

# Upravljanje stresom u organizaciji

---

Tolj, Krešimir

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:145:396890>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski stručni studij - Smjer Trgovina

Krešimir Tolj

## **UPRAVLJANJE STRESOM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2020.



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski stručni studij - Smjer Trgovina

Krešimir Tolj

## **UPRAVLJANJE STRESOM U ORGANIZACIJI**

Završni rad

kolegij: Upravljanje ljudskim resursima  
JMBAG: 0010063029  
e-mail: krtolj@xnet.hr

mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Bachelor Degree in Trade

Krešimir Tolj

**STRESS MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

Final paper

Osijek, 2020.

## 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:** Krešimir Tolj

**JMBAG:** 0010063029

**OIB:** 18180677511

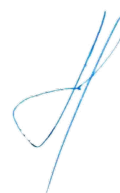
**e-mail za kontakt:** krtolj@xnet.hr

**Naziv studija:** Preddiplomski stručni studij - Smjer Trgovina

**Naslov rada:** Upravljanje stresom u organizaciji

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

U Osijeku, 2020. godine



# SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Stres na radnom mjestu .....	2
2.1. Izvori stresa na radnom mjestu .....	3
2.2. Reakcije i posljedice stresa.....	4
2.2.1. Utjecaj stresa na pojedinca .....	4
2.2.2. Posljedice za organizaciju .....	6
3. Proces upravljanja stresom u organizaciji.....	8
3.1. Razumijevanje utjecaja stresa na radni učinak .....	8
3.2. Identificiranje i mjerenje stresa .....	10
3.3. Suočavanje sa stresom sa stajališta pojedinca .....	13
3.4. Upravljanje stresom od strane organizacije.....	15
4. Zakonski okvir upravljanja stresom u organizaciji .....	19
5. Zaključak.....	22
Literatura .....	24
Popis tablica .....	26
Popis slika .....	26

## Upravljanje stresom u organizaciji

### SAŽETAK

Ovaj rad pokazuje veliku važnost upravljanja stresom u organizaciji, koja proizlazi iz izrazito negativnih posljedica koje stres može imati za pojedinca, ali i za samu organizaciju. Stresni podražaji kroz duži period uzrokuju fiziološke, psihološke i biheviorističke promjene kod ljudi. Stres kod zaposlenika pak za organizaciju znači da oni neće biti niti blizu svoje maksimalne radne učinkovitosti. Zbog negativnih pojava i posljedica, ali i složenosti stresnih podražaja i izvora stresa na radnom mjestu, organizacije trebaju provoditi upravljanje stresom. To je proces koji se sastoji od više faza. Prvo je potrebno razumjeti kako stres utječe na zaposlenike, odnosno, ljude u organizaciji. Sljedeća faza uključuje identificiranje i mjerenje stresa. Posljednji korak u upravljanju stresom uključuje pomaganje zaposlenicima da ga kontroliraju i prevladaju. I sam pojedinac može se suočavati sa stresom, što podrazumijeva različite aktivnosti koje poduzima kako bi upravljao stresom, odnosno, smanjio ga, prilagodio mu se, i sl. Postoje dvije osnovne strategije suočavanja sa stresom. Jedna od njih usredotočena je na problem, a druga na emocije. S obzirom da i organizacija i pojedinac imaju mogućnost upravljati stresom, naglašava se važnost zajedničkog pristupa u upravljanju stresom. Važnost upravljanja stresom ne potvrđuju samo različita istraživanja i nalazi, već i zakonski okvir na nacionalnoj ali i europskoj razini.

Ključne riječi: stres, organizacija, radno mjesto, upravljanje stresom



## **Stress Management in the Organization**

### **ABSTRACT**

This work has shown the great importance of managing stress in an organization, which has resulted from the extremely negative effects that stress can have on individuals as well as on the organization itself. Stressful stimuli over a long period causes physiological, psychological and behavioral changes in humans. Employee stress for an organization means that they will not be anywhere near their maximum work efficiency. Due to the negative effects and consequences, but also the complexity of stressful stimuli and sources of stress in the workplace, organizations need to implement stress management. It is a multi-stage process. First, it is necessary to understand how stress affects employees, that is, people in the organization. The next phase involves identifying and measuring stress. The final step in stress management involves helping employees control and manage it. The individual himself can deal with stress, which entails different activities he undertakes to manage stress, ie to reduce it, adapt to it, etc. There are two basic strategies for coping with stress. One focuses on the problem and the other on emotions. Given that both the organization and the individual have the ability to manage stress, so the importance of a common approach to stress management is emphasized. The importance of stress management is supported not only by different research and findings, but also by the legal framework at national as well as European level.

Key words: stress, organization, workplace, stress management

## 1. Uvod

Ljudi se sa stresom susreću svakodnevno. Stres podrazumijeva reakciju tijela i duha na određene podražaje, događaje ili promjene koje pogađaju pojedinca. I kratkotrajna, a posebno dugotrajna izloženost stresu mogu imati izrazito negativne posljedice po zdravlje čovjeka, kako fizičko, tako i psihičko.

Stres je prisutan u gotovo svim aspektima ljudskog života, a posebno na radnom mjestu. U pravilu, svaki zaposlenik susreće se sa određenim oblicima stresa na radnom mjestu. Posebno je problematično što na radnom mjestu postoji mnogo različitih stresora, tj. izvora stresa koji mogu djelovati na pojedinca. To mogu biti sadržaj posla, radno vrijeme, međuljudski odnosi, organizacijska kultura, itd.

Stres na radnom mjestu ima posljedice i za organizaciju, a ne samo pojedinca. Zbog posljedica stresa zaposlenici neće moći biti ni blizu svog maksimalnog radnog učinka. To, ultimativno, dovodi i do financijskih gubitaka. Zbog svih negativnih djelovanja, u svakoj organizaciji trebalo bi provoditi upravljanje stresom, odnosno, poduzimati akcije i mjere za prevenciju, uklanjanje i ublažavanje stresa.

Upravljanje stresom u organizaciji tema je ovog rada, a cilj je proučiti što sve takva praksa obuhvaća te na koje je načine sve moguće prevenirati, ukloniti ili smanjiti stres u organizaciji. Prilikom izrade rada korištene su različite metode izrade kao što su povijesna, komparativna, induktivna, deskriptivna, kompilacijska, itd. Korištena je literatura koja obuhvaća knjige, znanstvene i stručne članke, zakonske akte te relevantne internetske izvore. Struktura rada podijeljena je na različite cjeline. Ovo je uvodna cjelina, a druga cjelina u općenitom smislu proučava stres i stres na radnom mjestu. Treća cjelina bavi se upravljanjem stresom, a četvrta ukratko navodi zakonski i drugi okvir za upravljanje stresom. U posljednjoj je cjelini iznesen zaključak, nakon kojeg još slijede popisi literature, tablica i slika korištenih u radu.

## 2. Stres na radnom mjestu

Stres uključuje djelovanje štetnih činitelja na organizam, kao i odgovor organizma na štetne utjecaje. Postoje različite definicije stresa, no, općenito govoreći, tu je riječ o pojačanoj i ubrzanoj reakciji, tj. maksimalnom korištenju postojećih adaptivnih i obrambenih mehanizama kojim psihofizički organizam nastoji prevladati određen težak problem. Jednostavno rečeno, stres je reakcija duha i tijela na promjenu (Sikavica, 2011:576).

Stres nastaje kao posljedica teškoća na koje pojedinac ne može djelovati, a uvijek je i povezan sa svim vrstama promjena koje imaju učinak na pojedinca. Simptomi stresa mogu biti fiziološki, psihološki i bihevioristički. Fiziološki simptomi očituju se u promjeni metabolizma, dermatološkim smetnjama, povećanom pulsu, ubrzanom disanju, glavobolji, srčanim smetnjama i sl. Psihološke smetnje odnose se na čovjekovu psihu, a očituju se u nezadovoljstvu, napetosti, tjeskobi, agresivnosti, depresiji, gubitku samopouzdanja, itd. Bihevioristički simptomi stresa manifestiraju se kroz čovjekovo ponašanje. U tom smislu, posljedice mogu biti: odsutnost s posla, fluktuacija zaposlenih, promjene u navikama uzimanja hrane, alkoholizam, nemir, manjak koncentracije, nerazumljive odluke, itd. Stres može izazvati takve simptome koji navode na pomisao da pojedinac boluje od fiziološke bolesti, iako je u biti potpuno zdrav. Proizvode se stanja organizma kao za vrijeme bolesti (Žugaj, Šehanović i Cingula, 2004:184).

Naravno, do stresa dolazi u različitim situacijama i na različitim mjestima. Jedno od mjesta gdje stres posebno dolazi do izražaja, kao i sve negativne posljedice istoga, je radno mjesto. Iako su određena zanimanja i djelatnosti stresnija nego druga, u pravilu, na svakom radnom mjestu kod zaposlenika se, u određenim trenucima, javlja stres. Valja napomenuti da je stres stoga i normalna pojava. No, iznimno je važno znati kako stres djeluje te kako umanjiti negativne posljedice stresa na radnom mjestu jer stresni podražaji kroz duži period uzrokuju fiziološke, psihološke i biheviorističke promjene kod zaposlenika.

Koliko je stres na radnom mjestu ozbiljan problem, pokazuje i podatak da je početkom 2000.-tih Svjetska zdravstvena organizacija proglasila stres na radnome mjestu svjetskom epidemijom.

Nakon toga, zbog produbljene globalne krize i nezaposlenosti, stres na poslu postaje češća i intenzivnija pojava.

Danas se kao najstresnija zanimanja vrlo često izdvajaju policajac, vojnik, liječnik u hitnoj pomoći, kontrolor zračnog prometa, majka male djece, burzovni agent, učitelj i građevinski radnik (Rajčević Kazalac, 2007.).

„O veličini problema govore sljedeći podaci dobiveni istraživanjima Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu (EU-OSHA) (Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, 2016:1)

- stres na radu drugi je najčešće prijavljivani zdravstveni problem povezan s radom u Europi
- 50 do 60 % izgubljenih dana može se pripisati psihosocijalnim rizicima i stresu na radu
- oko 50 % europskih radnika smatra da je stres povezan s radom uobičajen na njihovom radnom mjestu
- gotovo 80 % poslodavaca u Europi zabrinuto je zbog stresa na radu, dok ih 40 % smatra da je psihosocijalnim rizicima teže upravljati nego drugim rizicima u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu
- tek manji dio organizacija na europskoj razini ima procedure za upravljanje stresom na radnom mjestu, uznemiravanjem i nasiljem, navodeći osjetljivost teme i nedostatak stručnosti kao glavne razloge“

Jasno je koliko je problem stresa na radnom mjestu velik. Zato se postavlja i pitanje što sve utječe na pojavu stresa na radnom mjestu, odnosno, koji su izvori stresa (stresori).

## **2.1. Izvori stresa na radnom mjestu**

Neki od najčešćih izvora stresa na radnom mjestu su: (Juras i dr., 2009:123):

- „sadržaj samog posla (jednoličnost i beznačajnost zadaća, manjak raznolikosti, neugodne i nezanimljive zadaće)
- količina posla i tempo (premao ili previše posla, rad pod vremenskim ograničenjem)
- radno vrijeme (fiksno i nefleksibilno radno vrijeme, nepredviđeno dulje ostajanje na radnom mjestu zbog neobavljenog posla, loše organiziran rad u smjenama)

- sudjelovanje i nadzor (premalo sudjelovanje u donošenju odluka, manjak nadzora nad radnim vremenom, tempom, metodama rada...)
- nenapredovanje u karijeri, položaj i zarada (nesigurnost na poslu, manjak izgleda za napredovanje, premala kvalificiranost za određeni posao, nestručnost, nepoštena ocjena učinjenoga, plaćanje po učinku)
- uloga u društvu (nejasna uloga, proturječne uloge, odgovornost za ljude, kontinuirano rješavanje problema drugih ljudi)
- međuljudski odnosi (nedovoljan nadzor nad radnikom, loši odnosi sa suradnicima, nasilje i dosađivanje, usamljenost, neprihvatanje radnikovih problema i njihovog rješavanja, ne pružanje potpore radnicima u ključnim trenucima kada je to potrebno)
- organizacijska kultura (slaba komunikacija, loše rukovođenje, nejasno postavljeni ciljevi i ustrojstvo posla)
- ravnoteža posla i osobnog života (proturječne potrebe posla i kuće, manjak razumijevanja kućnih problema na poslu i obrnuto)“.

Naravno, nisu svi izvori stresa jednako stresni za istu osobu, a posebno je važno naglasiti i da se pojedinci različito nose sa stresom, stoga imaju i različite posljedice i popratne pojave uzrokovane stresom. Stoga, učinci stresora na pojedinca ovise o pojedincu i njegovoj sposobnosti da se odupre štetnim djelovanjima stresora i stresa te o postojanju kvalitetnog upravljanja stresom u organizaciji.

## **2.2. Reakcije i posljedice stresa**

Reakcije na stres i posljedice stresa mogu se promatrati sa stajališta pojedinca, odnosno zaposlenika, ili pak sa stajališta organizacije. Također, razlikuju se i kratkoročne te dugoročne posljedice izloženosti stresu.

### **2.2.1. Utjecaj stresa na pojedinca**

Kratkoročne posljedice mogu se podijeliti prema simptomima o kojima je već bilo govora: fiziološki, psihološki i bihevioristički. Stres tako dovodi do već opisanih simptoma koje su zapravo ujedno i posljedice. Kratkoročne posljedice za zaposlenika moguće je sistematizirati i na način kako je to učinjeno u tablici 1.

Tablica 1. Kratkoročne posljedice od stresa za zaposlenike

<b>Emocionalne reakcije</b>	<b>Fizičke reakcije</b>	<b>Ponašajne reakcije</b>	<b>Kognitivne reakcije</b>
iritabilnost, nemir, tjeskoba, razdražljivost, promjene raspoloženja, ravnodušnost ili pretjerana osjetljivost, preopterećenost, nemogućnost opuštanja	znojenje, glavobolja, žgaravica, bolovi u prsima, poteškoće sa spavanjem, razvoj psihičkih i fizičkih tegoba, psihosomatske reakcije	promjene apetita, povećana konzumacija kave, alkohola, duhana, destruktivno ponašanje, izolacija ili pretjerana ovisnost u socijalnim odnosima	poteškoće u koncentraciji i pamćenju, neodlučnost, stalna zabrinutost, poteškoće u učenju novih znanja i vještina

Izvor: Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, 2016.

Kada je riječ o fiziološkim reakcijama, najčešće su istraživani određeni kardiovaskularni simptomi, ponajviše u krvnom tlaku i srčanoj frekvenciji, potom određeni biokemijski indikatori kao što su povišene kolesterol i kortizola, itd. Primjerice, pri izloženosti stresu nastaje kratkotrajna promjena u ljudskom organizmu u obliku povišenog krvnog tlaka i pulsa, otpuštanja određenih hormona povezanih sa stresom, itd.

„Psihološke reakcije obuhvaćaju (Slišković, 2017):

- afektivne reakcije: (negativne emocije i raspoloženja, npr. iritabilnost, depresivnost)
- kognitivne reakcije:(smanjena mogućnost koncentracije, problemi s pamćenjem, loša procjena, zabrinutost, anksioznost)“

Biheviorističke reakcije uključuju (Slišković, 2017):

- „radno ponašanje (radni učinak, nesreće)
- odsutnost s posla (izostanci, fluktuacija radne snage)
- asocijalno ponašanje na poslu (krađa, namjerna šteta)
- asocijalno ponašanje van posla (zlostavljanje unutar obitelji)
- autodestruktivno ponašanje (zloupotreba opojnih tvari, kompulzivno kockanje)“

Ove su reakcije najmanje istraživane. No, s gledišta organizacije one su najvažnije jer dovode do financijskih gubitaka i narušenih poslovnih odnosa unutar i izvan organizacije . Kada je zaposlenik kroz dulje vrijeme izložen posljedicama i simptomima stresa, javljaju se i dodatni problemi.

U slučaju da je zaposlenik kroz dulje vrijeme izložen stresu, više nije riječ o reakciju, nego o dugoročnim posljedicama. One se manifestiraju kroz (Slišković, 2017):

- tjelesna oboljenja sa stresnom etiologijom: srčane bolesti kao što je hipertenzija, koronarna tromboza, srčani udar te gastrointestinalni problemi i bolesti kao što su problemi s probavom, konstipacija, kolitis, peptični ulkus, kožna oboljenja, glavobolje i migrene, hipertireoidizam, dijabetes melitus, muskuloskeletalne bolesti, kronični sindrom umora...
- psihičko zdravlje / dobrobit: zadovoljstvo poslom i životom, anksioznost, depresivnost, sagorijevanje...

Što je osoba kroz dulje vrijeme zahvaćena stresorima i što su oni intenzivnije, postoje predispozicije za razvijanje vrlo ozbiljnih posljedica na zdravlje. Kao što je vidljivo iz navedenih dugoročnih posljedica, ozbiljno su ugroženi i fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika. No, stres također ostavlja posljedica i na organizaciju.

### 2.2.2. Posljedice za organizaciju

I ovdje se mogu izdvojiti kratkoročne i dugoročne reakcije, odnosno posljedice. Sljedeće reakcije događaju se pri izloženosti stresorima u kraćem roku (Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, 2016):

- učestaliji apsentizam (izostajanje radnika s radnog mjesta)
- prezentizam (prisutnost radnika na radnom mjestu bez sposobnosti funkcioniranja punim kapacitetom)
- povećana fluktuacija radnika
- povećana stopa nezgoda i ozljeda
- produljeno trajanje bolovanja

- smanjena odanost radnika organizaciji
- neproduktivna organizacijska ponašanja
- smanjena sigurnost na radu
- ugrožen ugled organizacije

Dugoročno, dolazi do smanjenja radne učinkovitosti, lošijih poslovnih rezultata, povećanja troškova, i sl. U slučaju da je više radnika pogođeno stresom na radnom mjestu moguće su vrlo izražene negativne posljedice na cijelu radnu zajednicu i okruženje. Tako nezdravo okruženje smanjuje učinke rada, a može biti ugrožen i sam opstanak organizacije.

Stres na radnom mjestu i radni učinak povezani su na način, da je, u pravilu, što je veći stres radna učinkovitost manja. No, ta se povezanost nalazi pod utjecajem i drugih čimbenika. Stoga je odnos stresora i ishoda stresa puno kompliciraniji nego što se to možda na prvi pogled čini. Odnos stresora i ishoda stresa ovisi o sljedećim čimbenicima (Slišković, 2017):

- „Osobni čimbenici:
  - sociodemografski
  - sposobnosti i vještine
  - osobine ličnosti i ponašanja (anksioznost kao crta, neurotičnost, savjesnost, ekstrovertiranost, negativna afektivnost, samopoštovanje, lokus kontrole, osobna čvrstoća, tip A ponašanja, strategije suočavanja sa stresom, zdravstveni stil ponašanja...)
- Organizacijski čimbenici: način na koji je posao organiziran i upravljani u radnoj organizaciji:
  - objektivne radne karakteristike u radnoj organizaciji
  - organizacijska struktura
  - konkretan radni sektor
- (Širi) kontekstualni čimbenici:
  - trenutni društveno-ekonomski kontekst
  - kulturalne razlike“



U svrhu ovog rada, nećemo posebno opisivati svaki od navedenih skupina čimbenika, odnosno, utjecaj istih na promatrani odnos, već ćemo umjesto toga, naglasak staviti na proces upravljanja stresom u organizaciji. O tome se govori u narednom poglavlju.

### **3. Proces upravljanja stresom u organizaciji**

S obzirom na posljedice koje stres može imati za pojedinca i organizaciju, njime je potrebno upravljati. U većim organizacijama obično postoje menadžeri koji su zaduženi i za upravljanje stresom, odnosno, njegovo reduciranje. Menadžeri moraju razumjeti stres i njegov utjecaj na učinak zaposlenih, identificirati gdje stres stvarno postoji u organizaciji te pomoći zaposlenima da ga kontroliraju.

Upravljanje stresom zapravo je složeni proces koji se sastoji od različitih faza. Prva faza u upravljanju stresom sastoji se u razumijevanju njegova utjecaja na učinak zaposlenih. U tom smislu, menadžer treba uvidjeti kakav je odnos između veličine stresa i količine učinka radnika. Cilj je pronaći tzv. optimalan stres jer ni pretjerano nizak stres nije dobar za poduzeće (dosada, nedolazak na posao, manjak motivacije). Druga faza upravljanja stresom je identificiranje gdje stres stvarno postoji unutar organizacije. Kada se precizno utvrdi gdje postoji stres, potrebno je isto tako utvrditi je li na optimalnoj razini ili je pak premalen ili prevelik. Ova faza je ujedno i najzahtjevnija, tj. prepoznavanje ljudi u organizaciji koji osjećaju visoku razinu stresa. Na koncu, treća faza u upravljanju stresom podrazumijeva pomaganje zaposlenicima da ga kontroliraju i prevladaju (Žugaj; Šehanović; Cingula, 2004:185).

#### **3.1. Razumijevanje utjecaja stresa na radni učinak**

O ovoj temi već je bilo govora. No, na ovom mjestu treba dodatno napomenuti kako je od velike važnosti za menadžere da znaju na koji način zapravo stres može utjecati na zaposlenika i njegovu radnu učinkovitost. U tom smislu, menadžeri i rukovoditelji moraju biti educirani te posjedovati potrebna znanja i vještine za upravljanje stresom u organizaciji.

Upravljanje stresom povezano je sa brojnim drugim procesima i zadacima koji rukovoditelji i menadžeri obavljaju, a posebno s liderstvom i upravljanjem znanjem. Organizacija koja želi

upravljati stresom i koja prepoznaju potrebu za tim, ujedno mora biti i učeća organizacija. "Krajnji cilj procesa uspješnog vođenja ljudi u organizaciji kao i procesa efikasnog učenja i upravljanja znanjem zaposlenika nužno mora biti pretvaranje poduzeća u učeću organizaciju. To je cilj koji se, dakako, može postići, ali je istovremeno i cilj koji se nikada ne može do kraja ostvariti, odnosno proces učenja i usavršavanja znanja i vještina djelatnika mora biti svjesna, stalna i trajna aktivnost koja se radi svakodnevno i tijekom cijele životne i radne karijere. Savršena učeća organizacija ne postoji, drugim riječima, radnici mogu uvijek još više i bolje učiti i razvijati svoja znanja, sposobnosti i vještine, budući da ljudska znanja, sposobnosti i potencijali nemaju ograničenja u svom (samo) razvoju" (Požega, 2012:256).

Razumijevanje utjecaja je zapravo osnovni korak, odnosno preduvjet svih ostalih faza procesa upravljanja stresom u organizaciji. Jasno je, ukoliko menadžeri ne razumiju kako stres može djelovati, oni neće niti uvidjeti potrebu za identificiranjem stresa. Sukladno tomu, neće doći niti do njegova otklanjanja ili smanjivanja, a negativne posljedice će se nastaviti ili čak povećati. Obrazovanje i edukacija menadžera, rukovoditelja i drugih odgovornih osoba zaduženih za upravljanje ljudskim potencijalima od ključne je važnosti.

Općenito, „danas stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Suvremena poduzeća sve više svojih resursa (novca, vremena, informacija, energije i sl.) posvećuju obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih. Menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača" (Bahtijarević, 1999:717). Stalno obrazovanje važno je u svim segmentima i procesima organizacije, pa tako i za upravljanje stresom.

Osobe zadužene za upravljanje stresom u organizaciji često su zapravo i stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima. Stručnjaci ljudskih potencijala moraju posjedovati određene vještine i sposobnosti. Treba ih odlikovati analitičko donošenje odluka temeljeno na činjenicama. Moraju imati ideju, viziju i biti vođe. Trebaju razumijevati međuljudske odnose i biti spremni na timski rad, poznavati propise, biti usklađeni, regulirati i administrirati. Te sposobnosti uključuju i

razvijanje novih praksi ljudskih potencijala i sklapanje partnerstva s menadžerima da bi se na taj način te prakse uskladile s poslovnim strategijama, upravljanje promjenama, sposobnost predočavanja zabrinutosti zaposlenika višem menadžmentu kao i povećanje doprinosa zaposlenika poduzeću putem obuke i identificiranja tehnologija i putem oblikovanja procesa da bi se povećala djelatnost i snizili troškovi (Noe i dr., 2006:8). Sve su to znanja koja osoba koja upravlja stresom mora imati kako bi uopće, u prvom redu, razumjela kako stres djeluje na ljude u organizaciji. Tek kada postoje takva znanja moguće je na adekvatan način identificirati i mjeriti stres, što je sljedeći korak u upravljanju stresom.

### **3.2. Identificiranje i mjerenje stresa**

U nekim slučajevima pokazatelji stresa vrlo su jasni te je stres relativno lako prepoznati. U drugim pak, identificiranje stresa neće biti jednostavno niti lako vidljivo, pošto stres može biti i prikriven. Iz tog razloga, menadžeri, rukovoditelji i druge odgovorne osobe mogu koristiti različite mjere identificiranja stresa kako bi utvrdili postoji li stres u organizaciji.

"Mjere prepoznavanja stresa na poslu često se primjenjuju ovisno o broju ljudi za koje se smatra da su u potencijalnoj opasnosti od izloženosti stresorima. One uglavnom obuhvaćaju mjerenje bitnih psiholoških i društvenih čimbenika rada, organizacije rada i radne okoline kao što su kvantitativni zahtjevi, opseg odlučivanja, jasnoća uloge radnika, itd. Danas su najčešće primjenjive ove metode: intervju za pojedince, te ankete za veći broj ljudi, kao i kombinacija ovih dviju metoda. U velikim tvrtkama može se pomoću upitnika o stresnim radnim uvjetima ispitati radnike o njihovim opažanjima o stresu, zadovoljstvu poslom, zdravlju, radnim uvjetima itd. Isto tako se pomoću statističke analize mogu uočiti neke objektivne činjenice koje se mogu staviti u izravnu vezu sa stresom na poslu (izostanci s radnog mjesta, učestalost bolesti i bolovanja, fluktuacije radnika, pokazatelji produktivnosti na radu itd.)“ (Juras i dr., 2009:122).

Postoje i određeni podatci koji mogu pomoći u otkrivanju problematičnih područja unutar organizacije, pa tako i stresa. To su podatci poput podataka o bolovanjima, ozljedama, odlasku zaposlenika iz organizacije i sl. No, jedna od najčešće korištenih metoda identificiranja stresa na radnom mjestu, pa tako i njegova mjerenja, je provođenje ankete među zaposlenicima o izloženosti različitim rizicima na radnom mjestu.

„Moguće je koristiti Upitnik o psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu. Upitnik se sastoji od 7 kategorija izvora stresa na radu s pripadajućim pitanjima. Prosječni rezultat u svakoj kategoriji računa se tako da se zbroj svih odgovora unutar svake kategorije podijeli s brojem pitanja u toj kategoriji i upiše na odgovarajuće mjesto u upitniku. Prosječni rezultati unutar kategorija govore o razinama izloženosti stresu koja proizlazi iz određene kategorije. Ukupni prosječni rezultat računa se tako da se zbroje odgovori na svih 35 pitanja i podijele s brojem 35. U upitniku se nalazi i skala nesigurnosti posla kao mjera posebnog rizika. Za skalu se također računa prosječni rezultat“ (Hrvatski zavod za javno zdravstvo – Služba za medicinu rada, 2016).

Postoje i pitanja na koja ispitanici mogu odgovoriti slobodno, odnosno, slobodnog su tipa, poput „Što Vam najviše uzrokuje stres na radnom mjestu?“ Dobiveni rezultati putem anketnog upitnika interpretiraju se u odnosu na skalu stresa (od 1 do 5). Povišene i visoke razine stresa pokazuju na potrebu provođenja mjera otklanjanja, smanjenja i prevencije stresa na radnom mjestu.

Upitnici i intervjui spadaju pod metode samoprocjene kojima se identificira i mjeri stres. Generalno, sve metode odnose se na pitanja o stresorima, načinima nošenja sa stresom, kratkoročnim i dugoročnim reakcijama i posljedicama, i sl. Takve metode imaju svoje prednosti i nedostatke u odnosu na druge metode. Primjerice, fokusiraju se na sam doživljaj stresa te imaju tzv. sudioničku valjanost, odnosno, podatci o sudionicima imaju smisla.

No, postoje i određeni nedostaci (Slišković, 2017):

- socijalna poželjnost odgovora
- nesposobnost davanja točnog odgovora; zaboravljanje i oslanjanje na vlastite kognitivne sheme
- značenje riječi 'stres' za ispitanike
- značenja na skali procjene (npr. ozbiljnost stresora vs. 'smeta mi')

Osim metoda samoprocjene, postoje i druge metode identificiranja i mjerenja stresa u organizaciji. Jedne od njih su i bihevioralne te medicinske mjere. Bihevioralne se odnose na različita mjerenja, primjerice, u laboratorijskim istraživanjima gdje se mjeri učinak ili izdržljivost u zadatku koji zaposlenik treba odraditi u stresnim uvjetima. Također, bihevioralne

metode mogu se odnositi i na određena terenska istraživanja kao što su mjerenje odsutnosti s posla, broja ozljeda i nesreća, štetne navike, i sl. Izvori takvih i sličnih podataka mogu biti službeni dokumenti, ali i opažanja i samoprocjena. Generalno gledajući, bihevioralne metode nisu uvijek pouzdane i precizno. Primjerice, može biti nejasno odražava li ispitanikov učinak u radu njegov doživljaj stresa i sl. Na umu treba imati da je određena razina, manja razina stresa, na radnom mjestu i poželjna. Stoga je učinak ovih metoda ponekad, odnosno, u nekim situacijama, prilično diskutabilan.

Medicinske mjere mogu biti fiziološke i biokemijske. Fiziološke mjere odnose se na mjerenje određenih parametara kao što su znojenje, disanje, puls, krvni tlak, napetost mišića i sl. Kod ovih mjera potrebno je voditi računa da se izmjere vrijednosti prije i nakon izloženosti stresoru. Neke od tih mjera treba ponoviti više puta kako bi mjerenja bila što preciznija. Određeni parametri, kao što su tjelesna težina, štetne navike, loša prehrana, genetske predispozicije, itd., utječu i na razlike u mjerenjima.

Najčešće korištene biokemijske mjere su (Slišković, 2017):

- „Katekolamini (adrenalin i noradrenalin):
  - Uzorci iz krvi – adekvatnije mjere za akutni stres (laboratorijska istraživanja)
  - Uzorci iz urina – za kronični stres (terenska istraživanja)
- Glukokortikoidi (kortizol):
  - Kortizol čak osjetljiviji na psihosocijalne stresore od katekolamina
  - Razina kortizola se povećava ili smanjuje u ovisnosti od tipa stresora i akutnosti/kroničnosti stresora
- Lipidi (slobodne masne kiseline, trigliceridi i kolesterol):
  - Slobodne masne kiseline (razine) povezane s akutnim stresorima,
  - trigliceridi i kolesterol (razine) povezane s kroničnim stresorima“

I kod biokemijskih je mjera potrebno voditi računa o određenim parametrima. Kod medicinskih mjera na umu je potrebno uvijek imati specifičnost uvjeta i čimbenike o kojima je već bilo govora. Nužna je kontrola čitavog niza različitih čimbenika, pa tako i faktora kao što su dob i

spol. Nadalje, izbor adekvatne mjere također ovisi o stresoru i stresu. Dakle, puno je toga na što treba paziti kod takvih mjerenja.

U konačnici, na menadžmentu je da odluči na koji će način identificirati i izmjeriti stres u organizaciji. Sve metode imaju svoje prednosti i nedostatke, a odabir specifične metode treba odgovarati potrebama i mogućnostima organizacije. Rezultate dobivene mjerenjima potrebno je na pravi način interpretirati te, sukladno njima, poduzeti i određene aktivnosti i mjere koje za cilj imaju smanjenje, otklanjanje ili prevenciju stresa na radnom mjestu. No, i sam pojedinac mora se suočiti sa stresom.

### **3.3. Suočavanje sa stresom sa stajališta pojedinca**

Suočavanje je uvijek kontekstualno i predstavlja kombinaciju kognitivne procjene, zahtjeva situacije i mogućnosti mobilizacije potrebnih resursa. Funkcije suočavanja ponajviše se svode na osiguravanje dovoljne količine resursa i njihovo iskorištavanje u stvarnome svijetu. Primjena učinkovitih strategija suočavanja može ublažiti negativne efekte stresnih situacija. Podražaji koji izazivaju stresnu reakciju (stresori) dijele se na unutarnje (unutar pojedinca) i vanjske (izvan pojedinca). Ono što je zajedničko kod obje vrste stresora jest to da umanjuju ili čak nadilaze resurse kojima osoba raspolaže u određenom periodu (Mirjanić i Milas, 2009.).

Suočavanje sa stresom u principu podrazumijeva različite aktivnosti koje sam pojedinac poduzima kako bi upravljao stresom, odnosno, smanjio ga, prilagodio mu se, i sl. U sklopu toga moguće su različite aktivnosti (Slišković, 2017):

- Eliminacija ili reduciranje stresora
- Promjena procjene potencijalne štetnosti stresora
- Smanjivanje stresnih reakcija

S obzirom na različite mogućnosti i aktivnosti, postoje i različite strategije suočavanja sa stresom.

Postoje dvije osnovne strategije suočavanja sa stresom. Svaka strategija ima svoj fokus. Jedno suočavanje usmjereno je na problem, a drugo na emocije. Suočavanje usmjereno na problem temelji se na tome da se situacija izmjeni te da se ukloni izvor stresa (stresor). Druga strategija

svoj temelj pronalazi u ublažavanju negativnih emocija koje stres izaziva (mirenje sa situacijom). Ljudi često zapravo koriste kombinaciju obiju strategija. Jasno, ponekad neće biti niti moguće ukloniti izvor stresora (npr. smrt voljene osobe), stoga je i samorazumljivo da će pojedinci pojedine strategije, metode i tehnike (svjesno ili nesvjesno) primjenjivati ovisno o okolnostima, uvjetima i situacijama u kojima se nalaze.

Sam način ili strategija suočavanja sa stresom može biti važnija za ishod, negoli učestalost i intenzitet stresora, odnosno, stresnih događaja. Zato je važno odabrati pravi pristup. Strategije suočavanja usredotočene na problem nalikuju strategijama koje se koriste za rješavanje problema. Nastojanja usredotočena na problem kao takva često su usmjerena na definiciju problema, pronalaženje alternativnih solucija, procjenjivanje alternativa s obzirom na njihovu cijenu i korist, odabir neke od njih i djelovanje. Međutim, suočavanje usredotočeno na problem obuhvaća širi raspon strategija usmjerenih na probleme od onih koje su usmjerene samo na rješavanje problema. Rješavanje problema uključuje objektivni, analitički proces koji je usredotočen primarno na okolinu dok suočavanje usmjereno na problem uključuje i strategije usmjerene prema unutra (Brkić i Rijavec, 2011.).

S druge strane, suočavanje usmjereno na emocije podrazumijeva korištenje velike grupe kognitivnih procesa koji za cilj imaju smanjenje emocionalne boli i patnje. Tu se koriste strategije kao što su izbjegavanje, udaljavanje, selektivna pažnja, pronalaženje vrijednosti u negativnim događajima i situacijama, i sl.

Prema nekim autorima, postoje još neke strategije suočavanja, no, one se u ovom radu neće posebno proučavati jer su dvije navedene strategije ujedno i osnovne i zajedničke većini autora. No, potrebno je reći kako zapravo ne postoji općenito najefikasniji stil suočavanja sa stresom. Ovisno o pojedincu i stresorima, nekad će pojedina strategija biti efikasnija od druge. Nadalje, suočavanje sa stresom u radnoj okolini kompleksnije je od suočavanja sa stresom kod drugih životnih stresora. To je iz razloga što u radnoj sredini postoji ograničeni opseg prihvatljivih reakcija, pa tako i kontrola i mogućnost utjecaja na stresore na radnom mjestu.

Postavlja se i pitanje što pojedinac konkretno može učiniti kod pojave stresa na radnom mjestu. Strategije fokusirane na problem pojedincu omogućuju (Slišković, 2017):

- „direktno promijeniti ili eliminirati neke radne stresore kroz osobne pregovore (npr. pokušati smanjiti vlastito radno opterećenje u slučaju preopterećenosti)
- razjasniti vlastite ciljeve i zadatke (kod dvosmislenosti uloge)
- poboljšati vlastite vještine (npr. bolja organizacija vremena)
- tražiti instrumentalnu podršku“

Nažalost, pojedinci većinom percipiraju da nemaju nikakvu mogućnost promijeniti određene stresore pa stoga ništa ni ne poduzimaju. Još jedan način na koji se pojedinci mogu suočiti sa stresom pak uključuje socijalnu podršku. Ona može biti različita te se temeljiti na određenim instrumentima, emocijama, komunikaciji, i sl. Izvori podrške mogu postojati u radnoj okolini ili van nje, pa tako to mogu biti šefovi, kolege, ali i partneri, prijatelji, obitelj... No, socijalna podrška način je suočavanja koji nije u potpunosti u kontroli osobe zahvaćene stresom, već efikasnost socijalne podrške u većoj mjeri ovisi o drugima. Naravno, pojedinac može raditi i na sebi ne bi li umanjio štetne posljedice stresa. Tako nije rijetkost da u kroničnim situacijama i vrlo lošim uvjetima na poslu pojedinci potraže i stručnu pomoć, u vidu psihoterapije ili psihijatra. No nažalost, u tim slučajevima ne dolazi do otklanjanja stresora, već samo do poboljšanja nošenja pojedinca s negativnim posljedicama.

### **3.4. Upravljanje stresom od strane organizacije**

Strategije upravljanja stresom ovise o perspektivi stresa na radnom mjestu. Ta se perspektiva pak mijenja ovisno o različitim utjecajima i čimbenicima. Organizacija može imati perspektivu da je stres na poslu osobni problem zaposlenika koji proizlazi iz njegovih karakteristika ličnosti, ili pak, s druge strane, da stres zaposlenika proizlazi iz loših uvjeta u radnoj okolini. Ovisno o perspektivi ili percepciji stresa, postoje i različite strategije. Jedna skupina strategija tako je usmjerena na pojedinca te mu pomaže naći efikasniji način suočavanja sa stresom, dok se druga skupina odnosi na poboljšanje radnih uvjeta.

Moguće je aktivno i pasivno sudjelovati u uklanjanju, kao npr. (Juras, 2009:123):

- izobrazbom radnika: savjetovanje radnicima da pohađaju satove vježbi relaksacije i vještina upravljanja vremenom



- ergonomijom i oblikovanjem okoliša: poboljšanje uvjeta rada i omogućavanje odgovarajuće opreme na radnom mjestu
- poslovnim razvojem: pomaganje radniku u izgradnji stavova o štetnosti stresa,
- približavanjem novih spoznaja, pomaganjem u shvaćanju sposobnosti i mogućnosti rješavanja stresa na radu na najbolji način koji je ujedno i koristan za radnika
- organizacijskim razvojem: postizanje boljeg ustroja na poslu, razvijanje prijateljskog i potpornog okruženja među radnicima

S obzirom na različite mogućnosti intervencija od strane organizacije po pitanju upravljanja stresom, postoje sljedeće skupine intervencija (Slišković, 2017):

- „intervencije na organizacijskoj razini:
  - prevencija radnog stresa (profesionalna selekcija, profesionalno usavršavanje, redizajniranje fizičke radne okoline i radnih zadataka)
- intervencije na individualno-organizacijskoj razini:
  - osiguravanje adekvatnog odnosa zaposlenika i organizacije kako bi zaposlenik mogao
  - učinkovito obavljati posao (razjašnjavanje uloga, uspostava fleksibilnijih rasporeda rada,
  - participiranje u upravljanju, osiguravanje povratne informacije i socijalne podrške
  - zaposlenicima te nepristran i pravedan sustav nagrađivanja)
- intervencije na individualnoj razini:
  - pomoć zaposlenicima koji doživljavaju stresa (relaksacija, meditacija, vježba, kognitivno-
  - bihevioralna terapija, savjetovanje, treninzi vještina, kao što su organizacija vremena i sl.)“

O bilo kojoj intervenciji ili strategiji da je riječ, potrebno je provjeriti i dokazati je li došlo do poboljšanja. To znači da će opet biti potrebno provesti identifikaciju i mjerenje stresa, na neki od već opisanih načina. Nažalost, uspješnost pojedinih vrsta intervencija vrlo je teško dokazati, a ponekad je i za mjerenje stresa i njegovu identifikaciju potrebno pričekati određeno vrijeme da se vidi jesu li intervencije bile korisne ili ne.

Sve do sada navedeno upućuje na to da je upravljanje stresom u organizaciji jedan vrlo komplicirani proces. Osim toga, za uspješnu provedbu različitih koraka i faza upravljanja stresom neophodno je imati dovoljno znanja, sposobnosti i vještina. Često je potrebno i kombinirati različite strategije, mjere i intervencije ne bi li rezultati bili što vidljiviji, a stres što manji.

Još nešto što se moglo primijetiti je da različiti subjekti mogu i trebaju imati utjecaj na uklanjanje, smanjivanje i prevenciju stresa u organizaciji. Iz tog razloga može se govoriti o tzv. zajedničkoj odgovornosti, odnosno, zajedničkom pristupu u upravljanju stresom. Naredna slika prikazuje osnove zajedničkog pristupa.



Slika 1. Zajednički pristup upravljanja stresom

Izvor: Slišković, 2017.

Sa slike je vidljivo da rukovodstvo i zaposlenici imaju zajedničku odgovornost kako bi radna okolina postala produktivnija za organizaciju, a zdravija za zaposlenike. Kao što se moglo primijetiti, dio se intervencijskih strategija odnosi na prevencije, a dio na razvoj tzv. zdrave

organizacije. Treba reći da naglasak u organizaciji nikako ne smije biti samo na prevenciji negativnih ishoda stresa, već podjednako i na razvoju organizacije. Općenito govoreći, potrebno je uspostaviti kulturu, način vođenja, organizacijsku klimu i dr., koja će promicati dobrobit, učinkovitost i postignuća zaposlenika.

Dobar način stvaranja ugodne radne klime i eliminiranja određenih stresora je i rad u timovima. Zaposlenici koji rade u timovima imaju znatno nižu razinu stresa. Timski radnici kao jednu od prednosti navode i zadovoljstvo zbog toga što uče jedni od drugih, kao i zadovoljstvo zbog višeg stupnja uključenosti i predanosti svome radu. Rad u timu može pružati takvo zadovoljstvo da ga je samog po sebi moguće smatrati nagradom. Uz to, čovjek koji redovito, po navici, komunicira i surađuje s drugima bit će u očima svojih suradnika i kolega neprocjenjiva vrijednost (West, 2005:17-18).

Svaka organizacija na svoj je način specifična i ne postoji neki univerzalni princip za upravljanje stresom. Ipak, ono što je zajedničko svim organizacijama je potreba za uključenosti i participacijom svih subjekata, odnosno, vlasnika, menadžera i rukovoditelja s jedne strane, te zaposlenika s druge strane. Te dvije strane moraju usko surađivati ne bi li upravljanje stresom bilo što učinkovitije.

#### **4. Zakonski okvir upravljanja stresom u organizaciji**

Upravljanje stresom regulirano je i zakonskim i strateškim okvirom, na nacionalnoj, ali i međunarodnoj i europskoj razini. Stoga je na razini Europske unije prepoznata važnost uvođenja mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radnom mjestu te je postavljen pravni prioritet određen Okvirnom direktivom 89/391/EEZ koja se usmjerava na poticanje uvođenja preventivnih mjera s ciljem poboljšanja uvjeta u radnoj okolini ((Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu, 2016:10).

Prema spomenutoj Direktivi, „u kontekstu svojih odgovornosti, poslodavac poduzima potrebne mjere za zaštitu sigurnosti i zdravlja radnika, uključujući prevenciju profesionalnih rizika kao i pružanje informacija i obuke te potrebne organizacije i sredstava. Poslodavac provodi mjere na temelju sljedećih općih načela prevencije (Direktiva Vijeća, 89/391/EEZ):

- izbjegavanje rizika;
- procjena neizbježnih rizika;
- suzbijanje uzroka rizika;
- prilagođavanje rada pojedincu, posebno s obzirom na oblikovanje radnih mjesta, odabir radne opreme i metoda rada i proizvodnje, posebno s ciljem olakšavanja monotonog rada i rada pri ranije utvrđenoj radnoj brzini te smanjivanja njihovog učinka na zdravlje;
- prilagođavanje tehničkom napretku;
- zamjena opasnog neopasnim ili manje opasnim;
- razvoj koherentne sveobuhvatne politike prevencije koja se odnosi na tehnologiju, organizaciju rada, radne uvjete, socijalne odnose i utjecaj čimbenika povezanih s radnom okolinom;
- davanje prioriteta mjerama kolektivne zaštite u odnosu na mjere individualne zaštite;
- davanje odgovarajućih uputa radnicima“.

Osim spomenute Okvirne direktive također postoje i pojedinačne direktive koje se fokusiraju na posebne aspekte sigurnosti i zdravlja u radnoj okolini, što uključuje i psihosocijalne rizike te stres na radu. Važan strateški dokument predstavlja i Okvirni sporazum o stresu prouzročenom na radnom mjestu europskih socijalnih partnera iz 2004. godine.

Namjena Sporazuma je poboljšati svijest i razumijevanje poslodavaca, radnika i njihovih predstavnika o stresu na radnom mjestu te privući njihovu pažnju na znakove koji mogu ukazivati na probleme stresa na radnom mjestu. Cilj je osigurati, kako poslodavcima tako i radnicima, okvir za prepoznavanje i sprječavanje ili upravljanje problemima stresa na radnom mjestu. Ne radi se o prijenosu krivnje za stres na pojedinca. Između ostaloga, u Sporazumu stoji da mjere protiv stresa na radnom mjestu mogu uključivati sljedeće (Okvirni sporazum o stresu prouzročenom na radnom mjestu, 2004):

- „mjere upravljanja i komunikacijske mjere, kao što su pojašnjavanje ciljeva poduzeća i uloge pojedinačnih radnika, osiguranje odgovarajuće podrške uprave pojedincima i timovima, usklađivanje odgovornosti i nadzora, poboljšanje organizacije rada i procesa, radnih uvjeta i okoline;
- obuku direktora i radnika kako bi se podigla svijest i razumijevanje stresa, njegovih mogućih uzročnika i kako mu se suprotstaviti i/ili prilagoditi promjeni;
- pružanje informacija radnicima i savjetovanje s radnicima i/ili njihovim predstavnicima u skladu s europskim i nacionalnim zakonima, kolektivnim ugovorima i praksom“.

I na razini nacionalnog zakonodavstva postoje određeni važni zakonski akti koji se u svojim odredbama tiču i upravljanja stresom u organizaciji. Jedan od takvih je i Zakon o zaštiti na radu. Članak 51 i 52 posebno se odnose na navedeno područje. Članak 51 odnosi se na poslodavce:

„Poslodavac je obavezan provoditi prevenciju stresa na radu ili u vezi s radom koji je uzrokovan osobito čimbenicima kao što su sadržaj rada, organizacija rada, radno okruženje, loša komunikacija i međuljudski odnosi, kako bi sveo na najmanju mjeru potrebu radnika da svladava poteškoće zbog dugotrajnije izloženosti intenzivnom pritisku te otklonio mogućnost da se umanju radna učinkovitost radnika i pogorša njegovo zdravstveno stanje. Ako postoje naznake stresa na radu ili u vezi s radom, poslodavac je obavezan posebnu pozornost usmjeriti na (Zakon o zaštiti na radu, 2018):

- 1) organizaciju rada i radnih postupaka (radno vrijeme, stupanj samostalnosti, podudarnost između vještine radnika i potreba posla, radno opterećenje i dr.)
- 2) radne uvjete i okolinu (izloženost radnika i poslodavca nasilnom ponašanju, buku, vrućinu, hladnoću, opasne kemikalije i dr.)

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

No, članak 52 odnosi se i na same radnike. U njemu stoji na (Zakon o zaštiti na radu, 2018):

„Radnici imaju obvezu postupati u skladu s uputama poslodavca za sprječavanje, uklanjanje ili smanjivanje stresa na radu ili u vezi s radom. Radnici i njihovi predstavnici imaju obvezu surađivati s poslodavcem radi sprječavanja, uklanjanja ili smanjivanja stresa na radu ili u vezi s radom.“

Osim Zakona o zaštiti na radu postoji i Pravilnik o izradi procjene rizika. Iako se u tom dokumentu stres eksplicitno ne spominje, jasno je da određeni rizici, a posebno njihovo nastupanje, uzrokuje stres. Zbog toga je i taj dokument važan za upravljanje stresom u organizaciji. Prema navedenom dokumentu, postupak procjenjivanja rizika sastoji se od (Pravilnik o izradi procjene rizika, 2014):

- 1) prikupljanja podataka na mjestu rada,
- 2) analize i procjene prikupljenih podataka što uključuje:
  - utvrđivanje opasnosti, štetnosti i napora,
  - procjenjivanje opasnosti, štetnosti i napora,
  - utvrđivanje mjera za uklanjanje odnosno smanjivanje opasnosti, štetnosti odnosno napora, i
- 3) plana mjera za uklanjanje odnosno smanjivanje razine opasnosti, štetnosti i napora koji mora sadržavati:
  - rokove,
  - ovlaštenike odgovorne za provedbu mjera te
  - način kontrole nad provedbom mjera.
- 4) dokumentiranja procjene rizika

Zakonski okvir potvrđuje važnost upravljanja stresom u organizaciji. Osim toga, pred poslodavce i radnike stavljaju i zakonske obveze za čiju se kršenje propisane i kazne i sankcije. Dakle, osim svih opisanih problema, kod upravljanja stresom na umu je važno imati i zakonske obveze.

## **5. Zaključak**

Upravljanje stresom u organizaciji složen je, no i vrlo važan proces zbog niza negativnih posljedica koje stres ima i na pojedinca i na samu organizaciju. Iako su određena zanimanja i djelatnosti stresnija nego druga, u pravilu, na svakom radnom mjestu kod zaposlenika se, u određenim trenucima, javlja stres. Određena razina stresa zapravo je i normalna pojava, no, iznimno je važno znati kako stres djeluje te kako umanjiti negativne posljedice stresa na radnom mjestu jer stresni podražaji kroz duži period uzrokuju fiziološke, psihološke i biheviorističke promjene kod zaposlenika.

Na radnom mjestu postoje različiti stresori. Neki od uobičajenih su: sadržaj posla, količina posla i tempo, radno vrijeme, nenapredovanje u karijeri, položaj i zarada, uloga u društvu, međuljudski odnosi, organizacijska kultura, ravnoteža poslovnog i osobnog života, itd. Nisu svi izvori stresa jednako stresni za istu osobu, a pojedinci se i različito nose sa stresom, stoga imaju i različite posljedice i popratne pojave uzrokovane stresom. Učinci stresora na pojedinca ovise o samom pojedincu i njegovoj sposobnosti da se odupre štetnim djelovanjima stresora i stresa te o postojanju kvalitetnog upravljanja stresom u poduzeću.

Osim što ima utjecaj na pojedinca, prekomjerni stres ima negativne posljedice i za samu organizaciju. Stres na radnom mjestu i radni učinak povezani su na način, da je, u pravilu, što je veći stres, radna učinkovitost manja. No, ta se povezanost nalazi pod utjecajem i brojnih drugih čimbenika. Zbog takve složenosti, ali i brojnih negativnih posljedica i za pojedinca i za organizaciju, potpuno je jasno da je stresom potrebno upravljati.

Sa stajališta organizacije, upravljanje stresom proces je koji se sastoj od više faza. Prvo je potrebno razumjeti kako stres utječe na zaposlenike, odnosno, ljude u organizaciji. Odgovorne osobe trebaju

uvidjeti kakav je odnos između veličine stresa i količine učinka radnika. Cilj je pronaći tzv. optimalan stres jer ni pretjerano nizak stres nije dobar za poduzeće (dosada, nedolazak na posao, manjak motivacije). Sljedeća faza uključuje identificiranje i mjerenje stresa. Tu postoje različite metode i tehnike, no najjednostavnija, a često i najučinkovitija je intervju ili anketa, odnosno, da odgovorne osobe jednostavno pitaju zaposlenike što im i na koji način uzrokuje stres. Posljednji korak u upravljanju stresom uključuje pomaganje zaposlenicima da ga kontroliraju i prevladaju.

No, i sami pojedinci mogu provoditi tzv. upravljanje stresom. To je poznato kao suočavanje sa stresom. Suočavanje sa stresom u principu podrazumijeva različite aktivnosti koje sam pojedinac poduzima kako bi upravljao stresom, odnosno, smanjio ga, prilagodio mu se, i sl. Pojedincu su na raspolaganju različite aktivnosti, kao što su eliminacija ili reduciranje stresora, smanjivanje stresnih reakcija, i sl.

S obzirom na različite mogućnosti i aktivnosti, postoje i različite strategije suočavanja sa stresom.

Postoje dvije osnovne strategije suočavanja sa stresom. Svaka strategija ima svoj fokus. Jedno suočavanje usmjereno je na problem, a drugo na emocije. Suočavanje usmjereno na problem temelji se na tome da se situacija izmjeni te da se ukloni izvor stresa (stresor). Druga strategija svoj temelj pronalazi u ublažavanju negativnih emocija koje stres izaziva (mirenje sa situacijom).

S obzirom da i organizacija i pojedinac imaju mogućnost upravljati stresom, naglašava se važnost zajedničkog pristupa u upravljanju stresom. Rukovodstvo i zaposlenici imaju zajedničku odgovornost kako bi radna okolina postala produktivnija za organizaciju, a zdravija za zaposlenike. Također, naglasak u organizaciji nikako ne smije biti samo na prevenciji negativnih ishoda stresa, već podjednako i na razvoju organizacije. Općenito govoreći, potrebno je uspostaviti kulturu, način vođenja, organizacijsku klimu i dr., koja će promicati dobrobit, učinkovitost i postignuća zaposlenika.

Osim različitih statistika, izvještaja medicinskih i drugih ustanova i sl., o važnosti upravljanja stresom svjedoči i zakonski i drugi okvir. Na europskoj razini tako postoje Okvirna direktiva 89/391/EEZ koja se usmjerava na poticanje uvođenja preventivnih mjera s ciljem poboljšanja



uvjeta u radnoj okolini i druge pojedinačne direktive te Okvirni sporazum o stresu prouzročenom na radnom mjestu europskih socijalnih partnera iz 2004. godine. Na nacionalnoj razini tu su Zakon o zaštiti na radu i Pravilnik o izradi procjene rizika. Svi ti zakonski akti potvrđuju važnost upravljanja stresom u organizaciji, ali i pred poslodavce i radnike stavljaju zakonske obveze i prava.

## Literatura

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
2. Brkić, I.; Rijavec, M. (2011.). Izvori stresa, suočavanje sa stresom i životno zadovoljstvo učitelja razredne i predmetne nastave. Napredak 55 (2), 211.-225.
3. Hrvatski zavod za javno zdravstvo – Služba za medicinu rada (2016). Upute za interpretaciju rezultata upitnika za procjenu psihosocijalnih rizika. URL: <http://hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/12/UPUTE-ZA-INTERPRETACIJU-UPITNIKA.pdf> (12. listopada 2019.)
4. Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnost na radu (2016). Izazov: stres na radu, URL: [http://hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/12/IZAZOV\\_STRES-NA-RADU.pdf](http://hzzsr.hr/wp-content/uploads/2016/12/IZAZOV_STRES-NA-RADU.pdf) (11. listopada 2019.)
5. Juras, K. i dr. (2009). Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. Sigurnost 51 (2), str. 121-126
6. Mirjanić, L.; Milas, G. (2009.). Uloga samopoštovanja u održavanju subjektivne dobrobiti u primjeni strategija suočavanja sa stresom. Društvena istraživanja 20 (3), str. 711.-727.
7. Noe, R. A. i dr. (2006). Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentske prednosti. Zagreb: Mate.
8. Okvirni sporazum o stresu prouzročenom na radnom mjestu. Dostupno na: <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2008-01869-E.pdf> (14. listopada 2019.)
9. Požega, Ž. (2012). Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
10. Pravilnik o izradi procjene rizika (2014). NN 112/14. Zagreb: Narodne novine.

11. Rajčević Kazalac, M. (2007). Stres na radnom mjestu. URL: [http://zdrava-sana.istra-istria.hr/uploads/media/stres-04-Stres\\_na\\_radnom\\_mjestu\\_hr.pdf](http://zdrava-sana.istra-istria.hr/uploads/media/stres-04-Stres_na_radnom_mjestu_hr.pdf) (11. listopada 2019.)
12. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
13. Slišković, A. (2017). Stres u radu – nastavni materijali. URL: <http://www.unizd.hr/Portals/12/pdf/Nastava/SuR.pdf> (11. listopada 2019.)
14. Službeni list Europske unije (1989). Direktiva Vijeća od 12. lipnja 1989. o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu (89/391/EEZ)
15. West, M. (2005). Uspješno poslovanje – tajne uspješnog upravljanja timom – kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.
16. Zakon o zaštiti na radu (2018). Pročišćeni tekst zakona, NN 71/14, 118/14, 154/14 , 94/18, 96/18. Zagreb: Narodne novine.
17. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004.). Organizacija. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin.

## **Popis tablica**

Tablica 1. Kratkoročne posljedice od stresa za zaposlenike..... 5

## **Popis slika**

Slika 1. Zajednički pristup upravljanja stresom..... 17