhu pomoći poduzećima upravljati stresom kroz jednostavan SURI model. „Stress Free Concept predstavlja koncept implementiranja jedinstvenih visokoučinkovitih programa koji omogućavaju organizacijama i osobama na visokim upravljačkim pozicijama cjelovitost u razumijevanju, upravljanju i eliminaciji stresa“ (Lift up). Posebno je važno pravilno upravljanje stresom unutar poduzeća. Poduzeće je to koje ga je uzrokovalo te bi ono trebalo biti to koje će pomoći svojim zaposlenicima bolje se nositi sa stresom. Stres kod zaposlenika može postaviti poduzeće u neugodan položaj jer kada su zaposlenici izloženi pre velikom stresu njihova radna učinkovitost se smanjuje i dolazi do procesa sagorijevanja na radnom mjestu. Sagorijevanje je pojava do koje dolazi kada su ljudi dugotrajno izloženi stresu. Stres se često naziva i menadžerska bolest jer je najizraženiji kod osoba koje se nalaze na visokim pozicijama koje od njih zahtijevaju veliku odgovornost i predanost poslu. U današnje vrijeme gotovo svako poduzeće provodi nekakve programe stresa budući da dugotrajni, kronični stres ostavlja negativne financijske posljedice na organizaciju i na radnu učinkovitosti djelatnika. Kako je stres postao svakodnevnicom modernog čovjeka vrlo je bitno pravilo upravljati njime i provoditi mjere prevencije stresa.

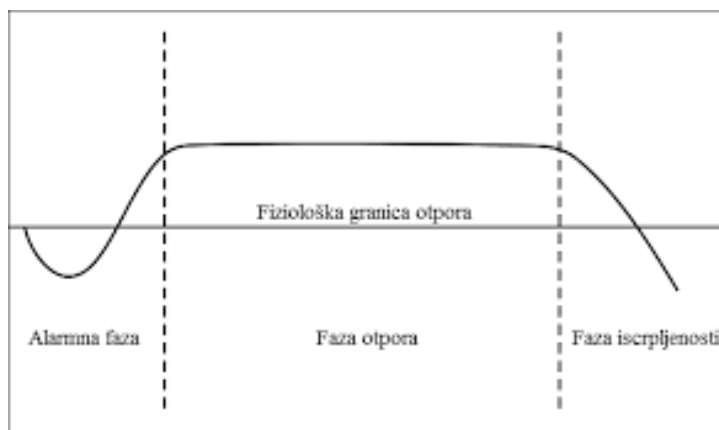
## 2. Stres

Prema mrežnom izdanju Hrvatske enciklopedije (2021.) stres je naziv koji označava reakcija organizma na različite stresore koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma i prikazuje učinke i posljedice djelovanja stresora na ljudski organizam. Stresori mogu biti fizički, socijalni i psihološki. Hrvatska enciklopedija (2021.) razlikuje tri vrste stresa: fiziološki stres, sociološki stres i psihološki stres.

### 2.1. Povijesni razvoj stresa

Sam termin stresa upotrebljavao se i prije pojave znanosti još od 14. stoljeća kada su se njime označavale teškoće ili nesretne okolnosti. Znanstveno je prvi puta upotrjebljen tek u 17. stoljeću, a u 19. stoljeću pojavljuje se u medicini gdje je o stresu raspravljalo sa stajališta bolesti. Danas se stres definira kao tjelesna ili mentalna napetost izazvana faktorima koji mijenjaju postojeću ravnotežu (Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1988.).

Dok je škola vitalizma još u 19. stoljeću zastupala teoriju da su sva živa bića motivirana netjelesnim silama Claude Bernard je zauzeo potpuno suprotno stajalište da sva živa bića možemo proučavati redukcionističkom strategijom, odnosno da čovjek samostalno utječe na svoju unutarnju okolinu. Osoba koja je važna za današnje shvaćanje stresa je Walter B. Cannon koji je prihvatio Bernardovu ideju da čovjek stvara svoju unutarnju okolinu te proces koji odražava unutarnju stabilnost unatoč promjenama vanjske okoline naziva ravnotežom. Jedna od najvažnijih ličnosti u razvoju stresa je Hans Selye (1907.) koji je opisao opći adaptacijski sindrom u tri faze prikazan na slici 2.



Slika 1: Faze stresa (SELYE, 1976.)

Iz slike 1. vidljivo je da psihijatar Hans Seyle prikazuje proces stresa u tri faze:

1. Alarmna faza- može trajati nekoliko sati ili nekoliko dana, vanjski stresori djeluju na pojedinca izazivajući emocionalni alarm nakon kojega čovjek reagira tjelesno
2. Faza otpora- tijelo pruža otpor prema vanjskim stresorima
3. Faza iscrpljenosti- nakon što vanjski stresori izazovu mentalnu i fizičku iscrpljenost kod čovjeka on se osjeća iscrpljeno, te ukoliko takve reakcije traju duže vremena može se pojaviti depresija

## **2.2. Izvori stresa i vrste stresa**

Izvori stresa ili stresori su vanjska djelovanja ili unutarnje djelovanje koje potiče stvaranje stresa.

Stresori se dijele na:

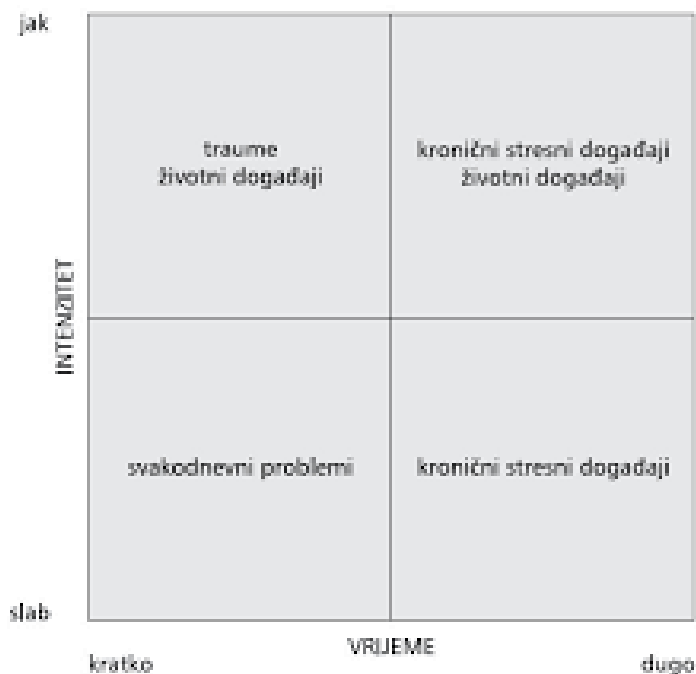
- fizičke- djelovanje štetnih podražaja na organizam (npr. gripa, bolovi)
- psihološki- nesporazumi između pojedinaca (npr. svađa sa prijateljima ili kolegama na poslu)
- socijalni- utjecaj štetnih djelovanja na društvo u cjelini (npr. ratovi, krize)

Ljudi na stres reaguju na različite načine, no postoje neke zakonitosti koje su jednake za većinu ljudi. Prema Lučaninu (2014:224) postoji niz pravilnosti koji prikazuje da duljina i snaga djelovanja stresa i povezanost s drugim stresovima utječe na njegove ishode.

Lučanin (2014:225) stres prema trajanju dijeli na akutni stres i kronični stres, a prema jačini na male svakodnevne stresove, velike životne stresove i traumatske životne stresove.

Stres prema trajanju:

- Akutni stres je iznenadni, kratkotrajni stres koji se pojavljuje kao posljedica izloženosti traumatičnim događajima.
- Kronični stres pojavljuje se kada je osoba dugotrajno izložena stresnim događajima. To je stres koji uništava osobu iz dana u dan.



Slika 2: Podjela stresnih događaja s obzirom na dužinu trajanja i intenzitet

Izvor: HUDEK-KNEŽEVIĆ J., KARDUM I. (2005.) Stres i tjelesno zdravlje, Jastrebarsko, Naknada Slap, str. 22

Stresovi prema jačini:

- mali svakodnevni stresovi- Lučanin (2014:225) tvrdi da su mali svakodnevni stresovi svakodnevne gnjavaže, te one sa vremenom mogu ostaviti negativnu posljedicu na pojedinca ukoliko se ne kontroliraju
- veliki životni stresovi- stresovi koji se ne događaju svaki dan, li ih svaka osoba doživi barem jednom u životu. Odnose se na izrazito stresne događaje kao što su smrt člana obitelji te ukoliko se ne liječe primjereno mogu ostaviti negativne posljedice
- traumatski životni stresovi- stresovi koji se ne događaju često, a veći broj osoba ih nikada niti ne doživi, kao što je rat i ratni događaji

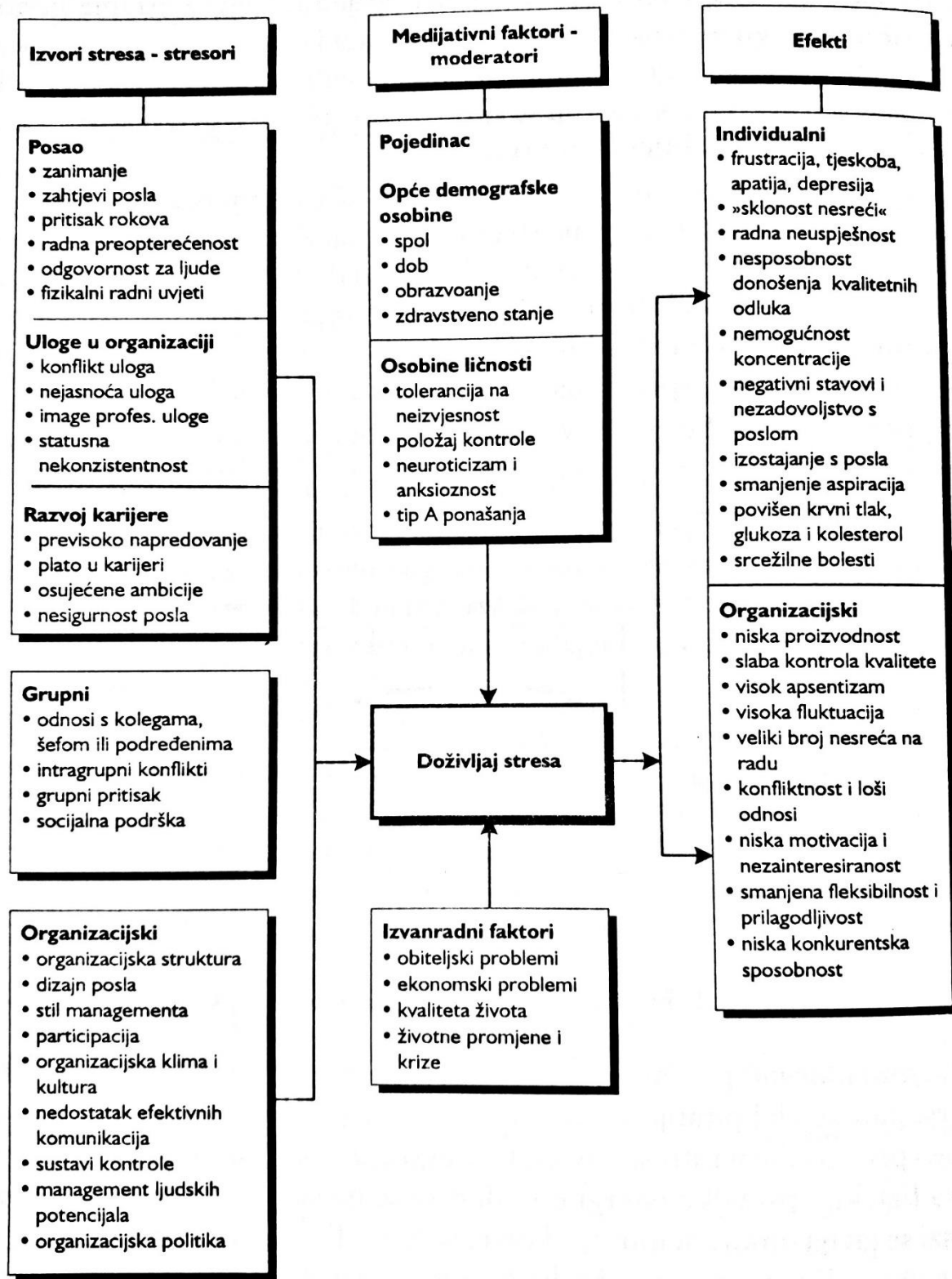
### 3. Stres u poduzeću

Prema Lesko Bošnjak i Klepić (2013:241) stres na poslu je pojava sa kojom se susretne svaki radnik bez obzira na posao koji obavlja ili zanimanje kojim se bavi.

„Stres na radu su zdravstvene i psihičke promjene koje su posljedica akumulirajućeg utjecaja stresora na radu kroz dulje vrijeme, a očituju se kao fiziološke, emocionalne i kognitivne reakcije te kao promjene ponašanja radnika.“ (Zakon o zaštiti na radu, 2018)

Stres u poduzeću pojavljuje se kada radno mjesto iziskuje više nego što sam radnik može pružiti, odnosno kada zahtjevi na radnom mjestu nadilaze sposobnosti radnika. Radnici koji su dugotrajno izloženi stresu imaju veće šanse razvoja fizičkih i mentalnih zdravstvenih problema. U suvremeno doba stres je postao jedan od najvećih problema u poduzećima kako za zaposlenike na koje ostavlja negativne posljedice tako i na menadžere.

Prema Bahtijarević-Šiber (1999) za organizacijski menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima veliko značenje ima stres na radu jer on ima najznačajnije posljedice na ponašanje i život ljudi.



Slika 3: Opći model stresa

Izvor: Bahtijarević-Šiber, (1999:900)

Slika prikazuje različite načine doživljaja stresa. Kako je stres kompleksan fenomen on različito djeluje individualno na pojedinca i na poduzeće. Izvori stresa odnosno stresori mogu biti vezani uz posao, uloge u organizaciji i uz sam razvoj karijere. Također stresori mogu biti grupni kao što su odnosi sa kolegama i grupni pritisak ili organizacijski stresori kao što su dizajn posla i stil managementa. U općem modelu stresa na radu postoje i moderatori. „Moderator je varijabla koja utječe na povezanost između svije varijable, a da izravno ne uzrokuje bilo koju od njih“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:900). Dakle to su varijable koje direktno ne uzrokuju nastanak stresa, ali one utječu na način njegova doživljavanja. I posljednja stavka općeg modela stresa su efekti stresa koji mogu biti individualni i organizacijski.

### **3.1. Izvori stresa na radu**

„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 zahtjeva 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).

Prilikom proučavanja stresa sa organizacijskog stajališta potrebno je odrediti izvore koji utječu na nastanak te vrste ponašanja kao i sistematizirati ih. Prema Mihailoviću (2003:116) važno je poznavati razloge nastanka stresa u cilju njegova tumačenja, ali i u svrhu otklanjanja ili ublažavanja izvora stresa unutar organizacije. Izvori stresa mogu se podijeliti na one koje sama osoba stvara i one koje stvara sredina. „U operativnom smislu sistematiziranje izvora stresa se pojednostavljuje na: izvore stresa u organizaciji i izvore stresa van organizacije“(Mihailović, 2003:116).

Izvore stresa unutar organizacije možemo općenito podijeliti na tri razine: individualni, grupni i organizacijski.

### 3.1.1. Individualni stresori

“Individualnim stresorima označili smo one koji neposredno i specifično djeluju na svakog posebno i različiti su za različite pojedince u organizaciji. Mogu biti vezani uz posao koji pojedinac obavlja, uloge koje ima u organizaciji i njegovu karijeru“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:901).

#### 3.1.1.1. Posao

Priroda posla u početnim istraživanjima stresa smatrala se glavnim izvorom stresa. Razne stresne situacije na poslu kao što su česti sastanci, česta putovanja, vremenska ograničenja, produljenje radnog vremena, te sama preopterećenost na radnom mjestu dovela su ljude do različitih stresnih reakcija koje su utjecale na pojave različitih somatskih i psihičkih poremećaja.

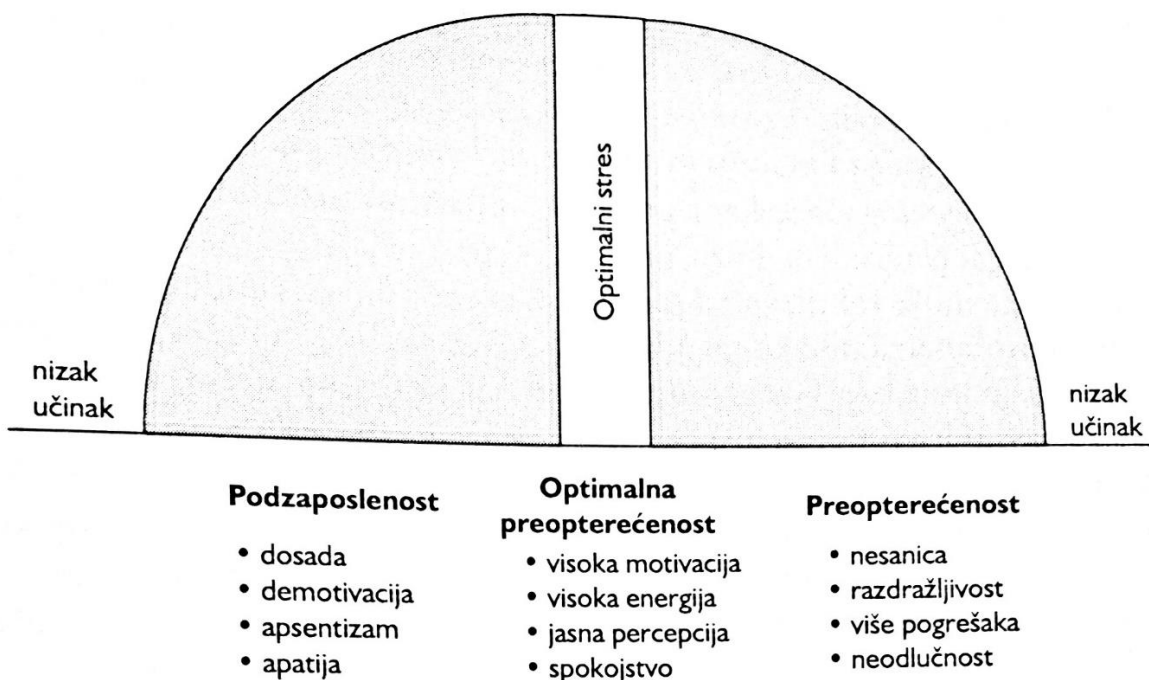
Prema Bahtijarević-Šiber (1999:901) *zanimanje* u sebi ima ugrađen stresni potencijal te su neka zanimanja stresnija od drugih. Na primjer zanimanja kirurga, liječnika, pilota i menadžera su stresnije od zanimanja kao što su frizer, zidar ili kuhar.

Osim zanimanja tu su i *zahtjevi* samo posla koji su postavljeni pred pojedinca odnosno radnika. Tu može doći do neusklađenosti između onoga što se od radnika traži i onoga što on može obaviti odnosno pružiti. „Pored niza zahtjeva koje svaki posao ima, jedan od njih je i odgovornost“(Mihailović, 2003:118).Odgovornost na poslu smatra se još jednim izvorom stresa unutar poduzeća. Visina opterećenosti na poslu uvelike ovisi o razini odgovornosti koju ima svaki od zaposlenika. Osobe koje se nalaze na višim pozicijama imaju veće razine stresa zbog veće odgovornosti koje imaju, bilo to materijalne odgovornosti ili briga o svojim podređenima.



„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)

*Radna preopterećenost* još je jedan od izvora stresa na radu. Radna preopterećenost promatra se sa dva aspekta; kvantitativna i kvalitativna radna preopterećenost „Kvantitativna označava previše posla koji treba obaviti u prekratkom 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).



Slika 4: Kontinuum radne opterećenosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber, (1999:903)

Slika prikazuje odnos između radne opterećenosti, učinka i stresa. Iz slike se može vidjeti da preniska radna opterećenost ili podzaposlenost dovodi do dosade, smanjenju motivacije, apsentizma i apatije dok preopterećenost dovodi do nesanice, razdražljivosti, sklonosti stvaranju većeg broja pogrešaka i neodlučnosti. Prema slici možemo vidjeti da je glavni način smanjivanja stresa unutar poduzeća pronalaženje optimalne preopterećenosti i optimalnog stresa koji su povezani sa velikom motivacijom, velikom količinom energije, jasnom percepcijom i stanju spokojnosti.

*Odgovornost za ljude* općenito dovodi do povećanja stresa, no u posla ona je posebno stresna. "Istraživanja pokazuju da ljudi s većom odgovornošću za ljude više puše, imaju visok krvni tlak i povećani kolesterol, za razliku od onih koji imaju više odgovornosti za stvari i koji ne pokazuju te simptome"(Bahtijarević-Šiber, 1999:903).

„Fizikalni radni uvjeti mogu također biti izvorom stresa. Često se nazivaju „stresori okoline“, ili stresori fizičke okoline, a katkad i „stresori plavih ovratnika“. Tu spadaju neprikladno osvjetljenje, buka, temperatura, a posebice opasnost od nesreća i profesionalnih oboljenja“(Bahtijarević-Šiber, 1999:903).

### *3.1.1.2. Uloge u poduzeću*

„Uloge označavaju očekivani način ponašanja povezan s određenom pozicijom. Zahtjevi uloge također mogu biti stresni. Najčešći stresori vezani uz ulogu jesu: konflikt uloga i nejasnoća ili dvosmislenost uloge“(Bahtijarević-Šiber, 1999:904).

„*Konflikt uloge* događa se kada postoji konfliktnost različitih uloga koje pojedinac obavlja“(Bahtijarević-Šiber, 1999:904) Prema Mihailoviću(2003:118) stres je potaknut i ulogama i pozicijama koje zaposlenici imaju unutar poduzeća. Uloge na poslu mogu se promatrati sa stajališta radnih uloga i uloga u komunikacijama i konfliktima. Osobe kod kojih se pojavljuju obje uloge nisu sigurne u posao koji radi, nezadovoljni su svojom poslom i kod njih se stvara osjećaj nelagode, tjeskobe i nesigurnosti.

*Nejasnoća i dvosmislenost uloge* prema Bahtijarević-šiber(1999:904) je također značajan stresor koji se odnosi na nepoznavanje i nejasnoće uloge, ili nedostatak razumijevanja dužnosti, prava i sl.

Još jedan izvor stresa je *razlika između imagea profesionalne uloge i stvarne uloge*. „Primjerice, student managementa, odnosno poslovne administracije, po pravilu svoju profesionalnu ulogu u organizacijama smještaju u područje višeg managementa i često, zapošljavajući se, očekuju takvu ulogu pa ih svaka druga uloga može frustrirati“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:904).

*Statusna nekonzistentnost* je odnos između posla kojeg netko obavlja i društvenog statusa i vrednovanja njihova rada.

### 3.1.1.3. Razvoj karijere

Kretanje na poslu može imati motivirajući učinak na zaposlene ukoliko se njegovi nadređeni trude da se njegova karijera razvija. No taj pritisak koji se stvara zbog kretanja posla, napredovanja i usavršavanja veliki je izvor stresa.

„I *prebrzo napredovanje* za ljude visokih potencijala ili ambicija također je izvor stresa. Plato u karijeri izazvan objektivnim uvjetima odnosno nedostatkom viših pozicija često je stresor za managere. Što je pozicija unutar poduzeća viša, to su mogućnosti daljnjeg napredovanja manje jer prostora „na vrhu“ ima vrlo malo.

*Nemogućnost realizacije osobnih ambicija i planova karijere* postaje također trajni stresor za znatan broj ljudi u poduzeću.

*Nesigurnost posla* bitan je izvor stresa. Zbog velike fluktuacije, restrukturiranja i smanjivanja, akvizicija i slično, te općeg trenda snižavanja organizacija i smanjenja broja managera, ona postaje, značajan stresor u managerskom poslu“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:906).

### 3.1.2. Grupni stresori

Grupni stresori odnose se na međuljudske odnose unutar grupe ili tima. Požega (2012.) navodi da su konflikti unutar tima ili grupe u kojoj zaposlenik radi u poduzeću važan stresor. Gotovo svaki radnik želi biti prihvaćen od strane svoje grupe, želi da ga drugi poštuju i da ima prijateljske odnose sa svojom grupom ili timom.

Odnosi na radu još su jedan od bitnih faktora koji djeluju na pojavu stresa unutar organizacije. Pod odnosima na radu smatraju se odnosi sa drugim zaposlenicima, nadređenima, ali i podređenima ukoliko se nalazimo na višoj hijerarhijskoj razini. U ovom problemu najviše dolazi do izražaja odnosi između hijerarhijskih razina.

### 3.1.3. Organizacijski stresori

Organizacijski stresori su stresori koji su nastali unutar organizacije i djeluju na gotovo svakog člana organizacije. Ukoliko se unutar organizacije žele ukloniti organizacijski stresori potrebno je provesti određene mjere. Menadžment ljudskih resursa dužan je dizajnirati posao i radno mjesto svojim zaposlenicima na način da posao ne bude monoton i dosadan. Također je vrlo bitan stil menadžmenta koji treba biti takav da komunicira sa radnicima i vodi ljude na pravilan način pun poštivanja. Nadalje, vrlo je bitna participacija djelatnika jer radnicima stvara veliki stres ukoliko oni nisu shvaćeni i prihvaćeni od strane organizacije. Sa druge strane menadžment ljudskih resursa može i sam biti izvor stresa. Ukoliko se provodi nepravilna selekcija ljudi, nepravilno postavljanje radnika na radno mjesto i nekvalitetna komunikacija sa radnicima dolazi do pojave različitih stresora koji djeluju na cjelokupnu organizaciju i na svakog pojedinca individualno.

## 3.2. Prevencija stresa

Prema Zakonu o zaštiti na radu (2018.) poslodavac je dužan prevenirati stres kod zaposlenika na radu ili u vezi sa radom koji je uzrokovan čimbenicima kao što su sadržaj rada, organizacija rada, radno okruženje, loša komunikacija i međuljudski odnosi. Kroz prevenciju stresa poslodavac bi trebao pomoći radnicima otkloniti poteškoće koje su se pojavile zbog stresa kako ne bi došlo do smanjenja radne učinkovitosti zaposlenika i kako stres ne bi utjecao na njegovo zdravstveno stanje.

Zakon o zaštiti na radu (2018) navodi da ukoliko postoje naznake stresa na radu ili u vezi sa radom poslodavca je obavezan pozornost usmjeriti na:

- način organizacije rada i radnih postupaka ( radno vrijeme, stupanj samostalnosti, podudarnosti između vještine radnika i potreba posla i dr.)
- radne uvjete i okolinu( izloženost radnika i poslodavca nasilnom ponašanju, vrućinu hladnoću, itd.)

- komunikaciju ( neizvjesnost o tome što se očekuje od posla, izgledi za očuvanjem posla i sl.)
- subjektivne čimbenike (emocionalni i društveni pritisci, osjećaj nemoći, osjećaj da nema dovoljno podrške i sl.)

Prema Jurasu i dr. (2009) postoje različiti načini smanjenja stresa na radu, a uključuju:

- primarnu prevenciju u kojoj radnici nisu nužno izloženi opasnosti, a ona obuhvaća ergonomiju, oblikovanje rada i okoliša i organizacijski i poslovni razvoj
- sekundarnu prevenciju u kojoj su radnici kod kojih postoji rizik od oštećenja zdravlja i odnosi se na obrazovanje radnika
- tercijarna prevencija u kojoj su radnici kod kojih je došlo do oštećenja zdravlja

Pod pojmom prevencija Juras i dr. (2009) uključuju dva pristupa.

- Prvi je mijenjanje pojedinca ili radnika kroz različite treninge upravljanja stresom : edukacija pojedinaca o izvorima stresa, efektima stresa, utjecaju stresa na zdravlje, učenje različitih vještina za savladavanje stresa te individualno savjetovanje pojedinaca koji imaju probleme na poslu. Prednost ovakvih treninga je ta što nisu veliko financijsko opterećenje za poduzeće, lako se provode i učinkoviti su. Nedostatci su što se problem rješava samo kratkotrajno i usmjereno je na rješavanje posljedica, a ne izvora problema
- Drugi je smanjenje stresa organizacijskim promjenama (otklanjanje stresora) kao što su usklađivanje posla sa mogućnostima radnika, oblikovanje posla na način da je razumljiv, jasno definiranje mogućnosti, pravila, nagrada, odgovornosti, omogućavanje radnicima u sudjelovanju u donošenju odluka vezanih uz posao te organizacija radnog vremena koja je usklađena sa aktivnostima i obvezama izvan organizacije. Prednost ovog pristupa je ta što je umjeren na uzroke stresa dok su nedostatci mogućnost otpora uprave jer ovakve mjere zahtijevaju značajne promjene u organizaciji cjelokupnog rada, što zahtjeva veći angažman svih zaposlenika

Faze programa za prevenciju stresa uključuju: fazu pripreme, identificiranje problema, oblikovanje i primjenu intervencija i evaluaciju primijenjenih metoda intervencije. (Juras i dr. ,2009:125)

### 3.3. Efekti stresa

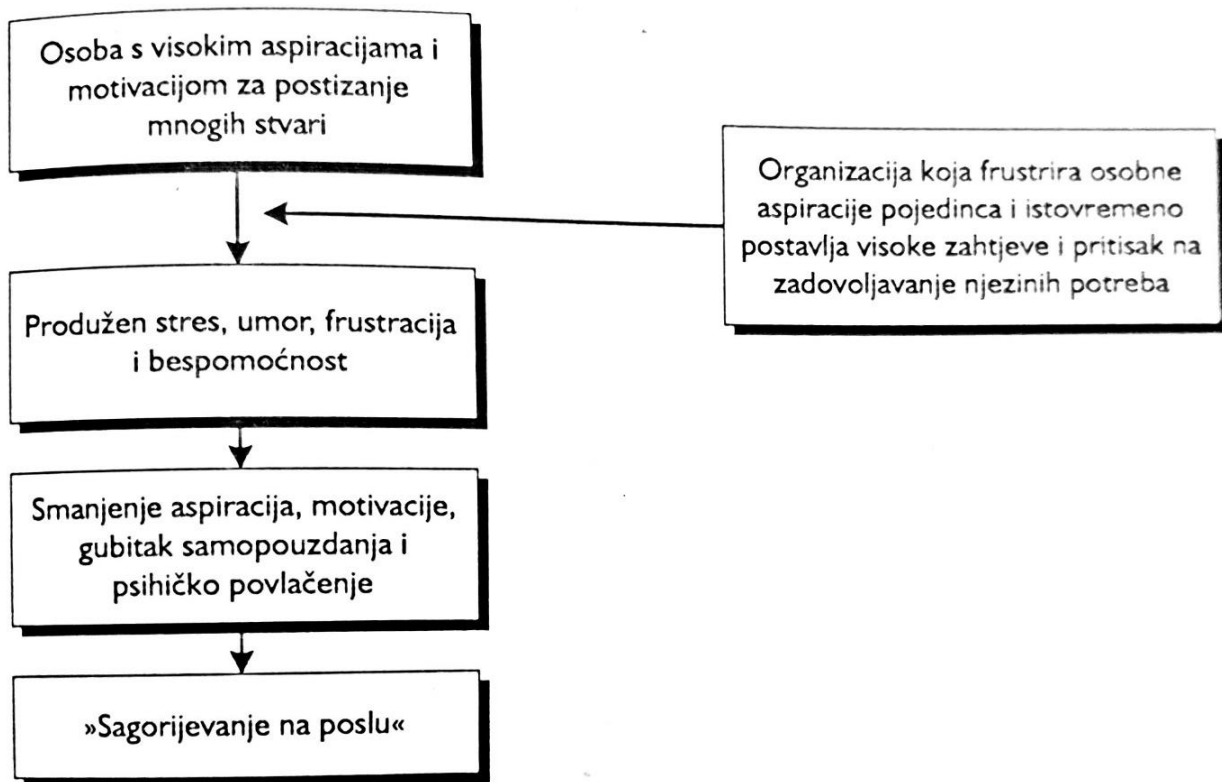
„Stres i efekti stresa donose brojne negativne posljedice, kako zaposlenicima, tako i samom poduzeću i poslovnim rezultatima na način da se povećavaju troškovi poslovanja, smanjuje efikasnost radnika i narušava njihovo zdravlje, a što opet dovodi do povećanja troškova rada i daljnjeg smanjivanja njihove 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),

„Efekti su i posljedice stresa brojni. Manifestiraju se u svim područjima individualnog i organizacijskog života“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:914). Bahtijarević-Šiber (1999) raznolike efekte stresa svrstava u pet kategorija: subjektivni efekti (anksioznost, agresija, dosada, depresija i sl.), bihevioralni efekti (sklonost nesrećama, alkoholizmu, izljevima emocija, pretjerana upotreba lijekova i sl.), kognitivni efekti (nesposobnost da se donose dobre odluke, slaba koncentracija i sl.), fiziološki efekti (povišena razina glukoze u krvi, ubrzanje rada srca, sušenje usta, znojenje i sl.) i organizacijski efekti (fluktuacija, niska proizvodnost, nezadovoljstvo poslom, smanjena organizacijska privrženost i lojalnost i sl.).

#### 3.3.1. Sagorijevanje na poslu ( sindrom burnout)

„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)

Škes (2012.) navodi da se izgaranje na poslu pojavljuje kada postoji istovremeno prisustvo više različitih stresora te dugotrajnim izlaganjem tim stresorima.



Slika 5: Proces sagorijevanja na poslu

Izvor: Bahtijarević-Šiber, (1999:917)

Slika prikazuje proces sagorijevanja na poslu kojemu su, kako se smatra, najviše podložne osobe sa velikom motivacijom i velikom željom za napredovanjem koje poduzeće, koje postavlja previsoke zahtjeve, postavlja pritisak na zadovoljavanje svojih potreba i želju za isključivim ispunjavanjem njihovih ciljeva, sputava da postignu svoje vlastite ciljeve i na taj način ih izlaže dugotrajnom stresu. Takve osobe često daju i više od sebe da bi ispunile svoje zahtjeve, ali i zahtjeve poduzeća i tada se pojavljuje dugotrajan stres, umor i frustracija što dovodi do smanjenja aspiracija, motivacije, gubitka samopouzdanja i psihičkog povlačenja. Sve do sada navedeno dovodi do sagorijevanja na poslu.

Prema Škesu (2012.) faze sindroma sagorijevanja su:

1. Faza medenog mjeseca- posao vas veseli, ispunjeni ste entuzijazmom i osjećate se ispunjeno
2. Realnost- uočavate da ipak nije sve tako savršeno, šef vam postavlja sve više i koji su teži. Sve više se trudite, radite napornije no razočarenje i frustracija postaju svakodnevica.. Započinju ogovaranja i podmetanja na radnom mjestu, kući dolazite sve kasnije, a prekovremeni sati se ne plaćaju. Shvaćate da vas posao ne zadovoljava ni socijalno ni financijski.
3. Faza razočaranja- Upali ste u zatvoreni krug - postajete umorni i nervozni, naglo mršavite ili se debljate te imate problema sa spavanjem. Osjećate ljutnju i krivite druge za ono što vam se događa. Otvoreno počinjete biti kritični prema nadređenima i kolegama. Osjećate se bespomoćno. Anksioznost i depresija postaju dio vaše svakodnevnice, često ste bolesni.
4. Alarmna faza- Iscrpljeni ste, vaše mentalne i fizičke rezerve su potrošene. Imate osjećaj stalnog neuspjeha, gubite samopouzdanje i vjeru u sebe. Osjećate se nesposobnima da napravite bilo kakve promjene u svom životu. Ova faza je ozbiljna i ako ne potražite pomoć može ostaviti ozbiljne posljedice na vaše zdravlje. Život vam se sada čini poprilično besmislenim i osjećate konstantni očaj.
- 5.

Škes (2012.) navodi da postoje četiri faze koje prate suočavanje sa problemom burnouta:

1. Potrebno je identificirati sindrom burnouta
2. Potrebno je pronaći način kako se nositi sa sindromom burnout
3. Ukoliko je moguće potrebno je izbjeći nastanak sindroma burnouta
4. Oporavak od sindroma burnouta

### 3.3.2. Organizacijski efekti

Izloženost stresu smanjuje radne učinke pojedinca, a samim time i radne učinke cjelokupne organizacije. Ukoliko se stresom ne upravlja adekvatno on može dovesti do negativnih posljedica na cjelokupno funkcioniranje organizacije. Ne samo da se smanjuje količina radnog učinka i kvaliteta obavljenog posla nego stres i donosi dodatne troškove poduzeću i velike gubitke. Ukoliko su radnici pod stresom oni će raditi puno manje i samim time dovesti poduzeće u situaciju da



postavljeni poslovi ili nisu odrađeni ili su odrađeni nekvalitetno. Do veliko izražaja dolaze oportunitetni troškovi koje bi poduzeće trebalo računati kako bi uistinu vidjeli koliko im je utjecaj stresa stvorio troškova jer radnici koji su pod stresom veliki dio svoje energije utroše na savladavanje stresa te im ostaje jako malo energije za uvođenje promjena i povećanje radnih učinaka.

### **3.4. Stres- 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). Menadžerski posao danas je među najstresnijim zanimanjima. Nošenje sa radnom preopterećenosti, prekovremenim radom, stalnim poslovnim putovanjima uz sve to i stvaranje obiteljskog života dovodi do prekomjernog stvaranja stresa.

„Za menadžersku bolest moglo bi se reći i da je epidemija novog doba koja sve više ugrožava ljude mlađe i srednje životne dobi. Bolest češće zahvaća muškarce nego žene. Muškarcima najčešće donosi srčane tegobe, dok žene koje boluju od menadžerske bolesti pate od tjeskobe, apatije i depresije. Ako se akutni zdravstveni problemi i simptomi ne liječe adekvatno i na vrijeme, prelaze u kronicitet koji sa sobom nosi teže i dulje razdoblje izlječenja“(Pavlović, 2008:333).

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)

Tablica 1 Karakteristike ponašanja tipa A i tipa B

Izvor:(Lesko Bošnjak i Klepić., 2013:246)

TIP A	TIP B
Neprestano u pokretu	Mirno čekanje
Nestrpljivost	Spokojnost
Izduženo lice	Opušteno lice
Glasno smijanje	Tiho smijanje
Nezadovoljan, uvijek želi više	Zadovoljan uvjetima u kojima se nalazi
Voli se natjecati	Izbjegava natjecanja
Često se žali	Rijetko se žali
Govori brzo i glasno	Govori odmjereno i diskretno
Sklon nadimanju	Skroman
Gestikulira prilikom izražavanja	Miran, rijetko gestikulira
Brzo odgovara	Odgovara poslije pauze
Daje kratke i direktne odgovore	Daje duge odgovore
Požuruje sugovornika	Pažljivo sluša
Prekida sugovornika	Čeka i zatim odgovara

Friedman i Rosenman su tip A nazvali „trkaći konj“ jer stalno žuri da napravi nekakav posao, užurban je, agresivan, stalno govori i ubrzava svoje govornike i podložan je stresu. Tip B nazvali su „kornjača“ jer je potpuno suprotan tipu A, odnosno ne žuri, nije toliko posvećen poslu i manje je podložan stresu. U tablici u nastavku prikazane su karakteristike pojedinog tipa ljudi prema Friedmanu i Rosenmanu.

### 3.5. Stres i mobbing na radnom mjestu

Stres i mobbing ili psihičko zlostavljanje na radnom mjestu su pojmovi koji su usko povezani. Mobbing se može definirati kao zlostavljanje na radnom mjestu. „ Mobing kao psihološki teror u poslovnom životu odnosi se na neprijateljsku i neetičku komunikaciju koja je usmjerena na sustavan način od strane jednog ili više pojedinaca, uglavnom prema jednom pojedincu, koji je zbog mobbinga stavljen u poziciju u kojoj je bespomoćan i u nemogućnosti da se obrani u njoj od stalnih maltretirajućih aktivnosti. One se odvijaju s visokom učestalošću (najmanje jednom tjedno) i u dužem razdoblju (najmanje 6 mjeseci). Zbog visoke učestalosti i drugog trajanja neprijateljskog ponašanja, to maltretiranje dovodi do značajne mentalne, psihosomatske i socijalne patnje“(Pražetina, 2012:825). Poredoš (2004 ) smatra da žrtva mobbinga može postati bilo koji zaposlenik, bez obzira na spol, dob, izgled, razinu obrazovanja ili poziciju unutar organizacije iako se smatra da se mobbing više događa ženama nego muškarcima. Žrtve mobbinga mogu čak biti i osobe sa visokom inteligencijom, marljivošću, predanošću, osobe koje su svjesne svojim znanja i sposobnosti kao i svaki izrazito profesionalan pojedinac. Osobe koje se nalaze na nižim hijerarhijskim razinama češće su osobe koje su se više sretale sa mobbingom.“Posljedice mobbinga mogu biti nemjerljive po zdravlje pojedinca i po efikasnost organizacije u kojoj pojedinac radi. U suvremenom poslovnom svijetu zbog toga se temi mobbinga pridaje izuzetna pozornost, a uloga stručnjaka zaduženih za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima ključna je u prevenciji mobbinga“ (Žganec i Bićanić, 2008:258).

## 4. Upravljanje stresom u poduzeću

Menadžeri, da bi upravljali stresom svojih zaposlenih moraju biti upoznati sa izvorima njihovog stresa, razumjeti utjecaj stresa na zaposlenike te pomoći zaposlenicima da ga kontroliraju. Svaki pojedini zaposlenik imaće drugačije reakcije na stres. Dok neki reagiraju mirno, na istu stresnu situaciju drugi mogu reagirati burno. Da bi se moglo upravljati stresom prvo ga je potrebno savladati. Potrebno je postići kontrolu emocija kao što je ljutnja, panika, depresija ili tuga.

„Upravljanje stresom danas postaje iznimno važan zadatak usmjeren ne samo na očuvanje individualnog zdravlja nego i vitalnosti i uspješnosti poduzeća. Posebno važno postaje preventivno upravljanje. Preventivno upravljanje stresom organizacijska je filozofija i niz načela koji se koriste specifičnim metodama za unaprjeđenje individualnog i organizacijskog zdravlja uz istodobno sprečavanje individualnih i organizacijskih opasnosti i posljedica. Temelji se na sljedećim načelima:

- individualno i organizacijsko zdravlje su međuovisni
- management je odgovoran za individualno i organizacijsko zdravlje
- individualne i organizacijske nevolje i stresovi su neminovni
- svaka osoba i organizacija jedinstveno reagiraju na stres“ (Bahtijarević-Šiber, 1999:923).

### 4.1. Prevladavanje stresa

„Dosadašnja saznanja ali i praksa rada sa stresom njeguje dvije grupe zadataka: one koje treba učiniti organizacija i one koji su u nadležnosti učesnika u stresnom događaju, pojedinaca. Stoga se, u cilju prevladavanja stresa, u životnoj i radnoj sredini preporučuju mjere poduzeća i postupci i tehnike izbjegavanja i oporavljanja od stresa. Ta dva pristupa međusobno ne isključuju jedan drugi već se komplementarno izvode sa istim zadacima“ (Mihailović, 2003:126)

„Kod upravljanja stresom postoje individualne metode kroz razne programe pomoći zaposlenicima te programe obučavanje djelatnika za upravljanje stresom, kao i organizacijske metode, koje se ispoljavaju kroz kvalitetniji menadžment ljudskih resursa i bolju komunikaciju menadžera i radnika, zatim kroz redovito kontroliranje zdravlja zaposlenika (biofeedback) te kroz poticanje održavanja fizičke kondicije djelatnika“ (Požega, 2012:195)

#### 4.1.1. Osobni načini upravljanja stresom

Poduzeća se danas trude rješavati problema stresa svojih radnika. Kako su one same izvor stresa kod zaposlenika organizacija im i pomaže lakše se nositi sa stresom. Upravljanje stresom vrlo je bitno jer radnici koji su pod manjim stresom imaju bolje radne učinke. Bahtijarević-Šiber (1999:925) navodi kako postoje dvije vrste programa koji se primjenjuju u organizaciji na individualnoj razini a to su : programi pomoći zaposlenima i programi obučavanja za upravljanje stresom. Programi pomoći zaposlenih odnose se na različite kliničke i psihološke programe koje organizira sama organizacija, a provodi ih ili organizacija ili vanjske specijalizirane institucije. „Programi obučavanja za upravljanje stresom u suvremenim organizacijama obuhvaćaju različite sadržaje, od vrlo specifičnih treninga u svrhu relaksacije do onih koji povećavaju individualnu vještinu komuniciranja, rješavanje problema i sl. Mnoge organizacije uključuju u svoje programe upravljanja stresom treninge za različite tehnike relaksacije i meditacije sa svrhom psihičkog opuštanja i oslobađanja od napetosti“ Bahtijarević-Šiber (1999:926).

Lesko Bošnjak i Klepić (2013:247-248) smatra da je kontrola stresa ključan čimbenik za stvaranje uspješne karijere te da psiholozi kažu kako bi pri odabiru kandidata za posao trebala uzimati u obzir i njihova sposobnost kontroliranja stresa.

„Neki ljudi gledaju na stres kao na izazov i šansu za afirmiranje, a ne neku prijetnju vlastitoj sigurnosti. Poslovni ljudi i svi koji su izloženi razornom djelovanju stresa morali bi upoznati svoj vlastiti način reagiranja na stres i u svoj repertoar ponašanja uključiti ponašanja djelotvornija od onih koja su ih dovela u stres.

Neke su od preporuka koje pojedincima mogu pomoći u kontroliranju stresa sljedeće:

- postavite realne ciljeve i naučite organizirati svoje vrijeme,
- ne brinite previše o stvarima koje ne možete promijeniti niti kontrolirati,
- prestanite previše očekivati od sebe i svoje okoline,
- nemojte nositi posao s radnog mjesta,
- bez obzira na sve obveze, nađite makar malo vremena samo za sebe,
- družite se s obitelji i prijateljima,
- bavite se hobijima u kojima uživajte,
- slušajte glazbu,
- bavite se tjelovježbom,

- praktirajte neki od oblika duboke relaksacije (joga, meditacija i sl.) ili jednostavno pravilno dišite,
- naučite voljeti sebe, dopustite si povremeno ništa ne raditi, ljenčariti“ (Lesko Bošnjak i Klepić., 2013:248).

#### 4.1.2. Organizacijske mjere

Organizacijske mjere usmjerene su na sve radnike unutar poduzeća te su usmjerene na otklanjanje samog izvora stresa odnosno stresora unutar organizacije.

„Organizacija može poduzeti čitav niz mjera kako bi rizik od stresa svela na najmanju mjeru a njegove posljedice u podnošljive okvire. One započinju još samim ulaskom članova u organizacijsku sredinu. Ključnu ulogu ima profesionalna selekcija pri čemu princip nije da tolerantne osobe dođu na više rizična radna mjesta već da se postigne što bolja profesionalna i organizacijska adaptacija. Načelo je da pravi čovjek bude na pravom poslu jer su tada sudari posla i njegovih izvršioaca najmanji.“ (Mihailović, 2003:126)

Prema Mihailoviću (2003) organizacija može poduzeti razne mjere kako bi prevenirala stres na poslu kao što je razvijati znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika koja omogućuju bolju prilagođenost kroz različite obuke i usavršavanja koja mogu obuhvaćati postupke i tehnike relaksacije i izbjegavanje stresa.

Prema Požegi (2013:195) poduzeće može pomoći zaposlenicima smanjiti stres na poslu kroz više manjih pauza i jednu veću, osiguranje sobe za pauzu, po mogućnosti besplatnu hranu i piće, zajedničke obroke i sl.

Bahtijarević-Šiber(1999:927-929) navodi da organizacijski programi upravljanja stresom dovode do promjena u organizacijskim uvjetima i procesima: promjene u organizacijskoj strukturi, dizajn radnog mjesta, definiranje uloga, stil managementa, promjene u organizacijskoj klimi i kulturi, timski rad, razvoj karijere, uspostavljanje dobrih komunikacija, sustav kontrole, formalna organizacijska politika, management ljudskih potencijala.

## 4.2. Zadaci managementa ljudskih potencijala u upravljanju stresom

Značajnu ulogu u upravljanju stresom zaposlenika ima odjel upravljanja ljudskim potencijalima. Zadaća odjela upravljanja ljudskim potencijalima je da se brinu o motiviranju zaposlenika te nagrađivanju zaposlenika koji su to zaslužili kroz slobodne dane, kraće radno vrijeme i novčane nagrade (dodaci na plaću). Odjel ljudskih potencijala mora pratiti sve signale koje dobiva od svojih zaposlenika kako bi kvalitetno upravljala stresom jer stres, osim što utječe na samu radnu učinkovitost radnika, loše utječe i na funkcioniranje poduzeća u cjelini.

Svi zadaci odjela upravljanja ljudskim potencijalima vezani su uz cjelokupno povećanje kvalitete posla te rast i razvoj zaposlenika. Zadaci organizacijske jedinice ljudskih potencijala u segmentu upravljanja stresom su brojni. Najvažniji su: (Bahtijarević-Šiber,1999:930)

- analiza i ocjenjivanje stresa da bi se utvrdili faktori koji mu pridonose
- utvrđivanje ekonomskih i psiholoških posljedica stresa
- iniciranje i organiziranje aktivnosti i programa za smanjivanje stresa i pomoći zaposlenicima, program treninga i sl.
- preoblikovanje poslova i radnih mjesta uz primjenu motivacijskog pristupa
- stalno praćenje potreba, interesa i aspiracija zaposlenika
- poboljšanje usklađenosti zahtjeva posla i izvršitelja
- poboljšanje programa obrazovanja i individualnog razvoja
- utvrđivanje programa planiranja i razvoj individualne karijere
- stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih

## **5. Primjer upravljanja stresom unutar poduzeća**

U ovom dijelu seminarskog rada obradit će se primjer upravljanja stresom unutar poduzeća na primjeru globalno tehnološkog poduzeća sa sjedištem u Belgiji, Siemens. Prema (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2015) u nedavno provedenim istraživanjima na globalnoj razini o upravljanju zdravljem i psihosocijalnim rizicima na lokalnoj razini u Belgiji je utvrđeno da se oko 15% zaposlenika nosi s viskom razinama stresa. „Kao posebni rizici utvrđeni su nepravilno uli dugo radno vrijeme, zabrinutost zbog nesigurnosti posla, posljedice pogrešaka i intenzitet rada“ (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2015).

### **5.1. Poduzete mjere**

Temeljem provedenih istraživanja grupa Siemens osnovala je program pod nazivom „Život u ravnoteži“ (ŽuR). Program se temeljni na pet ključnih područja koja su bitna za upravljanje psihosocijalnim rizicima i resursima (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2015): razina svijesti, sudjelovanje vodstva, komunikacija, osposobljavanje i program pružanja pomoći zaposlenicima. Proučavanjem su utvrđeni rizični čimbenici izgaranja i visoka razina stigmatizacije tih problema.

„Radi poboljšanja sudjelovanja vodstva i svijesti u vodstvu, provode se tečajevi osposobljavanja u području upravljanja stresom za rukovoditelje i dvodnevni zdravstveni seminari namijenjeni vodstvu. Obje inicijative promiču zdravlje i naglašavaju mogućnost potpore u smislu sprječavanja i rehabilitacije“ (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2015).

„Radi poboljšanja komunikacije 2013. godine uspostavljena je Siemensova društvena mreža. U Belgiji je u sklopu te mreže osnovana grupa Fit@Work, koja danas predstavlja aktivnu zajednicu zaposlenika, stručnjaka za zdravlje i dobrovoljnih članova koji, među ostalim, raspravljaju o stresu i psihosocijalnim pitanjima“ (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2015).

„O zabrinutosti zbog sigurnosti radnog mjesta u belgijskoj podružnici društva Siemens raspravlja se na temelju pokazatelja zapošljivosti. To je alat za stvaranje pojedinačnih razvojnih planova i predlaganje dugoročnih područja učenja. Za svakog se zaposlenika otkrivaju prikladni putovi „ (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2015).



U konačnici tvrtka Siemens je omogućila velikom broju svojih zaposlenika, gotovo 66% pristup programu za pružanje pomoći. Ovaj projekt „Život u ravnoteži“ prepoznat je od strane brojnih globalnih organizacija te se smatra vrijednim resursom za poboljšanje zdravlja na radnom mjestu. Rezultat programa „Život u ravnoteži“ je da veliki broj zaposlenika i njihove obitelji imaju dostupnu stručnu potporu za psihosocijalne rizike i pravne probleme

## **5.2. Postignuti rezultati**

Rezultati koje je postigla tvrtka Siemens brinući se o stresu na radnom mjestu su sljedeći (Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, 2015):

- seminari koje je provodila tvrtka Siemens ocjenjeni su sa ocjenom 1,8 na ljestvici od 1 (vrlo dobro) do 6 (nimalo korisno), te je otprilike 10% radne snage do sada pohađalo seminar
- oko 70% rukovoditelja dobrovoljno je prisustvovalo osposobljavanju na području upravljanja stresom, a gotovo 90% sudionika bi preporučilo ovaj program svojim kolegama
- od početka programa se smanjio broj izostanaka sa radnog mjesta
- povećala se posvećenost rukovoditelja i zaposlenika zdravijem načinu života
- Siemens je proglašen 2014. godine poslodavcem godine te se time odalo priznanje provedbi programa „Život u ravnoteži“ koji je doprinio većem zapošljavanju

Siemens nije jedina tvrtka koja je poduzela nekakve mjere u pogledu upravljanja stresom u poduzeću. Danas se sve veći broj poduzeća okreće nekakvim programima suočavanja sa stresom i njegovim pravilnim upravljanjem kako bi i sebi i zaposlenicima olakšali posao.

## 6. Zaključak

Prema mrežnom izdanju Hrvatske enciklopedije (2021.) stres je naziv koji označava reakcija organizma na različite stresore koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma i prikazuje učinke i posljedice djelovanja stresora na ljudski organizam. Termin stres koristi se još od 14. stoljeća no u medicini prvi puta je upotrijebljen u 19. stoljeću gdje se promatrao po prvi puta sa stajališta bolesti. danas se stres definira kao tjelesna ili mentalna napetost. Izvori stresa mogu biti razni, od vanjskih stresora do unutarnjih stresora. Na stresore ljudi reagiraju različito. No prema Lučaninu (2014:224) postoji niz zakonitosti koje prikazuju da duljina i snaga djelovanja stresa i povezanost sa drugim stresovima utječe na njegove ishode. Stresove možemo podijeliti prema trajanju i prema jačini. Stresovi prema trajanju su akutni stres i kronični stres dok su stresovi prema trajanju mali svakodnevni stresovi, veliki životni stresovi i traumatski životni stresovi.

Prema Lesko Bošnjak i Klepić (2013:241) stres na poslu je pojava sa kojom se susretnu svaki radnik bez obzira na posao koji obavlja ili zanimanje kojim se bavi. Stres unutar organizacije pojavljuje se zbog različitih utjecaja koji djeluju na zaposlenike. Prema Požegi (2012:188-189) najučestaliji izvori stresa u poduzeću su: neispravna selekcija, neusklađenost zahtjeva rada i individualnih mogućnosti, nerealni ciljevi, blokirana karijera, različiti oblici nepravde na poslu i problemi i poteškoće u komunikaciji. Stresovi se mogu podijeliti na organizacijske i van organizacijske stresove. Osnovna podjela izvora stresova na radnom mjestu je na individualne, grupne i organizacijske. "Individualnim stresorima označili smo one koji neposredno i specifično djeluju na svakog posebno i različiti su za različite pojedince u organizaciji. Mogu biti vezani uz posao koji pojedinac obavlja, uloge koje ima u organizaciji i njegovu karijeru" (Bahtijarević-Šiber, 1999:901). Grupni stresori odnose se na odnose sa kolegama na poslu, odnose unutar grupe ili tima kojem pripadaju na poslu i međuljudski odnosi. Organizacijski stresori razlikuju se od prethodna dva po tome što su oni nastali unutar organizacije i djeluju na gotovo svakog zaposlenika. Prema Zakonu o zaštiti na radu (2018.) poslodavac je dužan prevenirati stres kod zaposlenika na radu ili u vezi sa radom koji je uzrokovan čimbenicima kao što su sadržaj rada, organizacija rada, radno okruženje, loša komunikacija i međuljudski odnosi. Efekti koji se mogu pojaviti kod pojedinaca a uzrokovani su stresom unutar organizacije su brojni te se prema Bahtijarević-Šiber (1999:914) manifestiraju u svim područjima individualnog i organizacijskog života. Uz pojam stresa na radnom mjestu usko su povezani i pojmovi burnouta ili sagorijevanja odnosno dugotrajna

izloženost stresu koja smanjuje radnu učinkovitost i pojam mobbinga koji se odnosi na psihološko zlostavljanje na radnom mjestu. U suvremeno doba stres je nazvan i menadžerskom bolešću jer često od stresa pate osobe koje se nalaze na visokim pozicijama sa velikim odgovornostima. Menadžerske bolesti otkrivene su sasvim slučajno u Americi od strane kardiologa Friedman i Rosenman koji su proučavali ponašanje svojih pacijenata i ponašanje pacijenata od kolege oftalmologa sa kojim su dijelili čekaonicu.

U suvremeno doba upravljanje stresom u organizaciji vrlo je važno. Menadžeri, da bi pravilno upravljali stresom moraju biti upoznati sa svim stresorima koji djeluju na njihove zaposlenike te ih pravilno otkloniti ili smanjiti. Menadžeri moraju biti iskusni jer svaka osoba različito reagira na stres. Dok neke osobe na stres mogu reagirati agresivnošću i ljutnjom druge osobe mogu biti smirene. Prema Mihailović (2003:126) postoje dvije grupe zadataka za upravljanje stresom, a to su one koje treba učiniti organizacija i one koje treba učiniti pojedinac. Organizacijske mjere usmjerene su na sve radnike unutar poduzeća te su usmjerene na otklanjanje samog izvora stresa odnosno stresora unutar organizacije. Značajnu ulogu u upravljanju stresom u organizaciji ima i menadžment (upravljanje) ljudskim potencijalima koji se moraju brinuti o adekvatnim načinima motiviranja i nagrađivanja djelatnika.

Kroz rad može se vidjeti da stres može donijeti razorne posljedice za poduzeće, ali i za pojedinca. Zbog toga pravilno upravljanje stresom od iznimne je važnosti. U moderno doba, kada je gotovo svaki čovjek izložen stresu bitno je smanjiti količinu stresora na najnižu moguću razinu. Poduzeća se sve više trude pomoći svojim zaposlenicima lakše se nositi sa stresom i održavati ga na normalnim razinama kako niti sebe niti poduzeće ne bi doveli do negativnih efekta koje stres donosi kao što su smanjenje proizvodnosti i financijske gubitke i troškove.

## Literatura

1. Bahtijarević Šiber, F.(1999), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
2. Hrvatska enciklopedija (2021.), Stres Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=58387> (pristupljeno 25. veljače 2021.).
3. Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Upravljanje stresom (2015) , Dostupno na: <https://hzzo.hr/> (pristupljeno 22. ožujka 2021.)
4. Hudek – Knežević, J., Kardum, I.: *Stres i tjelesno zdravlje*, Naklada SLAP, Zagreb, 2006.
5. Juras, K., et al. (2009). '*STRES NA RADU: MJERE PREPOZNAVANJA, RJEŠENJA I PREVENCIJA*', Sigurnost, 51(2), str. 121-126. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/38508> (pristupljeno : 20.ožujka 2021.)
6. Clinic Community Health. *Stress & Stress Management*. (2010), dostupno na: <http://hydesmith.com/de-stress/files/StressMgt.pdf> (pristupljeno:02. ožujka 2021.)
7. Lesko Bošnjak, L. i Klepić, Z. (2013). *Osnove menadžmenta ljudskih potencijala*, Mostar: Ekonomski fakultet, Sveučilište
8. Lift up (2021.), Stress Freee Concept, dostupno na: <https://liftup.hr/stress-free-concept/>, pristupljeno: 21. ožujka 2021.)
9. Lučanin, D. (2014). '*MJERE PREVENCIJE I SPREČAVANJA ŠTETNIH POSLJEDICA STRESA*', Sigurnost, 56(3), str. 223-234. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/127765> (pristupljeno : 16.ožujka 2021)
10. Mihailović, D. (2003). *Stres u organizaciji*, Tourism and hospitality management, 9(1), str. 113-130. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/181601> (pristupljeno: 25.veljače 2021.).
11. Pavlović, D. (2008). '*MENADŽERSKA BOLEST – PREVENCIJA I LIJEČENJE*', Sigurnost, 50(3), str. 333-334. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/27269> (pristupljeno : 20.ožujka 2021)
12. Poredoš, D., i Kovač, M. (2004). '*STRES I "MOBBING" NA RADNOM MJESTU*', Kriminologija & socijalna integracija, 12(1), str. 63-70. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/99022> (pristupljeno : 20.ožujka 2021)
13. Požega, Ž.: *Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku
14. Pražetina, R. (2012). '*Oblici mobinga i sudska zaštita žrtava mobinga*', Policija i sigurnost, 21(4), str. 823-836. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/99860> (pristupljeno : 20.ožujka 2021)

15. Škrinjar, J. (1996). *'Odnos zanimanja i strategija suočavanja i svladavanja Burnout sindroma'*, Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 32(1), str. 25-36. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/101145> (pristupljeno : 06.ožujka 2021)
16. Zakon o zaštiti na radu (NN 71/14, 118/14, 154/14 , 94/18, 96/18 – pročišćeni tekst zakona)  
Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/167/Zakon-o-za%C5%A1titi-na-radu>
17. Žganec, N., i Bićanić, M. (2008). *'SOCIJALNI RAD U PODRUČJU RAZVOJA I UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA'*, Ljetopis socijalnog rada, 15(2), str. 243-263. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/29384> (pristupljeno : 20.ožujka 2021)

## **Popis slika**

Slika 1: Faze stresa (SELYE, 1976.) .....	2
Slika 2: Podjela stresnih događaja s obzirom na dužinu trajanja i intenzitet.....	4
Slika 3: Opći model stresa .....	6
Slika 4: Kontinuum radne opterećenosti.....	9
Slika 5: Proces sagorijevanja na poslu.....	15

## **Popis tablica**

Tablica 1: Karakteristike ponašanja tipa A i tipa B .....	18
-----------------------------------------------------------	----