

# PROMJENE I STRES U ORGANIZACIJI

---

Groznica, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:880518>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-28**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij *Menadžment*

Luka Groznica

## **PROMJENE I STRES U ORGANIZACIJI**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij *Menadžment*

Luka Groznica

## **PROMJENE I STRES U ORGANIZACIJI**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment promjena**

JMBAG: 0010218090

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

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić

Komentor: Dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study *Management*

Luka Groznica

**CHANGES AND THE STRESS IN THE ORGANIZATION**


Final paper

Osijek, 2022.

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o 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/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Luka Groznica

**JMBAG:** 0010218090

**OIB:** 50242175809

**e-mail za kontakt:** luka.groznica@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij Menadžment

**Naslov rada:** Promjene i stres u organizaciji

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** izv. prof. dr. sc. Ivana Fosić, dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 9.9.2022. godine

Potpis Luka Groznica

## **PROMJENE I STRES U ORGANIZACIJI**

### **SAŽETAK**

Predmet završnog rada su promjene i stres u organizaciji. U radu se prikazuje utjecaj promjena na razinu stresa zaposlenika u organizaciji. Nastoji se ukazati na to da je stres jedan od najvećih problema zaposlenika na radnom mjestu te istaknuti važnost prevencije, praćenja i pronalaska načina za smanjenje razine stresa zaposlenika u organizacijama. Praćenje razine stresa kod zaposlenika važno je iz razloga što zaposlenici koji su pod stresom utječu na cjelokupno poslovanje organizacije. Jedan od uzročnika stresa kod zaposlenika su organizacijske promjene. Organizacijske promjene, ako su pomno planirane i sustavno uvedene u poslovanje, omogućavaju organizacijama rast, razvoj i unaprjeđenje poslovanja. Osobe odgovorne za planiranje, uvođenje i praćenje organizacijskih promjena su menadžeri, a o tome koliko će se organizacijske promjene uspješno implementirati u organizaciju uvelike ovisi o zaposlenicima iste. Zaposlenici organizacije, prilikom uvođenja organizacijskih promjena, neminovno će biti pod stresom, a na menadžerima je kako će upravljati razinom stresa zaposlenika. Što je više zaposlenika u organizaciji pod stresom, to se češće događaju pogreške, organizacijska klima postaje negativna, zaposlenici postaju manje produktivni i međuodnosi u organizaciji bivaju narušeni. Kako bi organizacijske promjene u što manjoj mjeri utjecale na razinu stresa zaposlenika, primjenjuju se dva pristupa upravljanja stresom u organizaciji – individualni i organizacijski. Oba pristupa pomažu zaposlenicima da prepoznaju koji su uzročnici stresa i pronađu načine za smanjenje razine stresa.

**Ključne riječi:** organizacija, promjene, stres

## **CHANGES AND THE STRESS IN THE ORGANIZATION**

### **ABSTRACT**

The subject of the final work are changes and stress in the organization. The paper presents the impact of changes on the level of employee stress in the organization. It tries to point out that stress is one of the biggest problems of employees in the workplace and emphasize the importance of prevention, monitoring and finding ways to reduce the level of stress of employees in organizations. Monitoring the level of stress in employees is important because employees who are under stress affect the overall business of the organization. One of the causes of stress in employees is organizational change. Organizational changes, if carefully planned and systematically implemented in business, enable organizations to grow, develop and improve their business. The people responsible for planning, implementing and monitoring organizational change are managers, and how successfully organizational change is implemented in an organization largely depends on its employees. The employees of the organization, when introducing organizational changes, will inevitably be under stress, and it is up to the managers how they will manage the stress level of the employees. The more employees in an organization are under stress more often mistakes will happen, the organizational climate becomes negative, employees become less productive, and interrelationships in the organization become disrupted. In order for organizational changes to have the least possible impact on the level of employee stress, two approaches to stress management in the organization are applied - individual and organizational. Both approaches help employees identify the causes of stress and find ways to reduce stress levels.

**Key words:** changes, organization, stress

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Stres.....</b>	<b>4</b>
3.1.1. Pojam stresa .....	4
3.1.2. Općenito o stresu.....	5
3.1.3. Stres i ljudsko zdravlje.....	7
<b>3.2. Promjene i stres u organizaciji .....</b>	<b>9</b>
3.2.1. Organizacijske promjene .....	9
3.2.2. Sile koje utječu na promjene.....	13
3.2.3. Upravljanje promjenama.....	16
<b>3.3. Stres u organizaciji .....</b>	<b>20</b>
3.3.1. Simptomi i izvori stresa u organizaciji .....	21
3.3.2. Prevencija stresa u organizaciji.....	25
3.3.3. Stres u organizaciji.....	28
3.3.4. Suočavanje sa stresom u organizaciji .....	29
3.3.5. Učinci stresa na pojedinca i organizaciju.....	31
3.3.6. Upravljanje stresom u organizaciji .....	33
<b>4. Rasprava .....</b>	<b>36</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>38</b>
<b>Popis literature .....</b>	<b>39</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>41</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>42</b>



## 1. Uvod

Organizacije su sustavi u kojima radi veliki broj zaposlenika koji svakodnevno obavljaju svoje radne zadatke, rade s ostalim zaposlenicima, razvijaju različite vještine i stječu nova znanja te tako doprinose cjelokupnom poslovanju organizacije. Tijekom radnog vijeka neminovno je da će zaposlenici, neovisno o tome na kojem radnom mjestu rade, osjetiti određenu dozu stresa. Određena razina stresa poželjna je na svakom radnom mjestu zato što ista rezultira uspješno obavljenim radnim zadacima, potiče zaposlenike da pokažu kako rade pod pritiskom te motivira zaposlenike da budu što bolji i uspješniji na poslu. Ako zaposlenik osjeti premalu ili preveliku razinu stresa na radnom mjestu, dolazi do problema koji dugoročno imaju posljedice i na samog zaposlenika i na cjelokupnu organizaciju.

Uzroci stresa zaposlenika su različiti, a jedan od uzročnika stresa kod zaposlenika u organizaciji su organizacijske promjene. Organizacijske promjene sastavni su dio poslovanja. One doprinose rastu i razvoju organizacija. Pogotovo danas, kada na rad organizacija djeluje veliki broj različitih vanjskih i unutarnjih čimbenika te organizacije, ako žele uspješno poslovati, moraju pravovremeno i adekvatno odgovarati na promjene koje se događaju u njihovom okruženju tako da uvode promjene u svoje poslovanje.

S obzirom na to da svaki zaposlenik na promjene odgovara drugačije i zbog promjena osjeća drugačiju razinu stresa, naglasak u organizacijama treba biti na razumijevanju što je stres, koji su uzročnici stresa te posljedicama koje stres ima na zaposlenike i organizaciju kao i na tome na koji način se vrši prevencija stresa, kako se upravlja promjenama i spoznaji što pojedinac i organizacija mogu napraviti za zaposlenike koji su pod stresom.

## 2. Metodologija rada

Predmet završnog rada su promjene i stres u organizaciji. Cilj rada je prikazati na koji način organizacijske promjene utječu na razinu stresa kod zaposlenika organizacije. Pitanja na koje će se dati odgovor u radu su sljedeća:

1. Koje sile utječu na promjene u organizacijama?
2. Koji su simptomi i izvori stresa u organizaciji?
3. Kako se može spriječiti nastanak stresa kod zaposlenika organizacije?
4. Na koje načine se može upravljati stresom u organizaciji?
5. Koji su učinci stresa na pojedinca i organizaciju?

Rad je podijeljen u pet dijelova: uvod, metodologija rada, teorijska podloga i prethodna istraživanja, rasprava i zaključak. Uvod rada obuhvaća početna razmatranja vezana za promjene i stres u organizaciji. Teorijska podloga i prethodna istraživanja obuhvaćaju pregled autora i njihovih istraživanja na temu promjena i stresa u organizaciji. Metodologija rada obuhvaća predmet, cilj, pitanja, dijelove rada te metode istraživanja korištene u pisanju rada. Rasprava obuhvaća iznošenje razmišljanja autora rada, kritike i prijedloge za unaprjeđenje predmeta završnog rada. Zaključak obuhvaća zaključke do kojih je autor rada došao nakon detaljnog istraživanja o promjenama i stresu u organizacijama. Na kraju rada navedeni su popisi literature, slika i tablica koji se mogu pronaći u radu.

U radu se koriste znanstvena metoda sinteze pomoću koje se povezuju i prikazuju saznanja i zaključci do kojih su autori koji su se bavili istraživanjem promjena i stresa u organizacijama kroz godine došli te znanstvena metoda deskripcije putem koje se opisuju promjene i sile koje dovode do promjena u organizacijama, simptomi i izvori stresa u organizacijama, načini na koje se može spriječiti nastanak stresa kod zaposlenika organizacije, načini za upravljanje stresom u organizaciji te učinci koje stres ima na pojedinca i organizaciju.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Tijekom godina autori su dali vlastite doprinose istraživanju organizacijskih promjena i stresa zaposlenika u organizacijama. Među autorima koji se ističu na području promjena i stresa u organizacijama je Sikavica (2011) koji stres definira kao tjelesne i fizičke napore koje pojedinac osjeća i posljedica su utjecaja različitih čimbenika. Stres uzrokuje psihičko i fizičko trošenje tijela što živi organizmi uvelike osjete na sebi i načinu na koji funkcioniraju (Sikavica, 2011). Petričević i Medarić (2014) potvrdili su prethodno navedeno i ukazali na to da stres zaista ima direktan utjecaj na imunitet ljudi, tj. da je jedna od posljedica izloženosti stresu slabljenje imuniteta što dovodi do brojnih oboljenja ljudi. Kako ne bi došlo do pada imuniteta i kako bi ljudi mogli normalno funkcionirati, moraju pronaći načine kako zadržati razinu stresa na niskoj razini, tj. pod kontrolom (Petričević i Medarić, 2014).

Nadalje, Čamdžija i Čamdžija (2020) prepoznali su i istaknuli da stres predstavlja i tjelesni i fizički napor za pojedinca te da isti najčešće proizlazi zato što pojedinci osjećaju određenu odgovornost i pritisak, imaju obveze ili su izloženi visokoj razini neizvjesnosti u radnom okruženju. Žugaj i sur. (2004) istaknuli su da je najbolji način za smanjenje razine stresa kod zaposlenika tijekom uvođenja promjena u organizaciju tako da se zaposlenici na vrijeme upoznaju s promjenama i da im se omogući period u kojem će se upoznati s promjenama i prilagoditi novonastalim situacijama. Što se zaposlenici više upoznaju s promjenama to će isti bolje reagirati na promjene i bit će sigurniji i samopouzdaniji na radnom mjestu što znači da će im radni učinak biti bolji (Žugaj i sur., 2004).

Ivanović i sur. (2016) istaknuli su da organizacije imaju veliku i važnu ulogu u borbi protiv stresa te da iste trebaju osigurati svim zaposlenicima radno okruženje u kojem je razina stresa pod kontrolom, a Lučanin (2014) ističe da iako je stres potrebno držati pod kontrolom, isti će se neminovno pojaviti na radnom mjestu i da je jedini način da se utječe na razinu stresa taj da se ljudi potrudu biti prijateljski nastrojeni jedni prema drugima, pomažu jedni drugima, trude se učinkovito obavljati svoj posao i budu uključeni u zbivanja koja se događaju u organizaciji.

U sljedećim poglavljima napraviti će se presjek istraživanja vezanih za promjene i stres u organizaciji, tj. detaljnije će se prikazati što su različiti autori kroz godine rekli vezano za promjene i stres u organizaciji.

### 3.1. Stres

Sve što ljudi svakodnevno rade nosi određenu razinu odgovornosti, zahtijeva određenu razinu energije i podrazumijeva da će se u određenom trenutku dogoditi situacije koje će pridonijeti razini stresa pojedinca. Horvat i sur. (2016) istaknuli su da je stres zaista sastavni dio svakodnevice svake osobe te da se sve više znanstvenika, upravo zbog prisutnosti i utjecaja koji stres ima na ljude i njihov svakodnevni život, odlučuje istražiti područje stresa te svoja istraživanja podijeliti sa širom javnošću kako bi ista dobila bolji uvid u to što je stres, što uzrokuje stres, kako se treba nositi sa stresom i koje su posljedice stresa ukoliko se s istim ne suoči na vrijeme.

Sikavica (2011:714) stres definira kao „tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća kao posljedicu utjecaja okolnih čimbenika“, a Ivanović i sur. (2016:227) stres definiraju kao „stanje organizma u situacijama koje doživljavamo kao prijetnju vlastitom integritetu, podrazumijeva stereotipan odgovor organizma na podražaj koji se percipira kao prijetnja, bez obzira na prirodu podražaja“. Iz prethodno navedenog može se zaključiti da je stres nešto s čim se ljudi svakodnevno susreću i na čiju pojavu nerijetko nemaju utjecaj te da bi ljudi, kako bi mogli svakodnevno normalno komunicirati, moraju naučiti kako spoznati da su pod stresom i pronaći način za učinkovitu borbu sa stresom.

#### 3.1.1. Pojam stresa

Tijekom života neminovno je da će se ljudi susresti sa stresom. Šimić (2012) to potvrđuje i ističe da je stres nešto što postoji od kada postoji i čovjek te da čovjek prvi stres doživi u trenutku kada se rodi. Svaka osoba ima različitu razinu tolerancije na stres te ista više ili manje uspješno nauči kako upravljati stresom s kojim se susreće. Stres je, pogotovo u današnje vrijeme, sastavni dio života ljudi. Naime, ljudi se nerijetko nađu u situacijama u kojima ne znaju što napraviti, kako se ponašati i ne mogu pronaći izlaz ni rješenje za te situacije. U takvim situacijama u ljudima dolazi do različitih fizioloških reakcija. Na primjer strah, vrućina i hladnoća, koje ukazuju na to da je osoba pod stresom.

Stres se najčešće povezuje s promjenama koje osoba doživljava, bilo u privatnom ili poslovnom životu. Može biti pozitivan ili negativan. „Određena razina stresa je pozitivna i dovodi do pozitivnih promjena kod čovjeka. Takvu vrstu stresa često nazivamo i „eustres“, dok negativni stres nazivamo „distress“. Negativan stres je onaj s kojim osoba ne može uspješno upravljati, stres koji traje duže vrijeme, intenzivan je i ima štetne posljedice“ (Šimić, 2012:28). Može biti dobar ili loš, tj. produktivan i neproduktivan (Šimić, 2012:28). Određena, mala doza stresa je poželjna zato što ista potiče osobu da bude aktivnija, uspješnija i efikasnija (Šimić, 2012:28). Veća doza stresa pak nije poželjna zato što ista može dugoročno imati značajne i negativne posljedice po zdravlje osobe koja je pod stresom (Šimić, 2012:28).

Kada je u pitanju poslovanje organizacije, zaposlenici organizacije često osjećaju pod stresom. Allen (2010) ističe da je jedan od glavnih izvora stresa u organizacijama to što se poslovi danas mijenjaju brže nego u prošlosti i to da su poslovi danas puno složeniji nego što su to bili u prošlosti. Razlozi zbog kojih su zaposlenici pod stresom su različiti, intenzitet i razina stresa su različiti te svaki zaposlenik drugačije reagira na stres. Točnije, svaki organizam različito reagira na stres što znači da se u svakoj osobi drugačije manifestira stres. Osjetiti stres potpuno je normalno i, prije ili kasnije, svi će osjetiti da su pod stresom, a kako bi stres imali pod kontrolom ljudi moraju naučiti tehnike ovladavanja stresom i pronaći nešto kroz što će se moći opustiti i domahnuti od svega što im stvara stres.

### 3.1.2. Općenito o stresu

Žugaj i sur. (2004:185) ističu da se „stresne situacije razlikuju po karakteristikama, a to su intenzitet, trajanje, brzina promjene, učestalost, novost, odnosno prijašnje iskustvo s određenim stresorom, te subjektivne dimenzije stresnih događaja (poželjnost, potreba prilagodba, anticipacija i kontrola)“. Iz prethodno navedenog može se zaključiti da će svaka osoba, ovisno o stresnoj situaciji u kojoj se nađe i osobnom psihofizičkom stanju, reagirati drugačije na stresnu situaciju u kojoj se našla (Žugaj i sur., 2004).

Stres je specifično stanje zato što osoba može biti pod stresom bez da je ista toga svjesna. Iako postoje indikatori koji ukazuju na to da je osoba pod stresom nerijetko se može primijetiti da je pojedincima potrebno dugo vremena prije nego postanu svjesne toga da nešto nije u redu i da neke

stvari treba promijeniti. Neki od indikatora da je osoba pod stresom su: tjeskoba, bezvoljnost, agresivnost, razdražljivost te povećanja konzumacija hrane ili alkohola, često izbivanje s posla, donošenje neracionalnih i impulzivnih odluka i slično. Šimić (2012) ističe da se sve situacije, događaji, aktivnosti i osobe koje izazivaju stres nazivaju stresorima te da se stresori mogu podijeliti na dvije vrste: organizacijske stresore koji su vezani za posao i životne stresore koji su vezani za stresore koji se javljaju u privatnom životu ljudi.

Prema Mihailoviću (2003), pojedinci koji su pod stresom prolaze kroz tri faze. Faze stresa obuhvaćaju alarmnu fazu u kojoj organizam spoznaje da je osoba pod stresom i pokušava se zaštititi od stresa, fazu otpora u kojoj se organizam bori sa stresom i pokušava smanjiti razinu stresa te fazu iscrpljenja koja nastaje ukoliko organizam ne uspije smanjiti razinu stresa. U posljednjoj fazi organizam odustaje od borbe sa stresom i prepušta se stresu te doživljava ozbiljne posljedice (Mihovilović, 2003).

Kako bi se uvidjelo je li osoba pod stresom i kolika je razina stresa kod pojedinca, stres se može izmjeriti. Najčešće navođene metode za ispitivanje fizioloških reakcija organizma u literaturi su (Vizek-Vidović, 1990:42):

1. „Mjere aktivnosti simpatičkog sistema kao što su: puls, krvni pritisak, otpor kože (elektrodermalna reakcija), tjelesna temperatura, frekvencija i amplituda udisaja, širenje zjenica.
2. Mjere aktivnosti centralnog i perifernog živčanog sustava kao što su: mjere moždane aktivnosti (elektroencefalogram), mišićne aktivnosti (elektromiogram).
3. Mjere aktivnosti endokrinog sustava: prvenstveno aktivnosti nadbubrežne žlijezde (analiza krvi, urina i sline).
4. Mjere senzorne osjetljivosti bazirane na pretpostavci da se prag osjetljivosti mijenja pod fizičkim ili psihičkim pritiskom“.

Je li osoba pod stresom najčešće se može provjeriti kroz ispitivanje fizioloških reakcija organizma. To je jedan od najboljih i najučinkovitijih načina za provjeru razine stresa zato što su posljedice stresa na ljude najčešće psihičke i fizičke prirode. Promatranjem fizičkih i psihičkih promjena kod ljudi može se procijeniti razina stresa i poduzeti korektivne mjere kako bi se smanjila razina stresa kojoj su pojedinci izloženi.

Važno je napomenuti i da na intenzitet reakcije na stres i učinak koji će stres imati na pojedinca utječe i razina njegovih sposobnosti. „Djelovanje stresa na čovjeka povezano je s njegovim sposobnostima. Čovjek visoke inteligencije i s većom sposobnošću učenja uspješno se prilagođava promjeni i savlađuje probleme koji mu se javljaju, t e je način i reakcija na promjenu manja“ (Žugaj i sur., 2004:185). To znači da osobe koje imaju visoku razinu inteligencije, s naglaskom na visoku razinu emocionalne inteligencije, lakše, brže i uspješnije će se prilagoditi novonastalim situacijama koje su potencijalno stresne i osjetit će manju razinu stresa, a osobe koje imaju nižu razinu inteligencije će se teže, sporije i ne toliko uspješno snaći u stresnim situacijama te će vrlo vjerojatno osjetiti višu razinu stresa.

### 3.1.3. Stres i ljudsko zdravlje

Stres ima učinak na ljudsko zdravlje. Većinom je to negativni učinak koji ima dugoročne posljedice za ljude. Među skupinama osoba koje su podložne stresu i teško se rješavaju stresa su izrazito emocionalne osobe. Petričević i Medarić (2014) ističu da se emocionalne osobe teško nose sa stresom i loše reagiraju na stres što za rezultat ima razne vrste oboljenja kao što su, na primjer, dijabetes, oboljenja štitnih žlijezda i mentalnih oboljenja.

Često i dugotrajno izlaganje stresnim situacijama kod pojedinaca rezultira tjelesnim, psihičkim i socijalnim posljedicama. „Tjelesne posljedice mogu se očitovati pojavom raznih tjelesnih simptoma, ali i pojavom tjelesnih bolesti zbog dugotrajnog djelovanja stresa na razne organe i organske sustave. Od tjelesnih simptoma koje povezujemo sa stresom najčešći su: glavobolje, ubrzan puls, nagle promjene krvnog tlaka, srčane aritmije, nesаницe, gubitak teka, pretjerano znojenje i dr. Od tjelesnih bolesti za koje se smatra da na njihovo nastajanje stres ima jak utjecaj spominju se: čir na želucu, bronhijalna astma, bolesti štitnjače, reumatoidni artritis, arterijska hipertenzija i dr“ (Lučanin, 2014:226 prema Hudek-Knežević i Kardum, 2006). Tjelesne posljedice vidljive su posljedice koje stres ima na pojedinca. Psihičke posljedice, pak, nisu toliko očigledne, ali svejedno dugoročno utječu na pojedinca. „Među psihičke posljedice ubrajaju se: razdražljivost, tjeskoba, potištenost, osjećaj bespomoćnosti, osjećaj krivnje, depresija i posttraumatski stresni poremećaj“ (Lučanin, 2014:226). Posljednja skupina posljedica stresa su socijalne posljedice koje obuhvaćaju izolaciju i devijacije u ponašanju te sprječavaju pojedinca da

održava odnose s drugim ljudima. „Od socijalnih posljedica moguće su socijalna izolacija te devijantno socijalno ponašanje - agresija prema drugima, alkoholizam, narkomanija i drugi oblici sociopatskih ponašanja“ (Lučanin, 2014:226 prema Havelka, 2002).

Kada su u pitanju posljedice stresa na zdravlje ljudi, Petričević i Meadrić (2014:408) ističu da prisutnost stresa u ljudskom tijelu dovodi do sljedećih negativnih posljedica:

- poteškoće u koncentraciji,
- zabrinutost zbog budućnosti,
- konfuzije mišljenja,
- gubitak samopouzdanja,
- psihosomatske bolesti,
- manju otpornosti prema bolestima,
- depresivnost,
- nesnalaženje u raznovrsnim neuobičajenim i nekorektnim situacijama
- javljanje osjećaja odbačenosti, nemoći i potištenosti,
- nedostatak volje i energije
- povlačenje u sebe.

Vjerovati da je stres samo faza ili da stres neće ostaviti posljedice na osobu je zabluda. Jednom kada osoba osjeti stres taj osjećaj teško može zaboraviti. Stres je jedan od velikih problema današnjice i to su prepoznale brojne organizacije i institucije koje se trude svojim aktivnim djelovanjem upozoriti na važnost razvijanja spoznaja o stresu i pronalazak načina za prevenciju i borbu protiv stresa.

Svladati stres je teško, ali nije nedostižno. Potrebno je jako puno rada, upornosti i želje da se nauči kontrolirati stres. Kroz učenje o samom sebi osoba može naučiti i kako će najefektivnije ovladati i stresom u svom životu. Za neke osobe pri rješavanju stresa i ovladavanju stresom funkcionira prakticiranje joge (to ih opušta i relaksira), neke osobe se bave fizičkom aktivnošću (trčanje, hodanje, odlazak na trening), neke osobe vole čitati knjige ili gledati filmove. Bit je u tome da svaka osoba treba pronaći nešto što će joj olakšati svakodnevicu i pomoći joj u smanjivanju razine stresa. Što je osoba uspješnija u vladanju razinom vlastitog stresa to će ista biti sretnija, zadovoljnija, ispunjenija i produktivnija.



### **3.2. Promjene i stres u organizaciji**

Koludrović i sur. (2009) istaknuli su da su stres i sagorijevanje postali jedan od društvenih i profesionalnih fenomena u današnjem svijetu te da se posljedice istih naveliko odražavaju na razinu učinkovitosti pojedinaca zaposlenih u organizaciji. Među pokretače stresa kod zaposlenika u organizacijama ubrajaju se promjene (Koludrović i sur., 2009). Svaka promjena koja se dogodi u organizaciji sa sobom nosi određenu razinu stresa za zaposlenike iste (Koludrović i sur., 2009). Štoviše, može se reći da su promjene najčešći uzrok stresa kod zaposlenika (Koludrović i sur., 2009). Svaki zaposlenik drugačije reagira na promjene i ima različitu toleranciju na stres koji donose promjene (Koludrović i sur., 2009). Za upravljanje stresom kod zaposlenika uzrokovanim promjenama zadužen je menadžment (Koludrović i sur., 2009). Sikavica (2011) ističe da je stres normalna popratna pojava kada se događa bilo koja promjena u organizaciji te da je menadžment zadužen za upravljanje promjenama kako bi razina stresa među pojedincima bila što niža tijekom odvijanja promjena kroz koje organizacija prolazi. Ako menadžment primjenjuje strategije za sprječavanje i upravljanje stresom u organizaciji, isti može postići uspješne rezultate i pomoći organizaciji u realizaciji postavljenih ciljeva (Sikavica, 2011).

#### **3.2.1. Organizacijske promjene**

Od samih početaka ljudskog društva organizacije imaju važnu ulogu. Kroz povijest organizacije su se razvijale paralelno s razvojem ljudskog društva. To potvrđuje Sikavica (2011) koji navodi da su ljudi oduvijek imali potrebu za povezivanjem i organizacijom zato što je upravo povezivanje i organiziranje značilo da će ljudi ostati živi i opstati u svijetu. Na početku su se ljudi organizirali u uže zajednice, npr. obitelji, potom u plemena, a danas se mogu uočiti različiti oblici zajednica u svijetu (Sikavica, 2011).

Organizacije su istodobno i zatvoreni i otvoreni sustavi. Obuhvaćaju različite poslove koji zajedno omogućavaju organizaciji rad, a cilj rada svake organizacije treba biti ostvarenje ciljeva i djelovanje za opće dobro zajednice. To podrazumijeva ispunjavanje potreba i želja ljudi te pozitivno djelovanje na okolinu u kojoj organizacija posluje. Okolina u kojoj organizacija djeluje

nepredvidljiva je i podložna promjenama. Sukladno promjenama koje se događaju u okolini organizacije i sama organizacija se mijenja. Žugaj i sur. (2004) ističu da na organizacijske promjene treba gledati kao na aktivnosti kojima poduzeće mijenja sebe u svrhu postizanja poslovnih ciljeva. To znači da su promjene sastavni dio poslovanja i da su iste organizaciji potrebne jer joj pomažu u realizaciji kratkoročnih i dugoročnih ciljeva (Žugaj i sur., 2004).

Organizacije, ako žele dugoročno poslovati na tržištu, moraju biti dinamične. Dinamične organizacije su one organizacije koje kontinuirano rade na razvoju novih proizvoda i usluga, unaprjeđuju svoje poslovne procese, ulažu u uvođenje i primjenu novih tehnologija u svom poslovanju, pravovremeno odgovaraju na promjene u okruženju te provode promjene kojima organizaciji omogućavaju realizaciju ciljeva te rast i razvoj. To potvrđuje Stevens (2001) koji ističe da se uspjeh na poslu ne temelji na lagodnosti ni u kontinuiranom ponavljanju poslovnih procesa već u prepoznavanju novih prilika i uočavanju mogućnosti koje nove prilike donose za organizaciju i zaposlenike iste.

Kada se razmišlja o promjenama treba u obzir uzeti sljedeće čimbenike (Certo i Trevis Certo, 2008:302):

1. „aktera promjene
2. što treba mijenjati
3. kakvu promjenu treba uvesti
4. pojedince na koje promjena utječe
5. procjenu promjene“.

Ovisno o prethodno navedenim čimbenicima promjene u organizaciji bivaju više ili manje uspješno provedene. Akteri promjene su osobe koje su zadužene za uvođenje promjena u organizaciju (Certo i Trevis Certo, 2008). Mogu biti osobe unutar ili izvan organizacije (Certo i Trevis Certo, 2008). Prilikom odabira osobe koja će biti akter promjena menadžeri moraju paziti da su to osobe koje raspolažu potrebnim znanjima i koje imaju razvijene vještine potrebne za uvođenje promjena (Certo i Trevis Certo, 2008). Mijenjati se u organizaciji mogu ljudi, struktura organizacije i tehnologije koje se koriste u poslovanju (Certo i Trevis Certo, 2008). Promjene stoga mogu biti tehnološke prirode, promjene u strukturi poslovanja ili promjene vezane za ljude zaposlene u organizaciji (Certo i Trevis Certo, 2008). Pri uvođenju promjena menadžeri trebaju

biti oprezni i posebnu pozornost obratiti na pojedince na koje će promjene utjecati, tj. biti svjesni toga da će zaposlenici pružiti određeni otpor promjenama te pronaći načine na koji taj otpor mogu smanjiti (Certo i Trevis Certo, 2008). Također, važno je ocijeniti promjenu ili promjene koje se uvedu u organizaciju kako bi se spoznalo na koji način su promjene utjecale na organizaciju te mogu li se iste proširiti i poboljšati u svrhu dodatnih unaprjeđenja u poslovanju.

Organizacijske promjene odvijaju se u tri faze koje dovode do sljedećih oblika ponašanja zaposlenika u organizacijama (Gutić i sur., 2017:292-293):

1. „napuštanje starog stanja,
2. prijelaz iz starog u novo stanje i
3. prihvaćanje novog stanja“.

Napuštanje starog stanja prvi je korak, tj. faza u provođenju organizacijskih promjena te se tijekom provođenja iste zaposlenici, između ostaloga, osjećaju frustrirano, zbunjeno, uplašeno, indiferentno i oprezno (Gutić i sur., 2017:292-293). Stoga menadžeri trebaju predvidjeti kako će se zaposlenici osjećati, identificirati kako mogu ublažiti osjećaje koji se javljaju kod zaposlenika te na vrijeme upoznati zaposlenike s promjenama i kako će iste utjecati na njih. Druga faza, prijelaz iz starog u novo stanje, započinje kada zaposlenici iz stanja nezainteresiranosti i otpora počinju pokazivati interes za promjene i načine na koje mogu doprinijeti istima (Gutić i sur., 2017:292-293). Uloga menadžera u ovoj fazi je pružanje svih informacije koje su zaposlenicima potrebne u njihovom istraživanju, kontinuirano učinkovito komuniciranje sa zaposlenicima te motivacija zaposlenika da prigrlje promjene (Gutić i sur., 2017:292-293). Posljednja faza je faza prihvaćanja (Gutić i sur., 2017:292-293). U ovoj fazi zaposlenici prihvaćaju promjene, uviđaju koje su njihove vlastite snage i slabosti te pokazuju želju da steknu znanja potrebna za provođenje i usvajanje promjena (Gutić i sur., 2017:292-293). Zaposlenici se osjećaju zadovoljno i postaju dijelom promjena u organizaciji (Gutić i sur., 2017:292-293).

Sikavica (2011) ističe da promjene u organizacijama mogu biti planirane i neplanirane (reakcijske). Planirane promjene unaprijed se planiraju, razrađuju i polako uvode u poslovanje tako da se svi uključeni u poslovanje na vrijeme obavijeste i imaju određeno vrijeme prilagodbe (Sikavica, 2011). Reakcijske promjene događaju se iznenadno i nastaju kao reakcija na nešto što se dogodilo unutar ili izvan poduzeća te zaposlenici poduzeća nemaju previše vremena da se

prilagodbe istima, često se događaju u jako kratko vrijeme i njihova implementacija nije osobito uspješna te sa sobom nose visoku razinu stresa za zaposlenike (Sikavica, 2011)..

„Sve promjene u organizaciji, s obzirom na intenzitet odnosno obuhvat, mogu biti: adaptivne, inovativne i radikalno inovativne. Adaptivne promjene su promjene u kojima se već poznata praksa poslovanja unaprjeđuje, inovativne promjene su promjene koje donose novu praksu poslovanja u organizaciju, a radikalno inovativne promjene su promjene koje donose poslovnu praksu s kojom će organizacija promijeniti industriju u kojoj posluje. Sve navedene promjene razlikuju se po tome koliko su složene, kolike troškove iziskuju te otporu koji iste mogu prouzročiti kod zaposlenika u organizaciji“ (Sikavica, 2011:695 prema Kreitner i Kinicki, 1989:657).

Nadalje, Sikavica (2011) ističe da je svaku promjenu kroz koju prolazi organizacija potrebno proučiti i uvidjeti koliko je ista (ne)poželjna, (ne)ostvariva i kakav će učinak ista imati na funkcioniranje organizacije. To znači da na menadžmentu poduzeća leži velika odgovornost zato što su menadžeri oni koji donose odluku o tome da je promjena potrebna, načinu implementacije promjene te o njima u velikoj mjeri ovisi koliko će uspješna promjena biti (Sikavica, 2011).

Uspjeh promjena ovisi o sljedećim čimbenicima (Sikavica, 2011:682 prema Torrington, Weightman i Johns, 1989:112).:

- što promjena donosi zaposlenicima, olakšava li im ili otežava posao;
- sudjeluju li zaposlenici u promjeni ili su samo objekt promjena;
- je li jasno što se promjenom želi postići, odgovara li vizija promjena na pitanje zašto se nešto provodi, što se to provodi i kako se namjerava provesti te
- postoje li jasne smjernice za upravljanje promjenama ili ima mnogo dvojbi, nejasnoća i otvorenih pitanja.

Kod uvođenja promjena u organizaciju, kao što je prethodno istaknuto, jedna od najvažnijih stvari je ukazati zaposlenicima važnost uvođenja promjena te objasniti zaposlenicima koja je njihova uloga u novoj, promijenjenoj organizaciji. Sikavica (2011) ističe da je prihvaćanje promjena od strane zaposlenike vjerojatno najvažniji element uspješne promjene. To je ujedno i najteži dio jer ljudi nisu bića koja su sklona promjenama i vole promjene, no ako menadžment pravilno i smisleno pristupi zaposlenicima samo uvođenje promjena u organizaciju bit će jednostavnije i lakše (Sikavica, 2011).

Gutić i sur. (2017) ističu da svaki zaposlenik različito reagira i prihvaća promjene koje se događaju u organizaciji. Ponašanja zaposlenika variraju od onih koji su uzbuđeni i uviđaju koristi koje će promjene donijeti do onih koji se otvoreno opiru promjenama (Gutić i sur, 2017). Kao najčešći razlozi opiranju promjenama mogu se navesti sljedeći: strah zaposlenika od nepoznatog, strah zaposlenika da će izgubiti stečeni status i poziciju u organizaciji, sumnja zaposlenika u vlastite sposobnosti i snage, ogorčenje zaposlenika jer smatraju da organizacijske promjene nisu potrebne te lijenost zaposlenika – ne žele učiti nešto novo ni prilagođavati svoj način rada (Gutić i sur., 2017).

Očekivano je da kada se promjene počnu uvoditi u organizaciju jedan dio zaposlenika će se opirati istima. „Ljudi su zbog mnogo razloga skloni opirati se velikim promjenama. Među tim su razlozima nepovjerenje, sumnje u potrebu mijenjanja, sumnje u izvedivost promjena, sumnje da će korist od tih promjena opravdati troškove, strah od ekonomskog gubitka, strah od gubitka statusa i moći, strah od osobnog neuspjeha, percepcija da promjena nije u skladu s vrijednostima i ogorčenje zbog uplitanja odozgo“ (Yukl, 2008:312).

Iako svaki zaposlenik ima vlastite stavove o promjenama u organizaciji isti treba razumjeti da su promjene, koliko god mu se iste nelogičnim i nepotrebnim čine, organizaciji i njenim zaposlenicima potrebne (Žugaj i sur., 2004). Kada su zaposlenici od samog početka upućeni i uključeni u promjene koje će se odvijati u organizaciji, istima je lakše razumjeti što se događa te su isti i sami dio promjene u organizaciji (Žugaj i sur., 2004). „Upoznavanjem promjena zaposleni stječu određenu razinu sigurnosti i samopouzdanja, smanjuje se strah od nepoznatog, a može se očekivati bolji radni učinak. Promjene koje se uvode moraju jasno određivati zadatke, uloge i odgovornosti pojedinaca, a sve to mora biti objedinjeno u kvalitetnom organizacijskom priručniku“ (Žugaj i sur. 2004:189). Zajednička suradnja menadžmenta i zaposlenika ključna je kada je u pitanju uvođenje promjena u organizaciju.

### 3.2.2. Sile koje utječu na promjene

Certo i Trevis Ceto (2008:300) ističu da „većina se menadžera slaže da se organizacija, želi li uspjeti, mora stalno mijenjati kako bi odgovorila na značajne promjene u svojem okruženju, poput promjena u potrebama potrošača, tehnoloških otkrića i novih vladinih uredbi“. Robinson i Judge

(2009:645) kao sile koje utječu na promjene u organizaciji navode sljedeće: ljudi, tehnologija, aktualni trendovi, konkurencija i politika. Sile koje potiču promjene u organizacijama i objašnjenja na koji način pojedina sila utječe na promjene u organizaciji prikazat će se u tablici 1.

**Tablica 1.** Sile koje potiču promjene

<b>SILE KOJE POTIČU PROMJENE</b>	
<b>Priroda radne snage</b>	Veća kulturna raznolikost Stvaranje populacije Mnogo novih ljudi s neadekvatnim vještinama
<b>Tehnologija</b>	Brža i jeftinija računala Mrežno dijeljenje glazbe Dešifriranje ljudskog genetskog koda
<b>Ekonomski šokovi</b>	Uspon i pad internetskih tvrtki Opadanje burzovnih cijena 2000.-2002. godine Rekordno niske kamatne stope
<b>Konkurencija</b>	Globalni konkurenti Kupnje i udruživanje tvrtki Rast e-trgovine
<b>Društveni trendovi</b>	Internetske brbljaonice Odlazak u mirovinu baby boomera Uspon diskontnih prodavača i megatrgovina
<b>Svjetska politika</b>	Iračko-američki rat Otvaranje tržišta u Kini Rat protiv terorizma poslije 11. rujna 2001.

Izvor: Izrada autora prema Robbins i Judge, 2009:645

U tablici 1. objašnjeno je koje sile i kako iste potiču promjene u organizacijama. Radna snaga unazad nekoliko godina se naveliko promijenila: ljudima je, zahvaljujući globalizaciji, omogućeno da uče i rade bilo gdje u svijetu, došlo je do promjena u populaciji svijeta te jako puno ljudi ima neadekvatne vještine koje su potrebne za obavljanje poslova koji su danas aktualni. Prethodno navedeno ukazuje na to da se organizacije moraju prilagođavati stanju na tržištu rada i biti posebno oprezne pri zapošljavanju zaposlenika. Tehnologije su uvelike utjecale na promjene u

organizacijama: unaprijedile su poslovanje i olakšale su ljudima svakodnevne zadatke. Ekonomski šokovi, također, imaju veliki utjecaj na promjene u organizacijama jer ukoliko je tržište nestabilno i organizacije postaju opreznije u poslovanju te mijenjaju način na koji posluju. Konkurencija, naravno, utječe na promjene u organizacijama. Za današnji svijet karakteristično je da organizacije posluju online što znači da je broj konkurenata na tržištu veći nego ikad prije, a samim time organizacije moraju pratiti što rade konkurenti i pronalaziti nove načine da zadrže svoju poziciju na tržištu. Društveni trendovi naveliko diktiraju sve što se događa na tržištu te organizacije moraju pratiti koji trendovi su aktualni te prilagođavati poslovanje istima (koristiti iste u poslovanju kako bi privukli ciljne potrošače). Politika, također, ima utjecaj na promjene u organizaciji. Ratovi i odnosi među državama uvelike diktiraju promjene u organizacijama te način na koji organizacije posluju.

Nadalje, osim prethodno navedenih sila koje potiču promjene u organizacijama na promjene utječu i određeni trendovi koji će se prikazati u tablici 2.

**Tablica 2.** Trendovi koji uzrokuju promjene u organizaciji

<b>TRENDOVI KOJI UZROKUJU PROMJENE U ORGANIZACIJI</b>	
<b>Globalizacija</b>	Mijenja tržišta i okolinu u kojoj organizacije posluju te način njihova funkcioniranja.
<b>Informacijska tehnologija</b>	Redefinira tradicionalne poslovne modele s promjenom načina rada.
<b>Upravljanje inovacijama</b>	Ubrzava utjecaj globalizacije i informacijske tehnologije na organizacije.

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, 2011:672; Cummings i Worley, 2008:4-5

U tablici 2. prikazani su trendovi koji uzrokuju promjene u organizaciji. To su: globalizacija, informacijska tehnologija i upravljanje inovacijama (Sikavica, 2011). Globalizacija na promjene u organizaciji utječe tako što ista mijenja tržište i okolinu u kojoj organizacije posluju – globalizacija je omogućila širenje poslovanja, izlazak na nova tržišta te okolinu u kojoj organizacija posluje napravila dinamičnom (Sikavica, 2011). Informacijske tehnologije redefinirale su tradicionalne poslovne modele te su potaknule razvoj novih, suvremenih modela koji su puno bolji i praktičniji za organizacije. Inovacije su, također uvelike potaknule razvoj

organizacija i uvođenje promjena u organizacije – ubrzale su utjecaj globalizacije i informacijske tehnologije u organizacijama (Sikavica, 2011).

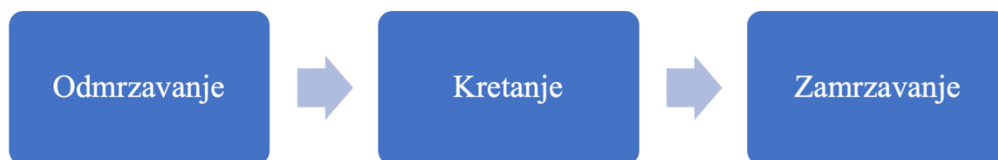
### 3.2.3. Upravljanje promjenama

„Organizacijska promjena proces je mijenjanja postojeće organizacije. U biti joj je mijenjanje postojeće organizacije. Čim je riječ o mijenjanju, posrijedi je proces. Dakle, promjena je proces mijenjanja. Taj proces traje određeno vrijeme, dulje ili kraće, ovisno o vrsti promjene i njezinoj složenosti“ (Sikavica, 2011:677). S obzirom na važnost promjena za organizaciju i zaposlenike organizacije, potrebno je da osobe koje su zadužene za provođenje promjena, menadžeri, budu unaprijed upoznati s tim na koje načine se može i treba upravljati promjenama.

Promjenama se mora upravljati, a kroz godine različiti autori razvili su različite modele upravljanja promjenama u organizaciji. U nastavku će se prikazati dva modela upravljanja promjenama.

#### 1. Lewinov trostupanjski model

Lewin je razvio trostupanjski model u kojem navodi da su uspješne promjene one u kojima organizacije prolaze kroz tri koraka kako slijedi: odmrzavanje statusa quo, kretanje prema poželjnom krajnjem stanju i ponovno zamrzavanje nove promjene da bi postala stalna (Robbins i Judge, 2009:651 prema Dutton, Ashford, O'Neill i Lawrence, 2001:716-736). Na slici 1. prikazat će se Lewinow trostupanjski model.



**Slika 1.** Lewinov trostupanjski model

Izvor: Izrada autora

Na slici 1. prikazan je Lewinov trostupanjski model. Ovaj model govori kako u prvom koraku organizacija, tj. vodstvo organizacije, uviđa da je potrebno uvesti promjene; zatim se planiraju i



razvijaju planovi za uvođenje novih promjena te se uvode promjene koje se u konačnici zadržavaju i označavaju novi način funkcioniranja organizacije.

## 2. Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena

Kotter je razvio model upravljanja promjenama koji se sastoji od osam koraka. Model je razvio na temelju propusta koje je uočio da menadžeri rade kada se u organizaciji počnu uvoditi promjene. Model je svojevrsni prikaz po koracima kako uspješno savladati prepreke koje se mogu pojaviti prilikom uvođenja promjena u organizaciju. Prikazat će se u tablici 3. u nastavku.

**Tablica 3.** Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena

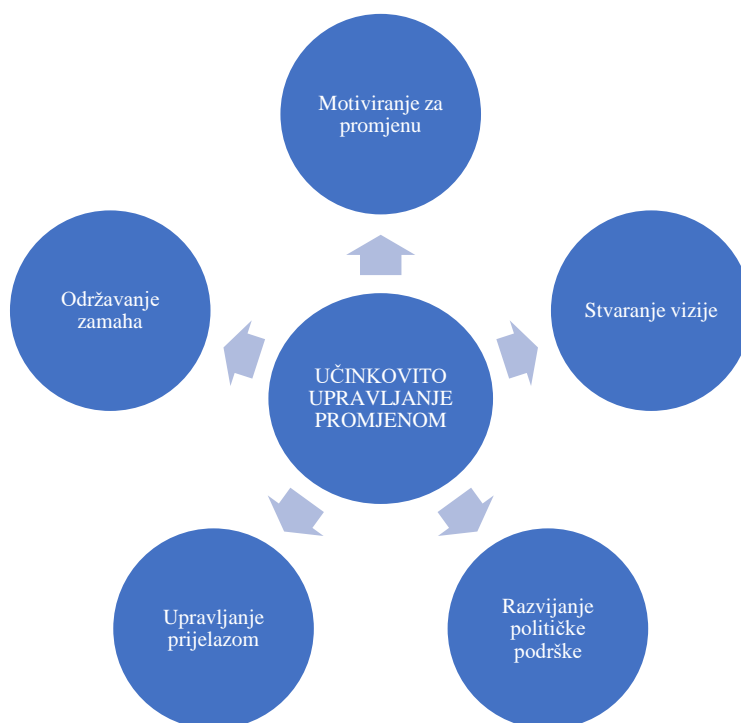
KOTTEROV OSMOSTUPANJSKI MODEL ZA UVOĐENJE PROMJENA	
1.	Uspostavite osjećaj hitnosti kreiranjem jakog razloga zašto je promjena nužna.
2.	Stvorite koaliciju koja je dovoljno jaka da provodi promjenu.
3.	Stvorite novu viziju koja će usmjeravati promjenu i strategije za ostvarivanje te vizije.
4.	Komunicirajte tu viziju diljem organizacije.
5.	Ovlastite druge da djeluju prema toj viziji, na način da uklonite prepreke promjenama i potaknete preuzimanje rizika i kreativno rješavanje problema.
6.	Planirajte, stvorite i nagradite kratkoročne „pobjede“ koje pomiču organizaciju prema novoj viziji.
7.	Učvrstite poboljšanje, preispitajte promjene i učinite potrebne prilagodbe u novim programima.
8.	Učvrstite promjene tako da pokažete odnos između novih ponašanja i uspjeha organizacije.

Izvor: Izrada autora prema Robbins i Judge, 2009:653 prema Kotter, 1996

Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena prikazan je u tablici 3. Vidljivo je da je ovaj model baziran na Lewinsovom modelu, tj. da je model proširenje Lewinsovog modela. Prva četiri koraka u Kotterovom modelu predstavljaju fazu odmrzavanja iz Lewinsovog modela, od petog do sedmog koraka je faza kreiranje iz Lewinsovog modela, a osmi korak je zamrzavanje iz Lewinsonovog modela. Usporedbom ova dva modela moguće je zaključiti da je Kotterov model

detaljniji, sveobuhvatniji i općenito razumljiviji za primjenu menadžerima prilikom uvođenja promjena u organizaciju.

Yukl (2008) ističe da će se promjene u organizaciji uspješno provesti ako sam rukovoditelj razumije razloge zašto dolazi do pružanja otpora promjenama, upoznat je sa fazama procesa promjena te zna koje modele za razumijevanje organizacijskih problema treba primijeniti u kojoj situaciji. Kako bi promjene u organizaciji bile što uspješnije implementirane i prihvaćene od strane zaposlenika u organizaciji, moguće je poduzeti određene aktivnosti koje će doprinijeti učinkovitom upravljanju promjenama (Yukl, 2008). Aktivnosti koje pridonose učinkovitu upravljanju promjenama prikazat će se na slici 2.



**Slika 2.** Aktivnosti koje pridonose učinkovitu upravljanju promjenom

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, 2011:707; Cummings i Worley, 2005:156

Učinkovito upravljanje promjenom podrazumijeva: motiviranje zaposlenika za sudjelovanje u promjenama u organizaciji, stvaranje vizije u poslovanju koju će prihvatiti i dijeliti svi zaposlenici, razvoj političke podrške koja će doprinijeti lakšem uvođenju promjena, upravljanje prijelazom koje obuhvaća planiranje aktivnosti, obveza i strukture menadžmenta te održavanje zamaha koje

obuhvaća sve od pribavljanja potrebnih resursa za poslovanje organizacije, razvoj novog sustava poslovanje te razvoj zaposlenika i načina njihovog ponašanja (Sikavica, 2011).

Nadalje, u nastavku, točnije u tablici 4., navest će se smjernice za provedbu promjena.

**Tablica 4.** Smjernice za provedbu promjena

<b>SMJERNICE ZA PROVEDBU PROMJENA</b>
<p><b>Smjernice za političko/organizacijske akcije</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Utvrdite tko bi se mogao opirati promjenama, a tko bi mogao olakšati njihovu provedbu.</li><li>• Stvorite široku koaliciju koja će podupirati promjene.</li><li>• Postavite na ključne položaje ljude kompetentne za provođenje promjena.</li><li>• Koristite radne grupe za provedbu promjena.</li><li>• Uvedite dramatične, simbolične promjene koje utječu na posao.</li><li>• Pratite napredak u provedbi promjena.</li></ul>
<p><b>Smjernice za akcije usmjerene na ljude</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stvorite dojam da je promjena hitno potrebna.</li><li>• Pripremite ljude da se prilagode promjeni.</li><li>• Pomognite ljudima da se nose s neugodom koju promjena izaziva.</li><li>• Stvorite prilike za početni uspjeh.</li><li>• Informirajte ljude o napretku promjene.</li><li>• Pokažite kontinuiranu predanost predloženim promjenama.</li><li>• Osnažite ljude za provedbu promjene.</li></ul>

Izvor: Izrada autora prema Yukl, 2008:301

Uspjehu u provođenju promjena u organizaciji uvelike mogu doprinijeti smjernice za provođenje promjena. Razlog tome je taj što niti jedna promjena u organizaciji ne može biti uspješna ako se prije uvođenja iste ne napravi detaljan plan provođenja te izrade smjernice koje će biti svojevrsni

putokaz u provođenju promjena. Smjernice, kao što je prikazano u tablici 4., trebaju se osmisliti za političko/organizacijske akcije te akcije usmjerene na ljude koji rade u organizaciji.

### **3.3. Stres u organizaciji**

„Svaki posao uključuje poseban skup problema i izvora stresa i donosi specifična opterećenja i povremene noćne more. S vremena na vrijeme, mnogi od nas suoče se s lepezom neugodnih izazova kao što su: nerealni rokovi i očekivanja, birokracija, naporni i zahtjevni šefovi, besmisleni sastanci i memorandumi, kvote, podmetanja i kritike, napastovanje, nesigurnost i odbacivanje“ (Carlson, 2000: 01). Može se reći da svaki posao sa sobom nosi određeni stres te uopće nije upitno hoće li zaposlenici na svom radnom mjestu doživjeti stres. Samo je pitanje vremena kada, u kojoj mjeri i zbog kojeg razloga će zaposlenici početi osjećati da su pod stresom te na koji način će zaposlenici reagirati i nositi se s nastalim stresom.

Čamdžija i Čamdžija (2020) ističu da se stres često povezuje za zahtjevima posla i resursima kojima pojedinci raspoložu. Zahtjevi se u ovom slučaju odnose na odgovornost, pritisak i obveze koje pojedinci imaju na radnom mjestu, a resursi se odnose na stvari koje pojedinci koriste kako bi riješili zahtjeve koji se javljaju na poslu (Čamdžija i Čamdžija, 2020). Neki pojedinci se bolje, a neki lošije nose sa stresom na radnom mjestu (Čamdžija i Čamdžija, 2020). Percepcija je da se zaposlenici koji su na menadžerskim pozicijama te su zaduženi za upravljanje ljudima i uvođenje promjena u organizaciju bolje nose sa stresom od zaposlenika koji su na nižim pozicijama u poduzeću (Čamdžija i Čamdžija, 2020).

Iako svako radno mjesto sa sobom donosi određenu razinu stresa, postoje zanimanja za koja se smatra da su stresnija od drugih. Mihailović (2003) ističe da određene profesije nose višu razinu stresa od drugih. Na primjer, osobe koje se bave sljedećim zanimanjima svakodnevno se susreću s visokom razinom stresa na poslu: piloti, spasioci, novinari, glumci, doktori, menadžeri i građevinski radnici (Mihailović, 2003). Po navedenim profesijama vidljivo je da je visoka razina stresa karakteristična za zanimanja u kojima se često događaju problematične situacije, zanimanjima u kojima je potrebno donositi visoko rizične odluke te poslovima na kojima se radi s različitim profilima ljudi (Mihailović, 2003).

Prilikom uvođenja promjena u organizaciju očekivano je da će se pojaviti i stres kod zaposlenika. „Prilikom svakog uvođenja promjena, menadžeri bi trebali biti svjesni stresa koji uzrokuju. Ako je razina stresa visoka, može se dogoditi da poništi pozitivni učinak navedene promjene. Stres, zapravo, može dovesti do pada efikasnosti organizacije u odnosu na stanje prije promjene“ (Certo i Trevis Certo, 2008:313). Kako se razina stresa kod zaposlenika prilikom uvođenja promjena ne bi povećala menadžeri trebaju na vrijeme reagirati i pripremiti svoje zaposlenike na ono što ih čeka te im pomoći u procesu uvođenja promjena u organizaciju.

### 3.3.1. Simptomi i izvori stresa u organizaciji

Da je zaposlenik u organizaciji pod stresom može se prepoznati po određenim fizičkim, psihičkim i ponašajnim simptomima stresa. U tablici 5. prikazat će se simptomi stresa koji se mogu uočiti kod zaposlenika.

**Tablica 5.** Simptomi stresa zaposlenika

<b>SIMPTOMI STRESA ZAPOSLENIKA</b>	
<b>Fizički</b>	Izražava se u obliku promjena u metabolizmu, ubrzanom radu srca, ubrzanom disanju, povišenom krvnom tlaku, glavobolji i povećanoj mogućnosti srčanih napada.
<b>Psihički</b>	Posrijedi je nezadovoljstvo poslom, napetost, tjeskoba, iritabilnost, dosada i oklijevanje.
<b>Ponašajni</b>	Izražava se u obliku promjena u proizvodnosti, izostancima s posla, promjeni radnog mjesta, promjena u prehrambenim navikama, povećanom pušenju i/ili konzumiranju alkohola, ubranu govoru, nemiru i poremećaju sna.

Izvor: Izrada autora prema Sikavica, 2011:714-715; Robbins i Coulter, 2005:324

U tablici 5. prikazani su simptomi stresa zaposlenika grupirani u tri skupine: fizički, psihički i ponašajni. Fizički simptomi stresa obuhvaćaju ubrzan rad srca, ubrzano disanje, povišeni krvni tlak, glavobolju i povećanu mogućnost srčanog udara. Psihički simptomi stresa obuhvaćaju nezadovoljstvo poslom, napetost, tjeskobu, iritabilnost, dosadu i oklijevanje. Ponašajni simptomi stresa manifestiraju se u promjenama u efikasnosti zaposlenika, povećanom broju izostanaka s

posla, odlaskom na drugo radno mjesto, promjene u prehranbenim navikama, povećanu razinu pušenja i konzumacije alkohola te ubrzani govor, nemir i poremećaje u snu.

Uzroci stresa mogu se grupirati i podijeliti prema (Juras i sur., 2009:123):

- „sadržaju posla (jednoličnost i beznačajnost zadaća, manjak raznolikosti, neugodne i nezanimljive zadaće)
- količini posla i tempu (premalu 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)
- sudjelovanju i nadzoru (premalu sudjelovanje u donošenju odluka, manjak nadzora nad radnim vremenom, tempom, metodama rada...)
- nenapredovanju u karijeri, položaju i zaradi (nesigurnost na poslu, manjak izgleda za napredovanje, premala kvalificiranost za određeni posao, nestručnost, nepoštena ocjena učinjenoga, plaćanje po učinku)
- ulozi u društvu (nejasna uloga, proturječne uloge, odgovornost za ljude, kontinuirano rješavanje problema drugih ljudi)
- međuljudskim odnosima (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)
- organizacijskoj kulturi (slaba komunikacija, loše rukovođenje, nejasno postavljeni ciljevi i ustrojstvo posla)
- ravnoteži posla i osobnog života (proturječne potrebe posla i kuće, manjak razumijevanja kućnih problema na poslu i obrnuto)“.

Iz prethodno navedenog vidljivo je da su uzroci stresa zaposlenika različiti. Stres na poslu može prouzročiti sadržaj posla, količina posla, smanjena ili povećana uključenost u nadzor i sudjelovanje u organizacijskim aktivnostima, nenapredovanje u karijeri, nejasna ili proturječna uloga pojedinca u društvu, loši međuljudski odnosi, nepovoljna organizacijska kultura te neravnoteža u poslovnom i privatnom životu.

Rad u organizaciji je dinamičan te sam po sebi nosi određenu razinu stresa na svim razinama i za sve zaposlene. To potvrđuju Žugaj i sur. (2004:186) koji navode da „stres koji nastaje u svezi s

poslom ili kao posljedica promjena na poslu često se naziva i radni stres. Radni stres pogađa sve zaposlene, od menadžera, srednjih rukovoditelja, pa do radnika u proizvodnji ili onih sa sasvim niskim stupnjem obrazovanja“. To znači da se svaka osoba, i prije nego počne raditi u nekoj organizaciji, treba psihički i fizički pripremiti na to da će rad biti težak, stresan i naporan te napraviti sve što je u njenoj moći da se što bolje prilagodi okruženju u organizaciji i ljudima s kojima će raditi. Na slici 3. prikazat će se najčešći uzroci stresa na poslu.



**Slika 3.** Najčešći uzroci stresa na poslu

Izvor: Izrada autora prema Žugaj i sur., 2004:187; Bratina 1992:63

Na slici 3. prikazani su najčešći uzroci stresa na poslu. S obzirom na navedene uzroke stresa na poslu može se zaključiti da na zaposlenike u organizaciji utječu različiti unutarnji i vanjski čimbenici koji u konačnici ili doprinose povećanju razine stresa ili smanjenju razine stresa na poslu.

Prva stresna situacija za svakog zaposlenika, potpuno razumljivo, je kada osoba počne raditi u novoj organizaciji ili na novom radnom mjestu. U toj situaciji osoba tek uči kako organizacija funkcionira, upoznaje se sa ostalim zaposlenicima i pokušava pronaći „svoje mjesto“, tj. pokazati

znanja i vještine kojima barata. To je poprilično stresna situacija koja u konačnici završava ili tako da se osoba pronade i ostaje u organizaciji ili tako da osoba daje/dobiva otkaz i traži dalje posao.

Zatim, rad na video terminalima te rad s novim tehnologijama također utječu na stvaranje stresa kod zaposlenika. Rad na video terminalima stvara stres zaposlenicima zato što je to jako specifično radno mjesto koje zahtijeva jako puno preciznosti, iziskuje jako puno pojedinosti te osobe koje rade s video terminalima trebaju imati visoku razinu otpornosti na stres. Rad s novim tehnologijama stvara stres i osobama koje su unaprijed upoznate s istima, a kada zaposlenik koji se nikad nije susreo s određenom tehnologijom treba naučiti kako raditi s istom to mu stvara dodatnu razinu stresa. Tehnologija je danas sastavni dio poslovanja svih organizacija te je stoga važno da osobe koje rade u organizaciji uspješno savladaju rad na istima, a u tome im može pomoći edukacija od strane drugih zaposlenika, vanjskih suradnika ili samostalno učenje. Ako se unaprijed educira o tehnologiji te aktivno radi u savladavanju rada putem iste, doći će do manjeg stvaranja stresa za zaposlenike.

Još jedan radni stres s kojim su zaposlenici upoznati je strah od gubitka posla i nezaposlenosti. Ovaj stres javlja se kod zaposlenika svih uzrasta. Na primjer, kod osoba koje imaju na primjer kredite, ulaganja, obitelj koju uzdržavaju i slično te im je potrebno stalno zaposlenje kako bi mogli preživjeti. Također, javlja se i kod starijih osoba koje se boje da neće lako naći novi posao zbog svojih godina, a može se javiti i kod mladih osoba koje tek ulaze u poslovni svijet te se žele dokazati i učiti.

Stres na poslu može se javiti i ako osoba ima previše ili premalo posla. Ako osoba ima previše posla ista može osjetiti da previše radi i da će pregorjeti od količine posla, zadataka i odgovornosti koje nosi, a ako osoba ima premalo posla istu posao neće ispunjavati, izgubit će motivaciju te će se, možda, pitati što se događa i znači li to da će uskoro ostati bez posla.

Često stres zaposlenicima stvaraju i njihovi nadređeni te kolege. U pojedinim slučajevima može doći do toga da zaposleniku nije jasno koja je njegova uloga u organizaciji te do konflikta u samom zaposleniku oko toga što treba napraviti i koga treba slušati. Kako do toga ne bi došlo i kako to ne bi stvaralo stres zaposleniku istome se treba pri dolasku u organizaciju jasno objasniti koja su očekivanja od njega, koja će njegova uloga biti te tko su mu nadređeni.



Osim prethodno navedenih uzroka stresa među najčešćim uzrocima stresa kod zaposlenika su promjene koje se događaju u organizaciji (Žugaj i sur., 2004). Te promjene mogu biti tehnološke ili organizacijske prirode (Žugaj i sur., 2004). Promjene u organizacijama su nužne i potrebne (Žugaj i sur., 2004). Zahvaljujući promjenama organizacija i njeni zaposlenici rastu i razvijaju se (Žugaj i sur., 2004). One moraju biti pomno planirane i metodološki implementirane (Žugaj i sur., 2004). Ukoliko promjene nisu dobro isplanirane i implementirane vrlo vjerojatno će doći do dodatnog stvaranja stresa za zaposlenike i problema za samu organizaciju (Žugaj i sur., 2004).

### 3.3.2. Prevencija stresa u organizaciji

Čamdžija i Čamdžija (2020:32) ističu da „pojavu stresa kod pojedinca na radnom mjestu može prouzrokovati niz štetnih fizioloških, psiholoških i biheviorističkih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama“. Kako do toga ne bi došlo, moguće je primijeniti određene strategije i programe za prevenciju nastanka stresa kod zaposlenika organizacije.

Certo i Trevis Certo (2008:315) ističu da sljedeće strategije mogu pomoći menadžerima da spriječe pojavu neželjenog stresa u organizaciji:

1. Stvorite organizacijsku klimu koja daje podršku pojedincu.
2. Učinite poslove zanimljivijima.
3. Osmislite i provodite programe savjetovanja za izgradnju karijere.

Menadžment organizacije zadužen je za praćenje i regulaciju razine stresa zaposlenika u organizaciji. Kako bi unaprijed spriječio pojavu stresa kod zaposlenika menadžment može provoditi tri strategije koje sprječavaju nastanak stresa kod zaposlenika. U tablici 6. prikazat će se strategije koje se mogu koristiti za sprječavanje stresa.

**Tablica 6.** Strategije sprječavanja nastanka stresa

<b>STRATEGIJE SPRJEČAVANJA NASTANKA STRESA</b>	
<b>Stvaranje organizacijske klime koju podržavaju pojedinci</b>	Prije svega misli se na zamjenu tradicionalne, klasične, birokratske organizacije fleksibilnim organizacijskim formama primjerenijima čovjeku.
<b>Kreiranje zanimljivih poslova</b>	Tim će poslovima motivirati zaposlene i ukloniti im stres jer će ih osloboditi dosadnih rutinskih i repetitivnih poslova.
<b>Stvaranje programa u vezi s karijerom</b>	To će omogućiti svakom zaposlenom da spozna svoju budućnost, odnosno svoje mjesto u organizaciji nakon organizacijske promjene.

Izvor: Izrada autora prema Sikavica 2011:718

U tablici 6. prikazane su tri strategije za sprječavanje nastanka stresa na poslu. To su: stvaranje organizacijske klime koju podržavaju pojedinci, kreiranje zanimljivih poslova i stvaranje programa u vezi s karijerom. Vidljivo je da sve strategije podrazumijevaju angažman menadžmenta koji obuhvaća brigu za zaposlenika, omogućavanje zaposleniku osobni i profesionalni razvoj te unaprjeđenje zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu.

Stres nije lako ni jednostavno uočiti u samim začecima. Većinom prođe neko određeno vrijeme prije nego postane vidljivo da je zaposlenik pod stresom. Tri načina na koje poslodavci mogu rano uočiti da su radnici pod stresom su sljedeći (Juras i sur., 2009:124):

- „redovito praćenje zadovoljstva radnika i njihovog zdravlja
- osiguranje dostupnosti informacije o mjestu i/ili osobi gdje je pomoć dostupna
- po potrebi zaposliti stručne osobe (psihologe rada, kliničke psihologe, doktore medicine rada i stručnjake zaštite na radu)“.

Prethodno navedeno ističe da se stres može unaprijed ili na vrijeme otkriti samo ukoliko menadžment aktivno i redovito radi na praćenju zaposlenika, kontinuirano razgovara sa svojim zaposlenicima te u praćenje rada i psihofizičkog stanja uključi stručne osobe.

Nastanak stresa može se unaprijed eliminirati korištenjem programa za prevenciju stresa. Faze programa za prevenciju stresa su (Juras i sur., 2009:125):

- fazu pripreme,
- identificiranje problema,
- oblikovanje i primjenu intervencija i
- evaluaciju primijenjenih metoda intervencije.

U provođenju programa za prevenciju stresa najčešće su uključeni menadžeri, psiholog i ured ljudskih resursa. „Važnu ulogu za prevenciju stresa ima tim koji čine poslodavac, predstavnik radnika, specijalist medicine rada i psiholog. Prevenciju stresa čini edukacija pojedinca sa svrhom mogućnosti upravljanja stresom, a sastoji se od edukacije o prirodi stresa, edukacije o izvorima stresa i djelovanju na zdravlje te učenja vještina za smanjenje stresa“ (Zavalić, 2014:326).

Prevencija stresa na poslu može se odvijati pomoću sljedeća dva pristupa (Juras i sur., 2009:124-125):

1. „Mijenjanje pojedinca uz pomoć treninga za upravljanje stresom: edukacija pojedinca o prirodi stresa, izvorima i djelovanju na zdravlje, učenje različitih vještina čija bi primjena trebala smanjiti stres (tehnike relaksacije), individualno savjetovanje radnika koji imaju probleme na poslu i u obitelji.
2. Smanjenje stresa promjenom organizacije posla (otklanjanje stresora): usklađivanje radnog opterećenja s radnikovim sposobnostima, oblikovanje poslova tako da se vidi njihov smisao, jasno definiranje radnikovih uloga i odgovornosti, omogućavanje sudjelovanja u donošenju odluka koje su vezane za posao, jasno definiranje mogućnosti napredovanja na poslu, omogućavanje socijalnih interakcija među radnicima, organizacija radnog vremena koja je kompatibilna s izvanradnim zahtjevima i obvezama“.

Osim prethodno navedenog na prevenciju stresa utječu i organizacijska kultura i klima. Čamdžija i Čamdžija (2020:34) ističu da „prevenciju stresa posebno gradi organizacijska kultura i međuljudski odnosi u poduzeću. Njih treba njegovati na principima povjerenja, otvorenosti i spremnosti na neposredne međusobne komunikacije. Takva klima pruža podršku učesnicima, omogućava participaciju u donošenju važnih odluka i postavljanju zajedničkih ciljeva“. Može se zaključiti da dobra organizacijska kultura i klima uvelike doprinose tome da se zaposlenici osjećaju

sigurno i imaju dobre međusobne odnose zahvaljujući kojima mogu posao obavljati efikasnije, opuštenije i s manjom razinom stresa.

### 3.3.3. Stres u organizaciji

Stres na radnom mjestu danas je svakodnevica u organizacijama i jedan je od problema s kojima se poslodavci, s naglaskom na menadžere, često susreću. S obzirom na to, menadžeri trebaju naučiti kako biti uspješni u prepoznavanju i rješavanju stresa zaposlenika organizacije. Naučiti prepoznati stres i savladati stres u organizaciji zahtijevan je i dugotrajan proces koji treba kontinuirano provoditi. Zaposlenici u organizaciji svakodnevno su podvrgnuti stresu na određenoj razini. Nekim danima razina stresa je niža, na primjer kada se obavljaju rutinski zadaci, a nekim danima razina stresa je viša, na primjer kada se organizira događaj/lansira novi proizvod ili usluga/uvode nove tehnologije u poslovanje i slično.

Kako bi se bolje razumjelo što sve utječe na zaposlenike te kako bi se uvidjelo koje su posljedice stresa na zaposlenike, koristit će se model stresa razvijen od strane autora Robbins i Judge. Model stresa koji su autori Robbins i Judge razvili 2009. godine ukazuje na to da na ljude, tj. razinu stresa kod ljudi utječu tri vrste čimbenika – okolinski, organizacijski i osobni čimbenici. Okolinski čimbenici koji utječu na stres kod pojedinaca su: ekonomska i politička neizvjesnost te tehnološke promjene. Organizacijski čimbenici koji utječu na stres kod pojedinaca su: zahtjevi zadataka i uloga te međuljudski zahtjevi. Osobni čimbenici koji utječu na stres su: obiteljski problemi, ekonomski problemi te osobnost pojedinca. Uz prethodno navedene čimbenike na doživljaj stresa kod pojedinaca utječu i njihove individualne razlike. Individualne razlike su: percepcija, radno iskustvo, društvena podrška, uvjerenje u lokus kontrole, samoefikasnost i neprijateljstvo. Posljedice stresa na pojedinca mogu biti: fiziološke, psihološke i bihevioralne. Fiziološke posljedice stresa su: glavobolje, visok krvni tlak i bolesti srca. Psihološke posljedice stresa su: tjeskoba, potištenost (depresija) i smanjeno zadovoljstvo poslom. Bihevioralne posljedice stresa su: proizvodnost (smanjena učinkovitost pojedinaca na radnom mjestu), apsentizam (odsutnost pojedinaca s posla) i fluktuacija (oscilacije u radnom performansu zaposlenika na radnom mjestu).

Iz prethodno navedenog važno je zapamtiti da pri procjeni stresa među zaposlenicima u organizaciji na razinu stresa ne utječu samo stvari, ljudi i događaji koji obuhvaćaju organizaciju

već i osobni čimbenici te čimbenici iz okoline. Također, važno je zapamtiti i to da su posljedice koje stres ima na ljude daleko veće nego što se to ponekad čini na očigled. Posljedice stresa ljudi mogu osjećati još danima, tjednima, mjesecima i godinama nakon što se stres smanji. Stoga organizacije trebaju pomoći svojim zaposlenicima u smanjenju razine stresa te im pomoći u pronalasku načina za rješavanje nakupljenog stresa na poslu.

#### 3.3.4. Suočavanje sa stresom u organizaciji

Stres u organizaciji ne smije se zanemariti ni od strane zaposlenika ni od strane rukovoditelja i menadžera. On je sveprisutan u organizacijama i na njega se mora obratiti posebna pozornost. O stresu se treba razgovarati, stres treba prepoznati i osobama koje su pod stresom treba pravovremeno pružiti podršku. To potvrđuju Ivanović i sur. (2016) koji ističu da nije dovoljno samo razviti svijest o važnosti borbe protiv stresa u organizaciji, već je potrebno motivirati zaposlenike i poslodavce da aktivno surađuju u pronalasku načina za smanjenje stresa u organizacijama. Stres nije kratkoročan problem, već dugoročan problem te aktivnosti za borbu sa stresom treba dugoročno planirati (Ivanović i sur., 2016).

U svrhu suočavanja i rješavanja stresa mogu se koristiti antistresne teorije. Neke od antistresnih teorija su (Petričević i Medarić, 2014:407-408):

- „Suočavanje i djelovanje - ako postoji mogućnost utjecaja na stres treba se suočiti s njim i nastojati situaciju promijeniti i prilagoditi sebi
- Emocionalni pristup - ako ne postoji mogućnost utjecaja na situaciju, potrebno je misaono pokušati stres prikazati ne u najgorem svjetlu i ne kao nešto najgore što nam se može dogoditi. Ovaj način nošenja sa stresom je jedino moguć da bi čovjek preživio i ostao koliko toliko zdrav
- Prihvaćanje stresa - kada ne postoji nikakva mogućnost utjecaja na stres i ništa ne možemo napraviti niti u fizičkom, niti u emocionalnom smislu, tada situaciju moramo prihvatiti radi preživljavanja“.

Ovisno o razini i vrsti stresa s kojim se osoba suočava, ista može primijeniti jednu od tri prethodno navedene teorije. Primjenom neke od teorija osobe mogu više ili manje utjecati na stres s kojim se suočavaju.

Kada su u pitanju strategije za suočavanje sa stresom iste mogu biti: izravne, usmjerene rješavanju emocionalne napetosti u određenoj situaciji i usmjerene na povlačenje i bijeg. Tri osnovne strategije za suočavanje sa stresom su (Lučanin, 2014:230):

- „Izravne akcije usmjerene na uspostavljanje kontrole nad situacijom – nastojanje da promijenimo situaciju.
- Akcije usmjerene razrješavanju emocionalne napetosti u povodu neke situacije – nastojanje da sagledamo i prihvatimo situaciju na pozitivni način.
- Akcije usmjerene na povlačenje i bijeg – nastojanje da izbjegnemo stresnu situaciju“.

Stres je svojevrsna reakcija osobe na ono što se događa oko nje, a povezan je s okruženjem u kojem se osoba nalazi te osjećajima koje osoba osjeća zbog vanjski i unutarnjih čimbenika koji svakodnevno utječu na pojedinca. „Stres na radu uzrokuje bolesti, manju motiviranost radnika, neproduktivnost i osjećaj manjeg samopouzdanja u vlastite radne sposobnosti na poslu. Postaje veliki problem za zajednicu, kao i za samog radnika. Dobra organizacija posla, kao i dobro poslovanje su najbolji načini za prevenciju stresa na radu. Poslodavci bi trebali moći prepoznati radnike pod stresom te uvesti mjere intervencije u svrhu smanjivanja stresa na radu“ (Juras i sur., 2009:122). Ako je zaposlenik duže vrijeme pod stresom, to će se negativno odraziti na cjelokupnu organizaciju. Zato je važno da se zaposlenici na vrijeme suoče sa stresom i pronađu rješenje za isti. U tome im treba potpora nadređenih (menadžmenta), njihovih kolega na poslu te im treba jako puno rada na samima sebi kako bi otkrili što im stvara stres i na koji način isti mogu smanjiti.

Ivanović i sur. (2016) navode da se stres u organizacijama može ublažiti na različite načine i navode da su neki od njih: učinkovitije upravljanje ljudskim resursima i promjena radnog vremena. Kako ne bi došlo do pojave stresa, potrebno je uskladiti radno opterećenje sa sposobnostima samog radnika, oblikovati posao na način da osoba koja ga obavlja razumije što rad i vidi smisao u obavljanju radnih zadataka, omogućiti zaposlenicima da sudjeluju u donošenju odluka koje su vezane za njihov posao te poticati interakciju i povezivanje zaposlenika u organizaciji (Ivanović i sur., 2016).

### 3.3.5. Učinci stresa na pojedinca i organizaciju

Veliki broj ljudi na poslu nakon određenog vremena doživi sagorijevanje. Leiter i Maslach (2011) ističu da je sagorijevanje gubitak energije, entuzijazma i pouzdanja. To znači da kada su ljudi kontinuirano pod stresom i umorni dolazi do osobnog sagorijevanja. Osobno sagorijevanje, između ostalog, podrazumijeva poteškoće sa spavanjem, iscrpljenost, gubitak motivacije i entuzijazma, negativne stavove, gubitak samopouzdanja i smanjenje učinkovitosti (Leiter i Maslach, 2011). Problem sagorijevanja jedan je od problema suvremenog društva (Leiter i Maslach, 2011). Zbog užurbanog načina života, prekomjernog korištenja tehnologije i promjena koje se događaju svakodnevno, ljudi su podložni sagorijevanju (Leiter i Maslach, 2011). Kako bi se problem sagorijevanja riješio ljudi se trebaju educirati kako pravilno rasporediti svoje vrijeme, pronaći načine da izbalansiraju privatni i poslovni život te napraviti sve što je u njihovoj moći da ne izgube doticaj sa stvarnošću i ljudima oko sebe (Leiter i Maslach, 2011). Ljudski kontakt i ljudska potpora jedan je od načina na koji ljudi mogu spriječiti nakupljanje stresa, a to je važno zato što radnici koji su pod stresom svojim ponašanjem i djelovanjem utječu na ostale zaposlenike i cjelokupnu organizaciju (Leiter i Maslach).

Carlson (2000) ističe da se kod osoba koje su pod stresom može primijetiti manjak motivacije, zaokupljenost vlastitim problemima, pomanjkanje fokusa i odsutnost duhom na radnom mjestu. To su osobe s kojima je teško raditi i s kojima se, u trenucima velikog stresa, teško sporazumjeti. Jedan od najvećih izazova koje zaposlenici moraju savladati na radnom mjestu je ublažavanje sagorijevanja, držanje stresa pod kontrolom te pronalazak motivacije za angažman na radnom mjestu (Carlson, 2000). Ukoliko zaposlenici to uspiju dolazi do unaprjeđenja radne efikasnosti, ostvaruju se bolji međuljudski odnosi u organizaciji te se stvaraju preduvjeti za rast i napredak i pojedinaca i organizacije (Carlson, 2000).

Sikavica (2011) je detaljno objasnio koji su izazivači stresa kod zaposlenika te koje učinke stres ima na zaposlenike. Izazivači stresa su na pojedinačnoj razini, grupnoj razini, razini organizacije i izvan organizacije (Sikavica, 2011). Na pojedinačnoj razini na zaposlenike utječe to što se isti osjete da im je uloga pretrpana, u sukobu su uloga, uloga im je nejasna te su odgovorni za druge ljude (Sikavica, 2011). Na grupnoj razini pojedincima stres stvaraju nedostatak unutarnje

povezanosti, sukobi unutar grupe i neprimjerenost statusa (Sikavica, 2011). Na razini organizacije na stres pojedinaca utječu: organizacijska klima, tehnologija, stilovi upravljanja i oblik organizacije (Sikavica, 2011). Izvan organizacije na stres zaposlenika utječu: obitelj, gospodarska situacija, nedostatak pokretljivosti/mobilnosti i kvaliteta života (Sikavica, 2011). Osim prethodno navedenih izazivača stresa na pojedinca utječu i individualne razlike među pojedincima (Sikavica, 2011). One obuhvaćaju: nasljednost, dob, spol, prehranu, društvenu podršku, sposobnost svladavanja stresa i osobne crte (Sikavica, 2011).

Sikavica (2011), također, je objasnio odnos između razine stresa i razine učinka zaposlenika. Naime, ako je zaposlenik premalo opterećen poslom, ima slabiji radni učinak (Sikavica, 2011). Karakteristično za ove zaposlenike je to da im je često dosadno na poslu, imaju nisku razinu motivacije, ne dolaze redovito na posao i apatični su (Sikavica, 2011). Zaposlenici koji su preopterećeni, također, imaju slabiji radni učinak (Sikavica, 2011). Karakteristično za ova zaposlenike je to da pate od nesanice, razdražljivi su, prave više nepotrebnih pogrešaka na poslu i neodlučni su (Sikavica, 2011). Optimalno za zaposlenike je kada na radnom mjestu osjećaju optimalnu količinu stresa (to je ni premala ni prevelika količina stresa), dovoljnu razinu stresa koja će potaknuti njihovu produktivnost na radnom mjestu (Sikavica, 2011). Karakteristično za ove zaposlenike je to da su visoko motivirani, imaju visoku razinu energije, dobro zapažaju i smireni su tijekom obavljanja radnih zadataka (Sikavica, 2011).

Stres ima učinke i na pojedinca (zaposlenika) i na cjelokupnu organizaciju.

Učinci stresa na pojedinca – „Stres različito utječe na razne ljude. Ljudi postaju razdražljivi, jače se uzbuđuju oko običnih stvari, ne mogu se opustiti niti koncentrirati za obavljanje uobičajenih zadaća. Otežano razmišljaju i teže donose odluke, manje uživaju na poslu. Umorni su, depresivni, tjeskobni i imaju poteškoća sa spavanjem. Također se pojavljuju ozbiljni problemi u obliku bolesti, kao što su: bolesti srca, probavnog sustava, povišenje krvnog tlaka, glavobolje, bolesti mišićno-koštanog sustava, podložnost raznim infekcijama zbog slabosti imunološkog sustava“ (Juras, i sur., 2009:122 prema Pavičević i Bobić, 2002). Kao što je prethodno istaknuto, svaka osoba drugačije reagira na stres. Nekim osobama je potrebna jako velika razina opterećenja i odgovornosti kako bi osjetile da su pod stresom, a nekim osobama je čak i iznimno malo opterećenje i odgovornost dovoljno da se osjete pod stresom.



Učinci stresa na organizaciju – veliki broj radnika koji su pod stresom može imati velike posljedice na cjelokupnu organizaciju. Neke od posljedica su: česti izostanci s posla – odlazak zaposlenika na bolovanje, smanjenje predanosti posla radnika – smanjenje radne učinkovitosti, povećanje broja grešaka u poslovanju, itd (Juras i sur., 2009:121-122 prema McCunney, 1994).. Prethodno navedeno dovodi do zaključka da ako u organizaciji radi veliki broj ljudi koji su pod stresom ista neće ostvariti svoje ciljeve i dugoročno može doći do problema u opstanku poslovanja (Juras i sur., 2009:121-122 prema McCunney, 1994).

Prethodno navedeno ukazuje na to da stres koji zaposlenici u organizaciji osjećaju ima posljedice za cjelokupnu organizaciju. Što je više zaposlenika u organizaciji pod stresom, to se češće događaju pogreške, organizacijska klima postaje negativna, zaposlenici postaju manje produktivni i međudnosi u organizaciji bivaju narušeni. Zavalić (2014) potvrđuje prethodno navedeno i ističe da su neke od posljedica stresa loša komunikacija do koje dolazi između radnika i poslodavca, loš radni učinak zaposlenika, smanjenje produktivnosti i stvaranje loše organizacijske slike u javnosti. Kako posljedica ne bi dugoročno osjećala posljedice zbog stresa svojih zaposlenika potrebno je da rukovoditelji i zaposlenici organizacije nauče kako upravljati stresom u organizaciji. Više o načinima upravljanja stresom u organizaciji bit će riječ u sljedećem poglavlju (Zavalić, 2014).

### 3.3.6. Upravljanje stresom u organizaciji

Stres je neizbježan u svim organizacijama te rukovoditelji organizacije moraju biti svjesni toga pod kolikom razinom stresa su pojedini zaposlenici te trebaju razlikovati učinkoviti stres koji dovodi do poboljšanja poslovnih rezultata zaposlenika od stresa koji je reaktivan te može dugoročno naškoditi zaposlenicima. Pamuk (2007:628) to potvrđuje i ističe da „radni stres može utjecati na učinak osoblja svih razina, od pretpostavljene uprave do mladih i novozaposlenih“. Dobro vodstvo organizacije je ono koje će, u suradnji s menadžerima, na vrijeme detektirati kada je nekom zaposleniku potrebna pomoć zato što je pod visokom razinom stresa koja mu samo odmaže u obavljanju posla te će mu pomoći u rješavanju stresa. Čamdžija i Čamdžija (2020:32) ističu da „bez dobrog poznavanja problematike upravljanja stresom u organizaciji nema ni zdrave radne klime u organizaciji, a samim time niti uspješnog održivog poslovanja na duži rok“.

Postoje dva pristupa upravljaju stresom u organizaciji. To su: individualni pristup i organizacijski pristup. Individualni pristup je pristup koji sami zaposlenici trebaju primijeniti, tj. zaposlenici samostalno trebaju pronaći način kako može smanjiti razinu stresa na poslu. Robbins i Judge (2009) navode da u individualnom pristupu zaposlenik sam preuzima odgovornost za smanjenje razine stresa, a neke od individualnih strategija koje su se pokazale učinkovitima su: tehnika upravljanja vremenom, tjelovježba i vježbe opuštanja.

Organizacijski pristup je pristup u kojem organizacija, tj. rukovoditelji organizacije provode određene strategije kojima je cilj smanjenje stresa zaposlenika unutar organizacije. Robbins i Judge (2009) navode da su strategije koje rukovodstvo može uzeti u obzir sljedeće: poboljšanje selekcije osoblja, primjerenije raspoređivanje ljudi na radna mjesta, bolja komunikacija unutar organizacije, redizajn poslova, itd. Rukovodstvo je svjesno toga koliko koje radno mjesto podrazumijeva stresa te kakva je organizacija posla u organizaciji te isto može utjecati na razinu stresa koristeći prethodno navedene strategije (Robbins i Judge, 2009). Primjena navedenih strategija pokazuje da rukovodstvo organizacije brine za svoje zaposlenike i da je svjesno kolikoj razini stresa su zaposlenici u organizaciji podložni.

Iako je stres nešto što se ne može izbjeći postoje načini na koje se može umanjiti negativno djelovanje stresa na pojedince. Neki od načina su (Lučanin, 2014:229);

- prijateljski raspoloženi i pomaganju skloni suradnici,
- zanimljivost, smislenost i korisnost posla,
- mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti na poslu,
- vidljivost rezultata vlastitog posla,
- dobra plaća za obavljene posao,
- sudjelovanje u odlukama vezanim uz posao“ (Lučanin, 2014:229).

Kao što je vidljivo iz prethodno navedenog, stres na poslu, iako je neminovan, može se izbjeći ili reducirati ukoliko su zaposlenici u organizaciji pristupačni, otvoreni i rade kao pravi tim; ako je posao zanimljiv i dinamičan te pred zaposlenike stavlja izazove kroz koje zaposlenici mogu rasti i učiti te se na kraju njihov rad vidi i cijeni (npr. kroz povećanje plaće, isplaćivanje bonusa, pohvale od strane nadređenih i slično).

Pojedinci, kako bi smanjili razinu stresa, za sebe mogu napraviti sljedeće (Lučanin, 2014:231):

- „Izbjeći ili ukloniti stresor – npr. učenjem i primjenom znanja o ublažavanju stresa i izgaranja na poslu.
- Kontrolirati način mišljenja – npr. pomoću tehnike pozitivnog mišljenja koja uključuje, među ostalim, vještine prepoznavanja automatskih negativnih i iracionalnih misli.
- Kontrolirati tjelesne reakcije – npr. pomoću neke od brojnih tehnika relaksacije.
- Kontrolirati ponašanje – npr. pomoću tehnike upravljanja vremenom možemo napraviti novi raspored aktivnosti i obveza“.

Bez obzira na to što organizacija svojim postupcima i brigom za zaposlenike može utjecati na pojavu stresa i razinu stresa kod zaposlenika, želja za borbom i pronalaskom načina za rješavanje stresa mora doći od samog zaposlenika. Zaposlenik samostalno mora pronaći izvor stresa, naučiti kako kontrolirati stres i tjelesne reakcije koje ima na stres te naučiti kako kontrolirati svoje ponašanje.

## 4. Rasprava

Ljudi svakodnevno obavljaju određene zadatke, dolaze u interakciju s različitim ljudima i imaju određene potrebe što na trenutke može postati previše i stresno. Stres se javlja i u privatnoj i poslovnoj sferi života. S obzirom na to da se svaka osoba u nekom trenutku u životu nađe na tržištu rada i da svako radno mjesto sa sobom nosi određenu razinu stresa, vrlo je vjerojatno da će se svaki pojedinac susresti sa stresom. Iako je percepcija većine ljudi ta da je stres u potpunosti nepoželjan i da ga se treba izbjegavati, u određenoj mjeri stres je poželjan zato što potiče zaposlenike da budu proaktivniji te steknu nova znanja i vještine. Problem nastaje kada zaposlenici osjete da su pod previše ili premalo stresa. Previše stresa može dovesti do toga da zaposlenici loše obavljaju posao i odlaze na bolovanje što usporava rad poduzeća i stvara dodatni posao drugih zaposlenicima, a premalo stresa može dovesti do toga da su zaposlenici previše opušteni i da ne osjećaju nikakvu žurnost prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti što će dugoročno usporiti i unazaditi poslovanje poduzeća. S obzirom na to da svaka osoba drugačije reagira na stres menadžeri u organizacijama trebaju aktivno raditi na prevenciji stresa kod zaposlenika i napraviti sve što je u njihovoj moći kako bi smanjili razinu stresa kod zaposlenika kojima radni stres predstavlja problem.

Jedan od uzročnika stresa kod zaposlenika u organizaciji su organizacijske promjene. Zbog utjecaja okoline u kojoj posluju, potrošača i općenito stanja na tržištu, organizacije su danas izuzetno dinamične, a dinamične organizacije podrazumijevaju kontinuirano uvođenje promjena kojima je cilj unaprijediti i razviti poslovanje organizacije. Na promjene se u prošlosti gledalo kao na nešto što se treba uvesti u poslovanje samo kada se osjeti da je to krajnja nužnost i da opstanak poduzeća ovisi o uvođenju određenih promjena, a danas su promjene nešto što je sastavni dio poslovanja svakog poduzeća te poduzeća aktivno rade na tome da kroz uvođenje različitih promjena svoje poslovanje naprave boljim, učinkovitijim i interaktivnijim. O tome koliko će se promjene uspješno implementirati u poslovanje uvelike ovisi kako će zaposlenici organizacije reagirati na promjene i koliko će isti biti voljni prihvatiti iste. Kako bi zaposlenici što bolje reagirali na promjene i prigrlili iste, jako je važno kako se sam menadžment postavi i koliko uspješno će menadžeri pomoći zaposlenicima tijekom tranzicijskog perioda u kojem se promjene uvode u organizaciju.

Često se događa da zaposlenici zbog promjena koje uvodi menadžment organizacije osjete visoku razinu stresa. Do toga dolazi ako zaposlenici nisu na vrijeme upoznati s promjenama koje će se

uvesti u organizaciju, nisu uključeni u uvođenje i primjenu promjena u poslovanju i ukoliko im nije u potpunosti jasno što se želi postići uvođenjem promjena u organizaciju. Kako bi organizacijske promjene djelovale pozitivno i motivirajuće na zaposlenike menadžeri moraju otvoreno razgovarati sa zaposlenicima o tome što se događa u organizaciji – pripremiti ih na promjene, objasniti koje promjene, kako i na koji način će se iste uvesti te koju ulogu će promjene imati na posao zaposlenika te u kojem smjeru se organizacija kreće i koje će pogodnosti zaposlenici imati ukoliko sudjeluju u uvođenju promjena u organizaciju. Zaposlenici moraju u svakom trenutku biti upućeni u promjene kroz koje poduzeće prolazi, upoznati se s promjenama i integrirati promjene u svoju svakodnevicu.

Stres je neizbježan, ne samo na radnom mjestu već i u svakodnevnom životu, te bi svaka osoba trebala pronaći nešto što će joj pomoći u kontroliranju razine stresa na dnevnoj razini. Važno je i to da ljudi postanu svjesni toga da biti pod stresom nije sramota i da nije sramota potražiti pomoć ukoliko osjete da im postaje previše sve što se događa oko njih. Komunikacija je ključ borbe protiv stresa. Otvorenim i iskrenim razgovorom s kolegama na poslu i bliskim ljudima izvan posla može se doći do smanjenja stresa i naučiti kako na svijet i okruženje u kojem se nalazimo gledati pozitivnije. Kada je u pitanju stres na poslu i pronalazak načina na koji se pojedinci mogu boriti sa stresom, važno je zapamtiti da sve kreće od samih pojedinaca – pojedinci su ti koji trebaju prepoznati kako pojedini segment poslovanja utječe na njih i pronaći načine kako mogu „ispuhati“ stres kojem su podložni, a menadžment je tu kao oblik potpore zaposlenicima u smanjivanju razine stresa i poboljšanju razine življenja.

## 5. Zaključak

Jedan od problema današnjice je stres. Kod većine ljudi stres je uzrokovan situacijama, ljudima, događajima i promjenama koje se dogode na poslu. Problem stresa zaposlenika u organizaciji treba se početi aktivno rješavati zato što se iz godine u godinu na očigled povećava broj zaposlenika koji su pod stresom i imaju dugoročne fiziološke posljedice uzrokovane stresom.

Naglasak u radu bio je na promjenama u organizaciji i utjecaju koji iste imaju na razinu stresa kod zaposlenika u organizaciji. U radu je prikazano na koji način promjene utječu na stres zaposlenika te je istaknuto da je problem stresa zaposlenika problem koji se tiče i utječe na funkcioniranje cjelokupne organizacije. Što je više zaposlenika u organizaciji pod stresom to se češće događaju pogreške, organizacijska klima postaje negativna, zaposlenici postaju manje produktivni i međuodnosi u organizaciji bivaju narušeni.

Kako do povećanja razine stresa kod zaposlenika prilikom uvođenja promjena u organizaciju ne bi došlo menadžeri trebaju biti transparentni po pitanju uvođenja promjena u organizaciju sa zaposlenicima i dopustiti zaposlenicima da sami odluče žele li biti dio promjena i pronaći svoje mjesto u unaprijeđenoj organizaciji ili će radno mjesto potražiti negdje gdje će im radni uvjeti više odgovarati.

Borba protiv stresa u organizacijama nešto je što se ne može izbjeći, ali se može provoditi redovito i imati i više nego uspješne rezultate. Razumjeti što je stres, na koji način promjene utječu na ljude i redovito provjeravati u kakvom psihičkom i fizičkom stanju su zaposlenici organizacije veliki je korak ka uspostavljanju organizacije u kojoj su promjene dobrodošle, a zaposlenici sretni, uspješni i visoko motivirani za rad.

## Popis literature

1. Allen, D. (2010). *Organiziranje posla: produktivnost bez stresa*. Zagreb: Profil International d.o.o.
2. Carlson, R. (2000). *Ne mari za male stvari – na poslu*. Zagreb: Algoritam
3. Certo, S.C. i Trevis Certo, S. (2008). *Moderni menadžment, 10. izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
4. Čamdžija, K. i Čamdžija, E. (2020). *Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika*. Skei–međunarodni interdisciplinarni časopis, 1 (1), 31-45. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/249749>
5. Gutić, D., Stanić, L. i Martić, B. (2017). *Principi menadžmenta – temelj modernog poslovanja*. Osijek: Studio HS Internet d.o.o.
6. Horvat, G., Tomašević, S. i Leutar, Z. (2016). *Sindrom sagorijevanja na poslu djelatnika bankarskog sektora koji su u direktnom kontaktu s korisnicima*. Socijalne teme, 1 (3), 31-47. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/176985>
7. Ivanović, T., Nikšić, G. i Martinić, D. (2016). *Stres na radnom mjestu u javnim službama grada Šibenika*. Sigurnost, 58 (3), 227-237. <https://doi.org/10.31306/s.58.3.2>
8. Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M. i Mustajbegović, J. (2009). *Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija*. Sigurnost, 51 (2), 121-126. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/38508>
9. Koludrović, M., Jukić, T. i Reić Ercegovac, I. (2009). *Sagorijevanje na poslu kod učitelja razredne i predmetne nastave te srednjoškolskih nastavnika*. Život i škola, LV (22), 235-249. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/47708>
10. Leiter, M.P. i Maslach, C. (2011). *Spriječite sagorijevanje na poslu: Šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*. Zagreb: MATE d.o.o.
11. Lučanin, D. (2014). *Mjere prevencije i sprečavanja štetnih posljedica stresa*. Sigurnost, 56 (3), 223-234. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/127765>
12. Mihailović, D. (2003). *Stres u organizaciji*. Tourism and hospitality management, 9 (1), 113-130. <https://doi.org/10.20867/thm.9.1.11>
13. Pamuk, O. (2007). *Stres na radnom mjestu u odjevnoj industriji*. Tekstil, 56 (10.), 627-632. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/22801>

14. Petričević, A. i Medarić, D. (2014). *Pravo radnika na dostojanstven rad i radno okruženje bez stresa*. Pravni vjesnik, 30 (2), 405-419. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/132113>
15. Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje, 12. izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
16. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
17. Stevens, M. (2001). *Vrhunski menadžment: Što se predaje u sklopu Programa višeg menadžmenta na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta Harvard*. Zagreb: Naklada Zadro
18. Šimić, Z. (2012). *Psihološki stres kod vatrogasaca*. *Vatrogastvo i upravljanje požarima*, II. (1.), 26-37. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/103618>
19. Vizek-Vidović, V. (1990). *Stres u radu*. Zagreb: Radna zajednica Republičke konferencije Saveza socijalističke omladine Hrvatske
20. Zavalčić, M. (2014). *Svjetski trendovi u zaštiti zdravlja na radu*. *Sigurnost*, 56 (4), 323-329. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/131409>
21. Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin, TIVA Tiskara Varaždin
22. Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap



## **Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Lewinov trostupanjski model .....	16
<b>Slika 2.</b> Aktivnosti koje pridonose učinkovitu upravljanju promjenom.....	18
<b>Slika 3.</b> Najčešći uzroci stresa na poslu.....	23

## **Popis tablica**

<b>Tablica 1.</b> Sile koje potiču promjene .....	14
<b>Tablica 2.</b> Trendovi koji uzrokuju promjene u organizaciji.....	15
<b>Tablica 3.</b> Kotterov osmostupanjski model za uvođenje promjena .....	17
<b>Tablica 4.</b> Smjernice za provedbu promjena.....	19
<b>Tablica 5.</b> Simptomi stresa zaposlenika.....	21
<b>Tablica 6.</b> Strategije sprječavanja nastanka stresa .....	26