

# Stres na radnom mjestu

---

**Floreani, Ramona**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:375976>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet  
ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“**

**RAMONA FLOREANI**

## **STRES NA RADNOM MJESTU**

Završni rad

Pula, rujan 2019.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet  
ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“**

**RAMONA FLOREANI**

## **STRES NA RADNOM MJESTU**

Završni rad

**JMBAG: 0303059367 redoviti student / redovita studentica Studijski smjer:  
Management I poduzetništvo**

**Predmet: Organizacijsko ponašanje Znanstveno područje: Društvene znanosti  
Znanstveno polje: Ekonomija Znanstvena grana: Organizacija i menadžment  
Mentor: doc. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2019.



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, dolje potpisana, Ramona Floreani, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 16. rujan 2019. godine



## **IZJAVA** **o korištenju autorskog djela**

Ja, **Ramona Floreani**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**STRES NA RADNOM MJESTU**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljajući na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 16. rujna 2019.

Potpis

---

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	3
<b>2. STRES NA POSLU</b> .....	5
2.1. Pojmovno određenje stresa.....	6
2.2. Povijesni pregled istraživanja stresa .....	10
2.3. Radni stres.....	12
2.4. Uzroci i posljedice stresa.....	13
2.5. Rješenja eliminacije stresa na poslu.....	16
<b>3. UPRAVLJANJE STRESOM NA RADNOM MJESTU</b> .....	20
3.1. Izbjegavanje stresa na poslu .....	20
3.2. Upravljanje stresom .....	23
3.3. Stres i emocije na poslu.....	26
<b>4. STRES U PRAKSI</b> .....	29
4.1. Istraživanje – kako se Hrvati nose sa stresom .....	30
4.2. Istraživanje stresa na zdravstvenim djelatnicima i učiteljima .....	31
4.2.1. Stres na radnom mjestu bolničkih zdravstvenih djelatnika .....	31
4.2.2. Stres na radnom mjestu učitelja razredne nastave Splitsko – Dalmatinske županije .....	31
.....	32
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	36
<b>LITERATURA</b> .....	38
<b>POPIS TABLICA</b> .....	40
<b>POPIS SLIKA</b> .....	41
<b>SAŽETAK</b> .....	42
<b>SUMMARY</b> .....	43

# 1. UVOD

Zaposlenici se danas na radnom mjestu susreću s mnoštvom poslovnih problema i izazova koji mogu dovesti do poslovnih nesuglasica i sukoba, kao i frustracija zaposlenika zbog otežanog rješavanja zahtjevnih i konfliktnih poslovnih situacija. Iste za posljedicu imaju stvaranje frustrirajuće osobne naravi zaposlenika, zbog čega kod istih nastaje stres.

Danas su poslovi toliko zahtjevni jer kupci traže i kvalitetu i kvantitetu po povoljnim cijenama, a dizajniranje novog proizvoda i rad u poslovnom procesu nameću tako sve snažnije zahtjeve zaposlenicima. Iz svega navedenog se javlja stres kao komponenta tjeskobne reakcije zaposlenika. Danas je stres u svakoj poslovnoj organizaciji postao jedan od vodećih problema te isti donosi rizik od obolijevanja od različitih bolesti jer su zaposlenici izloženi nizu stresora koji djeluju negativno na njihovo zdravlje.

Stres na radnom mjestu je rezultat djelovanja niza stresornih komponenti, a iste uzrokuju pojavu štetnih fizičkih, psiholoških i bihevioralnih posljedica i reakcija djelatnika. Tada radne sposobnosti djelatnika počinju stagnirati i više ne mogu biti u skladu s njegovim potrebama i mogućnostima. Utjecaj stresa na djelatnika je u nekim situacijama lako uočljiv, međutim postoje i situacije kada je potrebno analitički pristupiti prepoznavanju stresa i njegova uzroka, a to se najčešće u poduzećima čini ispitivanjem djelatnika putem anketnih upitnika ili razgovorima neposredno s nadređenima da bi se izvori stresa mogli otkriti i reducirati. Stres na poslu se može reducirati ili smanjiti pomoću različitih intervencija nadređenih, koji su ključni čimbenik u prepoznavanju i minimiziranju stresa kod svojih zaposlenika.

**Predmet istraživanja** završnog rada je stres na radnom mjestu i ispitivanje načina i procesa kojim on nastaje te kako njime upravljati i minorizirati ga. **Problem istraživanja** je analiza procesa nastanka stresa i njegova djelovanja na zaposlenikovu osobnost, kao i posljedice koje on donosi po zdravlje istih.

**Cilj završnog rada** je istražiti definiciju i analizu stresa na radnom mjestu, njegovu povezanost s emocijama i utjecaj na zdravlje djelatnika, kao i istražiti moguća intervencionistička rješenja eliminacije stresa, njegove minimizacije ili redukcije te upravljanje istim da se zaštiti poslovna sposobnost djelatnika.

**Svrha rada** je ukazati na važnost intervencije vrhovnih menadžera u eliminaciji, redukciji ili minimizaciji stresa na djelatnike, kao i na učinkovito upravljanje stresom, s ciljem da se zaposlenicima osigura siguran rad i pozitivna radna klima.

Struktura rada podijeljena je na pet međusobno povezanih, ali zasebnih cjelina. U uvodnom dijelu data je uvodna riječ o problematici istraživanja, prikazan je predmet i problem istraživanja, cilj, svrha te struktura rada, kao i u konačnici znanstveno – istraživačke metode koje će biti primijenjene u cijelom radu. U drugom dijelu je obrađen stres na poslu, gdje je prvo prikazano pojmovno određenje stresa i povijesni pregled istraživanja istoga, opisana je povezanost emocija i stresa na poslu, kao i moguća rješenja eliminacije stresa na poslu. Treći dio obuhvaća upravljanje stresom na radnom mjestu, gdje se opisuju načini izbjegavanja stresa na radnom mjestu, kao i upravljanje istim s ciljem prevencije štetnih učinaka zdravlje zaposlenika. Četvrti dio je aplikativni i prikazuje dva primjera iz prakse, odnosno dva istraživanja stresa na radnom mjestu – jedno je proveo internetski poslovi portal Moj Posao, dok je drugo istraživanje provedeno među zaposlenicima tvrtke Ericsson Nikola Tesla, U zaključnom dijelu izražene su završne misli autorice o obrađenoj temi koje predstavljaju znanstveni doprinos istraživanju stresa na radnom mjestu.

U radu će u različitim kombinacijama biti korištene sjedeće znanstveno – istraživačke metode: metoda deskripcije, povijesna metoda, metoda generalizacije, metoda apstrakcije, komparativna metoda, metode indukcije i dedukcije te metode analize i sinteze.



## 2. STRES NA POSLU

Stres na poslu je u suvremeno doba u svim poslovnim organizacijama vodeći problem i izazov s kojim se suočavaju i zaposlenici i menadžeri jer djeluje negativno i štetno na zdravlje svih, i zaposlenika i vrhovnih menadžera. Kao takav je postao globalni javnozdravstveni problem jer nizom negativnih frustracija u ponašanju zaposlenika se direktno odražava na samo zdravlje zaposlenika, čineći ga ugroženim, te na taj način smanjujući njihovu radnu produktivnost.

Tako je stres danas vodeći uzrok profesionalnih oboljenja te je predvodnik u korištenju bolovanja djelatnika diljem svijeta (Research on work-related stress, 2000.). On zbog svog razornog djelovanja na ljudsko zdravlje predstavlja jedan od najsnažnijih gospodarskih problema današnjice zemalja diljem svijeta, indikativan je pokazatelj da je u Europskoj uniji drugi po redu kao uzročnik zdravstvenih tegoba. Prema istraživanju Europske agencije za sigurnost na radu i zaštitu zdravlja prisutan je kod svakog trećeg radnika Europske unije - 28% ili 41,2 milijuna radnika, od toga više žena nego muškaraca (Research on work-related stress, 2000.). Zbog njega se na godišnjoj razini izgubi više od milijun radnih dana, odnosno 50% svih izgubljenih, što predstavlja trošak od 20 milijardi eura godišnje (Juras et. al, 2009: 121).

Stres na poslu nastaje nakon zahtjevnih poslovnih situacija i izazova koje se otežano rješavaju i dovode do kočenja proizvodnog procesa, a iste mogu prouzrokovati i radne konflikte među suradnicima. Rezultat svega je stres, kao reakcija odgovora na stresore koji su nizom događanja prouzrokovali takvu reakciju kod zaposlenika.

Ovo poglavlje obradit će stres na radnom mjestu, gdje će se prvo krenuti od njegove pojmovne definicije, potom će se dati povijesni pregled istraživanja stresa, prikazat će se poveznica emocija i stresa na poslu, navest će se glavni uzroci i posljedice stresa te konačno rješenja za eliminaciju ili minimiziranje stresa na poslu.

## 2.1. Pojmovno određenje stresa

U današnjem turbulentnom poslovnom svijetu događaju se brojne situacije u kojima poslovni suradnici dolaze u međusobnu interakciju koja uglavnom ima negativne konotacije. Može se raditi o konstruktivnoj, ali zahtjevnoj raspravi, ali i o poslovnim konfliktima ukoliko se događaju poslovni problemi koje djelatnici nisu u mogućnosti riješiti ili im je to rješavanje otežano.

U verbalnoj komunikaciji među suradnicima i nadređenima često se javljaju konfliktni govori ili radnje koje dovode do stresa, odnosno prilikom iste zaposlenici reagiraju emocionalno burno ili na način na koji ne bi trebali. Takve reakcije djeluju štetno na njihov organizam, djelujući na njihovo zdravlje i radnu sposobnost. Iste reakcije koje su kod njih izazvane se jednom riječju svugdje u svijetu nazivaju stresom.

Pojmovno određenje stresa dala je nekolicina autora koji su isti prikazali kao negativnu reakciju na niz stresora koji su usmjereni prema njima. Nekoliko autora je dalo precizne pojmovne definicije stresa, a one su sljedeće:

- a) **Stres** je, prema Sauteru i Murphyu (1999) na radnome mjestu reakcija, odnosno odgovor na stresore koji čine široki raspon različitih podražaja povezanih s uvjetima rada, načinom rada i radnim okolišem koji nisu u skladu s radnikovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama. Takve reakcije izazvane stresnim događajima, ukoliko traju dulje vrijeme, kod zaposlenika izazivaju psihološke, fizičke i bihevioralne promjene .
- b) **Stres** je, prema psihijatru Peteru Panzarinu, jednostavno prirodna činjenica, odnosno sila koja dolazi iz vanjskog svijeta i utječe na pojedinca (Bauer i Erdogan, 2012: 273).
- c) **Stres** je, prema Internetskoj stranici Medicinenet.com (2019) profesionalni, osobni i okolišni pritisak modernog života koji svakodnevno provodi svoje snage na ljudima koji ih s vremenom istroše (Medicinenet.com, 2019.).
- d) **Stres** je, prema Bauer i Erdogan (2012: 273) reakcija tijela na promjene koje zahtijevaju fizičko, mentalno ili emocionalno prilagođavanje ili odgovor.
- e) Konačno Internet stranica About.com (2019) je prikazala definiciju **stresa** kao neizbježnu osobinu života, silu koja nas ujutro izvlači iz kreveta, motivira nas u teretani i tjera nas raditi.

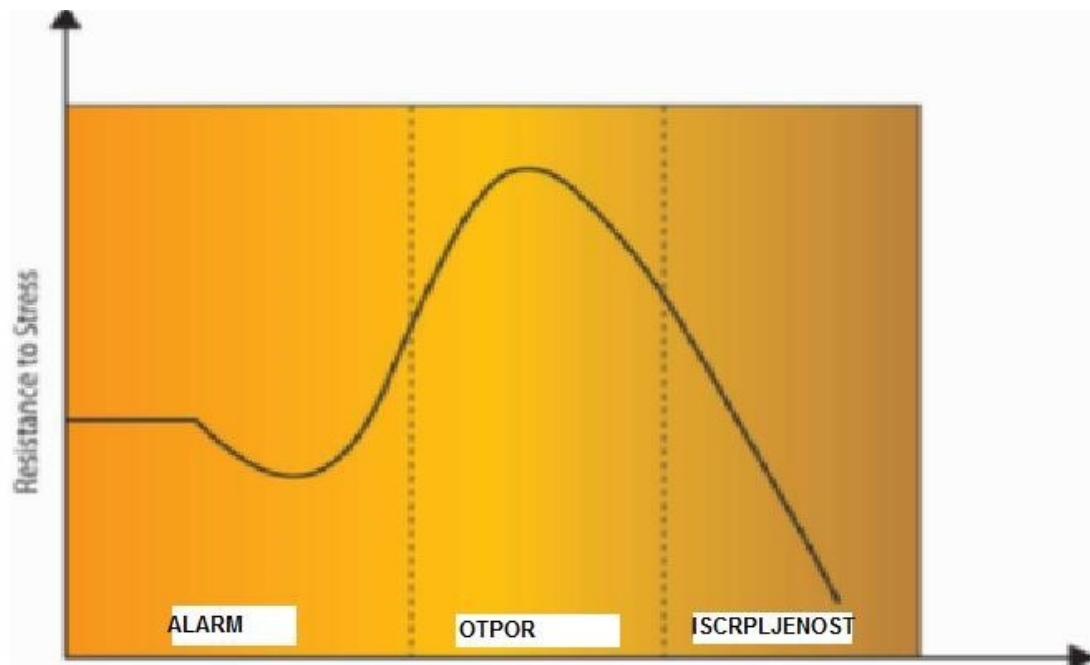
Sumirajući ovako navedene definicije, može se reći da stres predstavlja reakciju organizma na stresore, odnosno stresne podražaje iz okoline, a koje se negativno odražavaju na ljudsko zdravlje i kod njih izazivaju psihološki, fizički ili mentalni odgovor koji ima negativnu konotaciju.

Stres je danas zadani čimbenik i sveprisutan je u ljudskim životima, kako na poslu, tako i u privatnom životu, a razlog je tome brzi tempo života, globalne promjene kojima se ljudi moraju prilagođavati i međusobni odnosi zaposlenika, prijatelja i svih s kojima ljudi dolaze u interakciju.

Kao takav negativan faktor, njega je danas teško izbjeći, ali mnogi ljudi mogu ovladati situacijama da na njega reagiraju snažnije nego što bi trebali u uobičajenim okolnostima. Na taj način sposobnost čovjeka da prepozna, upravlja i maksimizira svoj odgovor na stres može pretvoriti emocionalni ili fizički problem u resurs (Bauer i Erdogan, 2012: 273).

Prema Bauer i Erdogan (2012: 646) „stres nije nužno loš“. Stres je proces koji djeluje na čovjeka. U čovjekovu mozgu postoji područje smješteno u podsvjesnom limbičkom sustavu, a zove se amigdala, koja je odgovorna za stimulaciju podražaja koje izaziva strah (Bauer i Erdogan, 2012: 274). Ljudsko tijelo, kao što reagira na glad, bol, strah ili neku drugu emociju, tako reagira i na stres. Tako stres predstavlja proces koji, putem vanjskih faktora, djeluje na čovjekov um, podražavajući amagdalnu, koja potom aktivira čovjekove obrambene tjelesne funkcije i doprinosi tome da čovjek fizički reagira obrambenim mehanizmima na stresne podražaje izvana. Stres tako može djelovati negativno na ljudsko zdravlje, pro uzrokujući mu bolesti ili slabljenje imunološkog sustava, izazivajući kod čovjeka Opći sindrom poremećaja prilagodbe (eng. General Adaptation System – GAS), kojeg je precizirao psihijatar Seyle 1946. godine

Slika 1. Syleov model stresa



Izvor: BAUER, T., ERDOGAN, B. (2012): An Introduction to Organizational Behaviour, dostupno na ([http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm\\_source=header](http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header)), pristupljeno 18.07.2019., str. 273

Iz slike 1. je vidljivo kako je psihijatar Selye opisao proces stresa na način da on pogađa pojedinca u tri koraka:

1. vanjski stresori djelujući na pojedinca izazivaju kod njega emocionalni alarm putem kojeg čovjek tjelesno od reagira.
2. Potom tijelo počinje pružati otpor prema negativnim efektima stresora koji dolaze iz eksterne okoline.
3. Nakon što stresna situacija izazove fizičku i mentalnu reakciju kod čovjeka, on se po prolasku iste osjeća iscrpljeno i depresivno. Ukoliko takve reakcije iz okoline traju duže vrijeme, može se razviti GAS sindrom i depresija.

Tako u fazi alarma stresa vanjski stresor podražava snažno pojedinca, zahtijevajući od njega hitnu interventnu reakciju. Ako se postigne zadovoljavajući odgovor, tijelo se vraća u prijašnje stanje mirovanja nakon uspješnog izazova stresa

(Bauer i Erdogan, 2012: 275). U fazi otpora tijelo aktivira hormon kortizol i počinje koristiti zalihe masti i šećera koje crpi da bi pronašao način da se prilagodi izazovima stresa. Ova reakcija djeluje samo kratko vrijeme i to je privremeni popravak organizma nakon reakcije na stres. Konačno, u fazi iscrpljenosti tijelo je iscrpilo sve zalihe šećera i masti te je produženim oslobađanjem kortizola uzrokovano da tijelo pojedinca polako slabi (Bauer i Erdogan, 2012: 275). Posljedica takvih stresova može dovesti do ozbiljnih bolesti.

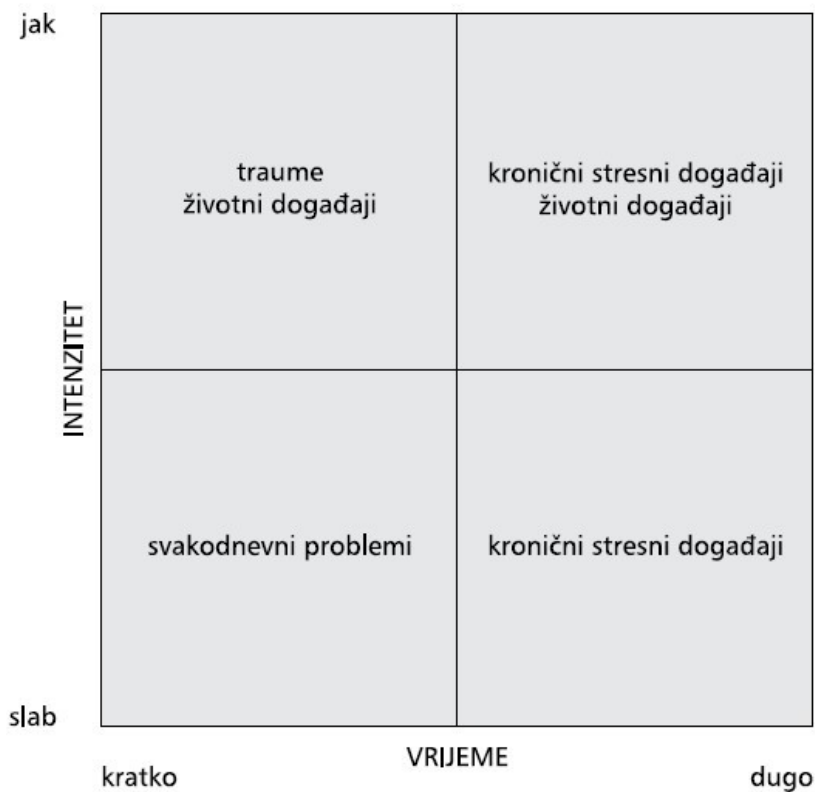
Tablica 1. Komponente procesa stresa

STRESNI DOGAĐAJI		ODGOVORI NA STRES		TRANSAKCIJA IZMEĐU OSOBE I OKOLINE	
Tipovi stresnih događaja	Vremenska dimenzija stresnog podražaja	Fiziološke reakcije	Emocionalne reakcije	Kognitivne procjene značenja stresne situacije	Intenzitet doživljenog stresa
Trauma (prirodne katastrofe, rat, individualne traume) Veliki životni događaji (promjene), Kronični stresni događaji, Svakodnevni problemi	Novost Predvidljivost Nesigurnost Trajanje Iznenadnost Dvosmislenost	Simpatička aktivacija Parasimpatička supresija Neuroendokrine promjene Imunosna supresija i aktivacija	Negativna emocionalna stanja Pozitivna emocionalna stanja	Šteta Prijetnja Gubitak Izazov Dobitak Mogućnost kontrole	Kontinuum od slabog preko umjerenog do jakog intenziteta doživljenog stresa

Izvor: HUDEK-KNEŽEVIĆ J., KARDUM I. (2005.) *Stres i tjelesno zdravlje*, Jastrebarsko, Naknada Slap, str. 20

Tablica 1. prikazuje tipove stresnih događaja, vremenske dimenzije događanja istih, vrste tjelesnih reakcija na stres te intenzitet proživljenog stresa. Tako se tipovi stresnih događaja mogu podijeliti globalno na traume, velike događaje, kronične stresne događaje i svakodnevne probleme. Vremenska dimenzija uključuje raspone od novosti koja se događa trenutno do dvosmislenosti koja se događa kontinuirano, najčešće u svakodnevnim problemima jer su to svakodnevne pojave. Fizičke reakcije na navedene vrste stresa obuhvaćaju od simpatičke aktivacije mozga do potpune imunosupresije tijela. Emocionalne reakcije mogu izazvati pozitivna i negativna psihološka stanja, dok se intenzitet doživljenog stresa, ovisno o vrsti stresa, proteže od slabog do snažnog intenziteta.

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



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

Stres je tako proces negativnih akcija eksterne okoline na psihološko i fizičko stanje organizma, na koje organizam odgovara prvobitno u obliku obrambenog mehanizma te u svojoj strukturi doživljava negativne efekte koji kroz duže vremensko razdoblje mogu ozbiljno narušiti tjelesno i psihičko zdravlje pojedinca. Stoga se on mora naučiti kontrolirati stresne reakcije da bi postojeći problem pretvorio u svoju resursnu prednost i tako se zaštitio od negativnih efekata stresa.

## 2.2. Povijesni pregled istraživanja stresa

Sam termin stresa se počeo rabiti mnogo prije nego je on ušao kao pojam u suvremenu znanost. Već u 14. stoljeću ljudi su tim terminom označavali poteškoće i probleme, a u

znanost ulazi tek u 17. stoljeću i to u fizikalne znanosti, dok se u medicini kao uzrok bolesti pojavljuje tek u 19. stoljeću.

Sa ulaskom stresa u medicinu počinje povijesna konceptualizacija njegova razvoja, koju su primarno zastupali vita listi i Claude Bernard. U prvoj polovici 19. stoljeća škola vitalizma zastupa ideju da su živa bića vođena netjelesnim životnim silama i da te vitalne sile ne podliježu fizikalno-kemijskim zakonitostima (Hudek – Knežević i Kadum, 2005: 14). Zastupnici ove škole su smatrali da se organizmi kao živa bića podređena prirodnim silama, što onemogućuje redukcionističko proučavanje živih organizama. Međutim, Bernard se kao fiziolog usprotivio takvom stajalištu i podržao teoriju redukcionizma, uspoređujući ga s parnim strojem i objašnjavajući preživljavanje jednostavnih organizama ovisnih o prirodnim uvjetima te držeći tezu kako visoko razvijeni organizmi posjeduju autonomiju u odnosu na svoju okolinu. Bernard smatra da su funkcije složenih organizama određene i vanjskom i unutarnjom okolinom te da je održavanje života izrazito ovisno o održavanju konstantnosti unutarnje okoline s obzirom na promjene u vanjskoj okolini (Hudek – Knežević i Kadum, 2005: 14). Njegova ideja da fizikalni izazovi kod integriteta organizma izazivaju odgovore koji nastoje uspostaviti stanje ravnoteže predstavlja suvremenu koncepciju stresa.

Daljnja istraživanja u doprinosu razvoja stresa provodio je Walter Cannon početkom 20. stoljeća, a on je ispitivao specifične mehanizme koji dovode do odgovora na promjene u vanjskoj okolini i omogućuju optimalno funkcioniranje organizma (Hudek – Knežević i Kadum, 2005: 15). On je proces unutarnje stabilnosti nazvao homeostazom te je prvi spominjao postojanje senzornih živaca koji mozgu prenose informacije o stanju dijelova tijela. Cannon jasno navodi da nemogućnost suočavanja s tjelesnom neravnotežom, odnosno nedostatak prikladnog odgovora koji unutarnji okoliš vraća u stanje ravnoteže može uzrokovati ozljedu tkiva ili čak smrt (Hudek – Knežević i Kadum, 2005: 16).

Sljedeća povijesna ličnost u razvoju konceptualizacije stresa je Hans Selye, koji je djelovao sredinom 20. stoljeća. On prvi koristi termin stresa da bi opisao fiziološke regulatorne odgovore na prijetnje organizmu koji dolaze izvana. On je vršio istraživanja kojima je ispitivao kako se životinje odupiru tjelesnoj neravnoteži te je primijetio određene fizičke reakcije, poput povećanja kore nadbubrežne žlijezde, smanjenja timusa, limfnih čvorova i drugih struktura, pretpostavljajući da organizam odgovara na

negativne podražaje sklopom nespecifičnih reakcija, koje je nazvao „opći adaptacijski sindrom“, ili kako je već ranije spominjano, engl. GAS (Hudek – Knežević i Kadum, 2005: 17).

Suvremene konceptualizacije stresa razvili su mnogi autori, od kojih je najpoznatiji Lavallo, koji je naglasio kako se prilagodba organizma javlja na staničnoj, organskoj i sustavnoj razini integracije. Međutim, stres je sve do sredine 20. stoljeća imao status objašnjenja fiziološkog stresa. Od drugog dijela 20. stoljeća do danas se nastupilo sa istraživanjem psihičke komponente stresa, koja podrazumijeva procjenu značenja, opasnosti, prijetnje i izazova koji dolaze iz okoline (Hudek – Knežević i Kadum, 2005: 19). Tim načinom psihički dio stresa predstavlja interakciju pojedinca i okoline, gdje pojedinac svojim kognitivnim promjenama doprinosi stresnoj transakciji.

### **2.3. Radni stres**

Stres na radu je uzrokovan stresorima koji proizlaze iz rada i radne okoline. On se javlja kada se pojedincu postavljaju zahtjevi koji postavljaju nerazmjer između tih zahtjeva i mogućnosti pojedinca da istima udovolji. Stres na radu definira se kao skup emocionalnih, kognitivnih, tjelesnih i/ili ponašajnih reakcija pojedinca do kojih dolazi kada pojedinac procjenjuje da se pred njega na radnom mjestu postavljaju zahtjevi koje ne može ispuniti (Bauer i Erdogan, 2012: 665).

Poslodavci sve više postaju svjesni da je stres zaposlenika sve veći problem poslovnih organizacija. Zaposlenici se tako žale jedni drugima da su pod stresom zbog viška posla koji moraju obavljati zbog manjka radnika u njihovim kompanijama, roditelji se žale kako je danas prisutna nestabilnost radnih mjesta u tvrtkama za razliku od nekadašnjih koji su jamčili doživotnu sigurnost. Također se provode ankete o stresu zaposlenika gdje se isti žale na stres zbog napora u balansiranju radnih i obiteljskih obveza.



Tablica 2. Previše posla, premalo vremena

Previše posla, premalo vremena	
Kako tvrtke smjeruju broj radnika, preostali radnici shvaćaju da njihovi poslovi traže sve više vremena i energije. Iz uzorka zaposlenika u SAD-u dobiveni su rezultati da oni:	
Smatraju da su prenapregnuti poslom	54%
Smatraju da su shrvani količinom posla	55%
Nemaju vrijeme za razmišljanje	55%
Nemaju dovoljno vremena za završavanje zadataka	56%
Moraju obaviti previše različitih zadataka	45%

Izvor: ROBBINS,S.P (2010): Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, str. 665

Za stres na radu je presudna ocjena pojedinca da se pred njega postavljaju zahtjevi kojima ne može udovoljiti, jasno je da se utjecaj individualnih osobina u nastanku stresa ne može negirati. Međutim, također se pokazalo da, bez obzira na individualne osobine, nastanku stresa na radu značajno pridonose i čimbenici koji proizlaze iz radne okoline i procesa rada koje nazivamo stresori na radu.

Glavni čimbenici radnog stresa su: fizikalna okolina, opterećenost poslom ili radni ritam, radno vrijeme, čimbenici povezani s organizacijom rada, sadržaj zadataka, razvoj karijere i plaća, položaj u tvrtki i međuljudski odnosi.

Iako se stres spominje uvijek u negativnom kontekstu, on ima i svoju pozitivnu stranu. Ta prilika se javlja u situaciji kada on nudi moguću dobit, a tada se zaposlenici nalaze „u stisci“, gdje pojedinci često koriste stres da bi dobili priliku da se uzdignu na najbolju moguću razinu i da daju od sebe najbolju moguću performansu.

## 2.4. Uzroci i posljedice stresa

Stres na poslu je povezan sa zahtjevima zaposlenika koji podrazumijevaju odgovornost, pritisak, obveze te neizvjesnosti s kojima se zaposlenici suočavaju na

poslu te sa resursima koji predstavljaju situacije van kontrole pojedinca, a koriste se obično da bi se riješili zahtjevi zaposlenika ( Robbins i Judge, 2010: 534).

Tri su kategorije uzroka potencijalnih stresora, a oni su sljedeći (Robbins i Judge, 2010: 534):

- a) Okolišni faktori, koji uključuju ekonomsku i političku neizvjesnost te tehnološke promjene. Okolišna neizvjesnost utječe na stupanj stresa među zaposlenicima. Neizvjesnost je najveći razlog zbog kojeg se zaposlenici suočavaju teško sa organizacijskim promjenama. Promjene u poslovnim ciklusima uzrokuju ekonomsku neizvjesnost. Kada gospodarstvo pokazuje fluktuirajuće trendove, ljudi postaju zabrinuti za sigurnost svoga posla te isto kod njih izaziva povećanu anksioznost. Politička neizvjesnost je povezana s određenim zemljama i varira s vremenskim intenzitetom. Na primjer, vlade Nepala, Pakistana ili Haitija su vrlo nesigurne, a ta situacija izaziva stres kod ljudi. Tehnološke promjene donose brojne inovacije i na taj način čine postojeća znanja zaposlenika zastarjelima, što kod istih također može uzrokovati stres.
- b) Organizacijski faktori uključuju zahtjeve poslovnih zadataka, zahtjeve uloga te Inter personalne zahtjeve. Zahtjevi poslovnih zadataka su povezani s poslom pojedinca i uključuju dizajn njegova posla koji uključuje autonomiju, različitost zadataka i stupanj automatizacije. Ovdje su u dizajnu posla još uključeni radni uvjeti i raspored fizičkog posla. Zahtjevi uloga povezani su s pritiscima na zaposlenike u smislu funkcije i njegove uloge koju oni imaju u organizaciji. Inter personalne uloge se odnose na pritiske drugih zaposlenika jer nedostatak socijalne podrške kolega na poslu može zaposlenicima uzrokovati stres.
- c) Osobni faktori koji uključuju obiteljske i ekonomske probleme te vlastitu osobnost. Budući da prosječno radni tjedan traje 40 – 50 sati, ostalih 20 sati što čovjek provede van posla usmjerava na privatni život koji mu donosi određene probleme i uzrokuje stres. Ekonomski problemi usmjereni su na financijske resurse pojedinaca koji, ukoliko dobro ne raspolažu njima, mogu im donijeti određene poteškoće koje mogu uzrokovati stres. Karakter osobe odnosi se na neke negativne aspekte ponašanja koje čovjek može izražavati na poslu.

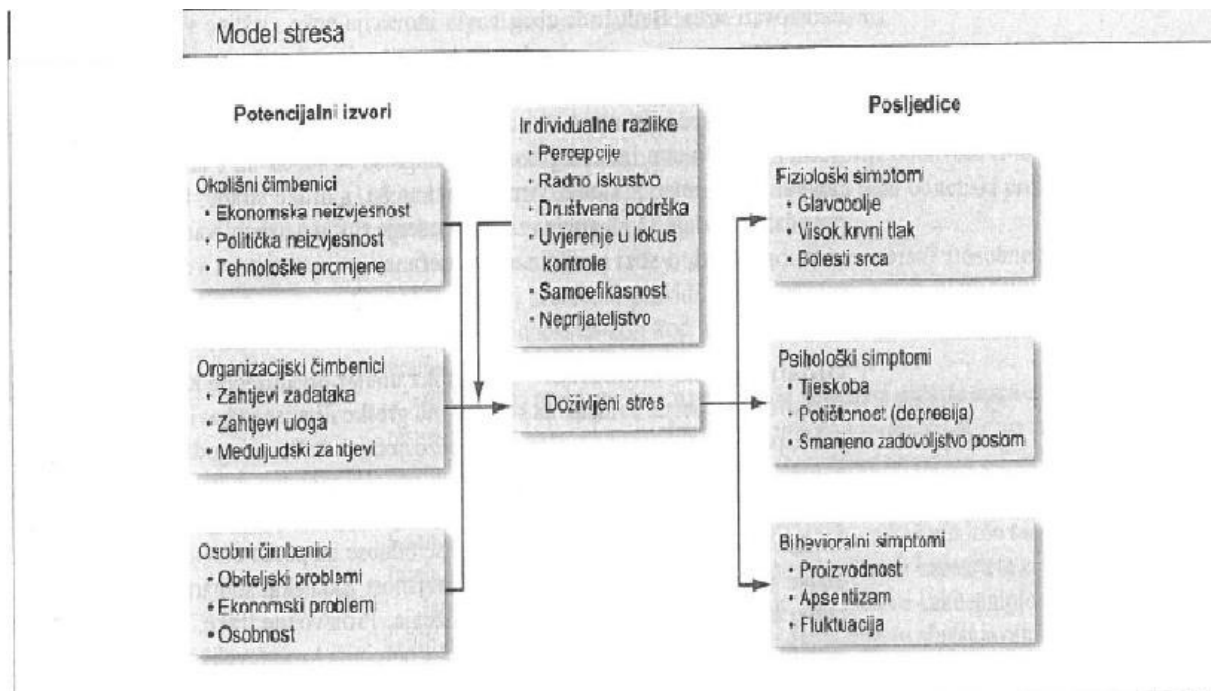
Nakon prikaza potencijalnih uzroka stresa na poslu koji dovode do samog procesa stresa, po završetku same stresne reakcije nastaju posljedice stresa. Stres se tako na

poslu manifestira na brojne načine, a posljedice se mogu ozbiljno odraziti na zdravlje pojedinca, poput povećanog krvnog tlaka, iritabilnosti, čira, gubitka apetita i drugih fizičkih simptoma zdravlja.

Posljedice stresa se tako očituju u tri oblika simptoma, koji su sljedeći (Robbins i Judge, 2009: 671):

- 1) Fiziološki simptomi – oni su prvi pokazatelji nastanka stresa i njegovih posljedica. Ove fiziološke simptome su uglavnom istraživali zdravstveni i medicinski znanstvenici, koji su došli do zaključka da stres uzrokuje promjene u metabolizmu, povećanje otkucaja srca ili ubrzano disanje, visok krvni pritisak, glavobolje, pa čak i infarkte. Poveznica između stresa i fizioloških simptoma ni danas znanstvenicima nije jasna.
- 2) Psihološki simptomi – stres uzrokuje nezadovoljstvo, pogotovo ako se događa na poslu, a to nezadovoljstvo je najočigledniji efekt stresa. Osim nezadovoljstva, stres se manifestira u psihološkim simptomima u smislu tenzija, anksioznosti, iritabilnosti, dosadom te odugovlačenjem.
- 3) Bihevioralni simptomi – uključuju promjene u radnoj produktivnosti, odsutnost i skretanja s uobičajenog smjera ponašanja. Simptomi se izražavaju u promjeni navika jela, povećanjem pušenja ili povećanjem konzumacije alkohola, brzim govorom i poremećajima sna. Mnogi istraživači su istraživali korelaciju između stresa i bihevioralnih simptoma kao njegove posljedice, međutim, nisu došli do produktivnih zaključaka.

Slika 3. Model stresa



Izvor: ROBBINS, S. (2010): Organizacijsko ponašanje, MATE, Zagreb, str. 665

Stres na poslu je proces koji djeluje uzročno – posljedičnom vezom. Naime, prvo se događaju situacije koje potenciraju stres i one se smatraju uzrocima nastanka stresa, Potom, stres djeluje na zaposlenike u obliku vanjskog negativnog podražaja, na koji zaposlenici odgovaraju određenom tjelesnom i psihičkom reakcijom. Niz takvih reakcija ostavlja posljedice na organizam zaposlenika, koje se manifestiraju u obliku navedenih simptoma.

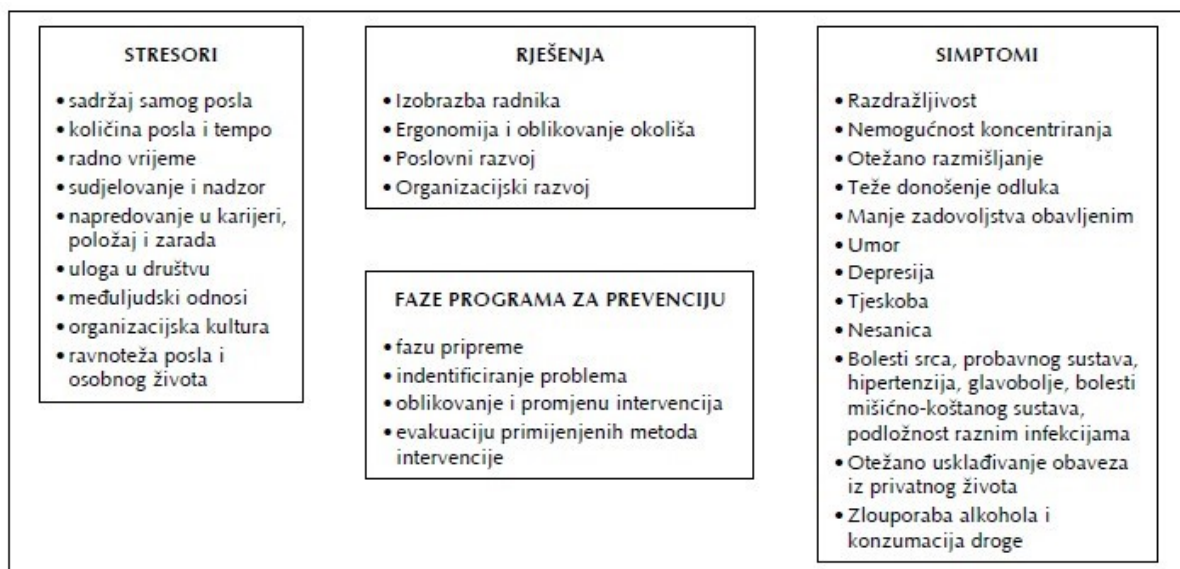
## 2.5. Rješenja eliminacije stresa na poslu

Da bi se stres na poslu mogao eliminirati, prvo se trebaju spoznati njegovi uzroci, odnosno tako zvani stresori koji sami po sebi do stresa dovode. Kao glavni stresori koji dovode do stresnih situacija, a koje se treba spoznati da bi ih se moglo eliminirati su sljedeći (Juras et. al, 2009: 123):

- sadržaj samog posla (jednoličnost i beznačajnost zadataka, manjak raznolikosti, neugodne i nezanimljive zadaće)
- količina posla i tempo (premao ili previše posla, rad pod vremenskim ograničenjem)

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

Tablica 3. Prikaz modela utjecaja stresora na simptome, njihova prevencija i rješenja



Izvor: JURAS, K. et. al. (2009): Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija, Sigurnost, Vol. 51, No. 2, str. 123

Iz tablice 2. vidljiv je cijeli proces nastanka stresa uzročno – posljedičnim vezama, u kojoj su, između ostalog nabrojana i rješenja za eliminaciju stresa na poslu i prevenciju budućeg nastanka istoga. Rješenja koja su predložili autori Juras i suradnici (2009: 23) su ulaganja u daljnje obrazovanje djelatnika, investicije u ergonomiju i oblikovanje okoliša i okoline u kojem zaposlenici rade, poticanje poslovnog razvoja te kreiranje organizacijskog razvoja s ciljem redukcije stresora i nastalog stresa.

Dakle, u eliminaciji stresa prvo je potrebno eliminirati sve stresore koji uzrokuju nastanak stresa, a oni mogu obuhvaćati brojnost situacija od sadržaja samog posla do upitne ravnoteže između posla i privatnog života. Stresore su Juras i suradnici (2009: 124) definirali kao svaki vanjski ili unutrašnji podražaj koji od organizma traži udovoljavanje određenim zahtjevima, rješavanje problema i pojačanu aktivnost ili jednostavno neki novi oblik prilagodbe. Prepoznavanje odgovarajućeg stresora je prvi korak u definiranju ciljeva i mogućih rješenja problema nastanka stresa, čime se postiže njegova eliminacija na radnom mjestu.

U eliminaciji stresa i traženju rješenja za njegovu redukciju i zaposlenici i menadžeri mogu sudjelovati aktivno i pasivno. Pasivan način nije poželjan ni u kojem segmentu. Aktivnim načinom isti mogu ukloniti stresore oko sebe te takve situacije preoblikovati u pozitivnu radnu klimu, dobro radno mjesto i okoliš. To se postiže sljedećim strateškim aktivnostima:

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

U pronalasku rješenja za eliminaciju stresa na radnom mjestu ključni su poslodavci. Oni su dužni pratiti i kontrolirati djelatnike u obavljanju posla te tako mogu vrlo rano

uočiti ukoliko dođe do nastanka radnih problema koje mogu spriječiti da prijeđu u ozbiljnije situacije, poput konflikata koji zaposlenicima stvaraju stres. Oni to mogu učiniti na sljedeće načine (Juras et. al., 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).

Već je i sama Europska komisija propisala Direktivu o zdravlju (89/391/EEC) kojom je poslodavac dužan osigurati zdravlje radnika na poslu u svim aspektima rada. Dakle, i u onima vezana za stres. Tako naš Zakon o zaštiti na radu (NN 96/18), koji je usklađen sa smjernicama Europske komisije, propisuje kako se za svako radno mjesto trebaju utvrditi i psihofiziološki napori (Juras et. al, 2009: 124).

Iako se još uvijek u zakonskoj regulativi dovoljno ne obrađuje problematika stresa, na poslodavcima i zaposlenicima ostaje da prepoznaju vodeće stresore te da sustavno donesu niz strateških aktivnosti koje će implementirati u svoju poslovnu klimu da bi se isti u potpunosti eliminirali i donijela moguća rješenja za zaštitu zaposlenika od budućih stvaranja stresova.

### **3. UPRAVLJANJE STRESOM NA RADNOM MJESTU**

Budući da stres predstavlja tjelesnu reakciju na doživljaje koje organizam čovjeka smatra prijetećim. Ovdje se radi o subjektivnoj procjeni i reakciji pojedinca na stresnu situaciju jer neće svaki pojedinac isto reagirati na istu stresnu situaciju. Ima pojedinaca koji na neki stresni događaj reagiraju mirno, a stres zadržavaju u sebi, dok drugi reagiraju burno te sve svoje psihičke emocije izazvane tom stresnom situacijom u tom trenutku izbacuju iz sebe.

Da bi se moglo učinkovito upravljati stresom na radnom mjestu, prvo se mora ovladati vlastitom kontrolom reakcija na stresne situacije. U tom segmentu potrebno je postići adekvatnu kontrolu emocija kao što su ljutnja, strah, panika, tuga ili depresija. Potom je potrebno regulirati ponašanje zaposlenika u smislu da se isti ne povlače u sebe, ne iskazuju svoje emocije plačem ili vikanjem. Dakle, u učinkovitom upravljanu stresom s njim se potrebno najprije suočiti. Na taj način će se ublažiti stresne reakcije u smislu negativnih konotacija koje iz stresa proizlaze.

#### **3.1. Izbjegavanje stresa na poslu**



Neki stresni događaji se mogu spriječiti na radnom mjestu, dok su drugi potpuno van kontrole djelovanja zaposlenika. Nijedan način suočavanja sa stresom se ne može klasificirati kao dobar ili loš, ali postoje određena pravila ponašanja koja su preporučljiva za učinkovito nošenje sa stresom i stresnim okolnostima.

Loši načini nošenja sa stresom su sljedeći (Gregov i Meštrović, 2017.):

- Odbađanje ili izbjegavanje obveza
- Prejedanje ili izbjegavanje obroka
- Povlačenje u sebe i izbjegavanje socijalnih kontakata
- Pasivno – agresivno ponašanje (osoba se indirektno nosi s tjeskobom tako da svoje nezadovoljstvo iskaljuje na drugim ljudima agresivnim ili ogorčenim ispadima)
- Potiskivanje (osoba pokušava zanemariti svoje misli i osjećaje vezane za izvor stresa, što samo produbljuje problem)
- Bježanje od problema pretjeranim boravkom na društvenim mrežama i sličnim internetskim stranicama
- Spavanje dulje od uobičajenog sa željom da se prespava cijeli dan.

Nekoliko je načina da se stres izbjegne na radnom mjestu, a ukoliko je to nemoguće, da se uspješno nosi s njime. Jedan od mogućih načina je iskorištavanje stresnih situacija u svrhu poboljšanja zaposlenikova rada (Bauer i Erdogan, 2012: 289). Nekim zaposlenicima stres stvara neodoljiv osjećaj za poslovnim napretkom jer oni na taj način razvijaju snažne umove kojima se prihvaćaju izazovi da budu preplavljeni njima. Stres se na taj način može pretvoriti u „korporativni atletizam“ (Bauer i Erdogan, 2012: 289) jer se tako potencijalni neprijatelj transformira u izazovno radno mjesto. Postoji i drugi način transformacije stresa, a to je raščlamba stresnih izazova na manje dijelove i prihvaćanje onih koji zaposlenicima donose pozitivne emocije, poput radosti, sreće i ljubavi.

Jedan bitan način izbjegavanja stresa na poslu jest mogućnost zaposlenika da izraze vlastita očekivanja od posla i okoline u kojoj rade. Tako djelatnici sa jasnim opisom i specifikacijom njihovih radnih mjesta doživljavaju manje stresa od djelatnika čiji su poslovni zadaci površno definirani (Bauer i Erdogan, 2012: 295). Kod takvih poslova se javlja nejasnost i sukob uloga unutar radnih mjesta na kojima zaposlenici

rade. Stoga oni izričito trebaju naglasiti svoja očekivanja od radnih mjesta jer će se jasnim definiranjem zadataka izbjeći stresne situacije.

U nekim situacijama dodjela poslovnih zadataka od strane menadžera zaposlenicima može biti stresna zbog načina na koji im ih menadžer dodjeljuje. Stres se u ovoj situaciji može izbjeći konstruktivnim razgovorom u kojem se zaposlenik detaljno upućuje u srž radnog zadatka da bi poslovni projekt bio pravovaljano usmjeren i odrađen. To je vrlo moćno oružje za smanjenje stresa kod zaposlenika (Bauer i Erdogan, 2012: 295), pa je stoga vrlo važno pronaći odgovarajuće situacije kao mogućnosti za rješenja i izbjegavanje stresa na radnom mjestu.

Izbjegavanje stresa kod zaposlenika moguće je davanjem istima i autonomiju ili barem jedan njezin dio u odlučivanju kod obavljanja njihovih poslovnih zadataka. To se može postići radom na daljinu te upravljanjem granicama do kojih mogu ići zaposlenikove ovlasti – iste su povezane s primjenom politika i praksa na konkretnom poslu, čime se postiže optimalna produktivnost rada. Pojedinci tako dobivaju veći osjećaj kontrole i važnosti te su manje skloni stresnim situacijama. Na taj način se reduciraju i njihove negativne emocije na poslu, a isti zaposlenici dobivanjem autonomije maksimalno prilagođavaju svoje radno mjesto te svoje vještine i kompetencije zahtjevima poduzeća u kojem rade.

Konačno, za izbjegavanje stresnih situacija na poslu i od poslodavaca i od zaposlenika se očekuje da na poslu stvore ugodnu radnu klimu. Ukoliko u poduzeću vlada negativna radna klima, u tom poduzeću se automatski javljaju i toksična radna mjesta. Toksično je ono radno mjesto koje tvrtka ne cijeni dovoljno (Bauer i Erdogan, 2012: 296) te u koje ne investira na način da ga pravodobno prilagođava svakom zaposleniku i njegovim potrebama i radnim sposobnostima. Poduzeća koja više cijene zaposlenike i njihov rad ostvaruju veću profitabilnost od onih koje svoje zaposlenike doživljavaju samo kao radni resurs na način da profit stavljaju prije važnosti ljudskih resursa, jer nisu svjesna da su upravo djelatnici ti koji generiraju ukupan profit tvrtke. Zaposlenici koji su cijenjeni u poduzeću u kojem rade osjećaju se važno i to ih motivira na produktivniji rad, a pozitivna radna klima omogućuje im uspješnu profesionalnu suradnju i sa kolegama i sa nadređenima, umanjujući i izbjegavajući tako stresne situacije u najvećoj mogućoj mjeri. Dakle, motiviranjem zaposlenika i pokazivanjem istima da ih se cijeni im se daje velika važnost te se time stvara pozitivna radna klima koja minimizira stresne situacije i dovodi do izbjegavanja stresa na radnom mjestu.

### 3.2. Upravljanje stresom

Menadžeri su ti koji su nadležni za upravljanje stresnim situacijama na način da odrede razine do kojih stresne situacije dolaze u njihovom poduzeću. Na taj način oni mogu upravljati stresom i unaprijediti poslovne performanse svojih zaposlenika (Robbins i Judge, 2010: 538). Visoke razine stresa, ukoliko su prisutne u poduzeću, mogu umanjiti performanse zaposlenika, te je stoga nužnost postojanja upravljanja stresom od strane menadžmenta, da bi se isti stres mogao reducirati.

Zaposlenici mogu steći vlastitu odgovornost za redukciju stresa na radnom mjestu na način da u svome radu implementiraju menadžerske tehnike u obavljanju posla, poput povećane fizičke aktivnosti, primjene poslovnog treninga ili kreiranjem mreže socijalne podrške (Robbins i Judge, 2010: 538).. Zaposlenik koji je dobro organiziran, može pružiti poduzeću dvostruko veću produktivnost od loše organiziranog zaposlenika, jer učinkovitom organizacijom isti reducira stresne situacije ili, u slučaju nemogućnosti, dobro upravlja njima te ne troši radno vrijeme na rješavanje stresnih konflikata, već isto vrijeme usmjerava na produktivno obavljanje radnih zadataka.

Da bi se moglo učinkovito upravljati stresnim situacijama na poslu, i sami liječnici preporučuju zaposlenicima da se što više bave fizičkim aktivnostima, poput šetnje, aerobika, trčanja, jogginga, jahanja ili sličnih fizičkih aktivnosti jer oni na taj način relaksiraju um te je to metoda koja minimizira stvaranje stresnih situacija na poslu.

Pristup stresu može biti individualan i organizacijski. Kod organizacijskog pristupa na stres utječu čimbenici unutar organizacije, a oni mogu biti (Robbins i Judge, 2009: 668): pritisak da se izbjegnu greške ili da se posao obavi u određeno vrijeme, pretrpanost poslom, zahtjevan i bezosjećajan šef, neugodni kolege. Tako se čimbenici organizacijskog pristupa klasificiraju u tri skupine (Robbins i Judge, 2009: 668):

- a) Zahtjevi zadataka su čimbenici koji se odnose na posao osobe. Oni obuhvaćaju dizajn radnog mjesta, radne uvjete i fizički plan radnog okruženja. Na primjer, proizvodne trake mogu izvršiti pritisak na ljude ako se brzina trake percipira kao prevelika.

- b) Zahtjevi uloga odnose se na pritiske kojima je osoba izložena u funkciji svoje uloge u organizaciji. Konflikti uloga stvaraju očekivanja koja je katkad teško uskladiti ili zadovoljiti. Preopterećenost uloge javlja se kad se od zaposlenika očekuje da učini više nego za što ima vremena.
- c) Međuljudski zahtjevi su pritisci koje stvaraju drugi zaposlenici. Manjak društvene podrške od kolega i loši međuljudski odnosi mogu uzrokovati stres, osobito među zaposlenicima s jakim društvenim potrebama.

Za razliku od organizacijskog, individualni pristup utječe na odnos između potencijalnog stresa i proživljenog stresa. Kod ovog pristupa su važni moderatori percepcija, radno iskustvo, društvena podrška, fokus kontrole, samo efikasnost i neprijateljstvo (Robbins i Judge, 2009: 670). Tako percepcija moderira odnos između potencijalnog stresa i reakcije zaposlenika na taj odnos. Radno iskustvo je u negativnoj korelaciji s radnim stresom jer se ovdje radi o selektivnom povlačenju osoba koje imaju osobine da duže ostaju u nekoj organizaciji jer imaju više osobina koje ih čine otpornima na stres. Društvena podrška, odnosno kolegijalni odnosi sa suradnicima nadzornicima može biti zaštita od utjecaja stresa. Fokus kontrole označava pozitivnu crtu osobnosti i ukazuje na pozitivnu jezgru samo evaluacije. Samo efikasnost se odnosi na vjerovanje pojedinca da može sam obaviti posao (Robbins i Judge, 2009: 670). I konačno, neprijateljstvo uključuje osobnost nekih ljudi sa visokom mjerom ljutnje i mržnje.

Čimbenici, poput radnih zadataka ili zahtjeva uloga koji stvaraju stres na radnom mjestu su kontrolirani od strane menadžmenta. Stoga se njima može učinkovito upravljati na način da menadžeri dodjeljuju radne zadatke zaposlenicima selektivno, postavljajući im realne i dostižne poslovne ciljeve te im omogućujući da u toku dogovorenog radnog vremena izvrše sve svoje poslovne zadatke. Menadžeri to mogu učiniti i na način da redizajniraju radna mjesta na način da daju zaposlenicima veću odgovornost prilikom izvršavanja radnih zadataka te veću autonomiju u djelovanju, osiguravajući i sebi i njima tako ostvarenje povratnih informacija o obavljenom poslu. Ukoliko zaposlenici stječu određenu razinu autonomije u obavljanju poslovnih zadataka, tada oni izbjegavaju stresne situacije jer su svjesni da snose određeni stupanj odgovornosti za ono što čine – tada ti poslovni zadaci mogu predstavljati stres samo njima u smislu odgovornosti u slučaju da radne zadatke nisu obavili dobro ili dovoljno

učinkovito, međutim do stresnih situacija među zaposlenicima ne dolazi, već stres predstavlja samo osobnu odgovornost jednog zaposlenika prema sebi samome.

Upravljanje stresom stoga podrazumijeva uspješno nošenje sa stresom i učinkovitu borbu protiv njega. Prije svega, zaposlenici moraju imati dobre odnose sa svojom obitelji i bliskim osobama te s njima ostvarivati pozitivne odnose. Zaposlenici mogu steći povjerljivu suradnju sa kolegama, ali i prijateljski odnos u smislu da se mogu istima povjeriti o problemima na poslu koje ga tište te se na taj način mogu emocionalno rasteretiti.

Za upravljanje stresom i kontrolu stresnih situacija za zaposlenike je važno da se redovito bave tjelesnom aktivnošću te da u svoj život uvedu zdrave prehrabene navike. Kretanje ima pozitivan učinak na psihofizičko zdravlje, a zdrave prehrabene navike ojačavaju organizam te time doprinose da zaposlenici ojačavaju svoju poslovnu sposobnost na radnom mjestu te da se učinkovito nose sa stresnim situacijama ukoliko se one događaju.

Preporuke su znanstvenika psihologa za učinkovito upravljanje stresom na radnom mjestu sljedeće (Gregov i Meštrović, 2016.):

- a) Ojačavanje vlastitog tijela: nužno je da zaposlenici jedu zdravo i spavaju dovoljno, da se bave određenim sportom te da redovito uzimaju predah od posla – to se čini iz razloga što se zdrave osobe lakše nose sa stresom od onih koje nisu potpuno zdrave ili imaju neke kronične bolesti.
- b) U slučaju osjećaja preopterećenosti poslom ili stresnim situacijama na poslu, nužno je da se zaposlenici odmaknu od svih poslovnih situacija i predahnu prije poduzimanja bilo kakvih akcija.
- c) Zaposlenici trebaju svoje vrijeme organizirati na način da barem sat vremena dnevno izdvoje za opuštanje i obavljanje onoga što ih veseli, pod uvjetom da ne čine istu stvar svaki dan.
- d) Potrebno je da zaposlenici nađu razlog zašto su pod stresom, a to mogu naći samo preispitivanjem što je to toliko strašno i je li njihov perfekcionizam odgovoran za njihov stres.
- e) Potrebno je da si zaposlenici postave realistične ciljeve jer se nalaze pod gomilom nametnutih obveza, potrebno je neke od njih reducirati ili smanjiti tempo obavljanja posla. U ovim situacijama to je neophodno učiniti da bi izbjegli „izgaranje od stresa“.

- f) Zaposlenici moraju pokušati predvidjeti poslovne događaje jer kad se poslovni zadaci obavljaju u zadnji tren, to dovodi do stresa, pa oni moraju učiti iz iskustva i obavljati svoje obveze na vrijeme.
- g) Pomaganje drugima je jedan od učinkovitih načina da zaposlenici realno sagledaju svoje probleme, kako poslovne, tako i privatne, jer na taj način osjećaju vlastitu snagu koju mogu i drugima nešto dati.

Konačno, upravljanje stresom uključuje implementaciju mjera prevencije koje mogu biti sljedeće (Aurer Jezerčić, 2016: 117):

- a) Primarnim mjerama nazivamo one mjere kojima se sprečava nastanak stresa ili smanjuje vjerojatnost pojave stresa. Primarne mjere usmjerene su na okolnosti iz kojih proizlazi stres, odnosno nastoje djelovati na izvor stresa (stresor). Mogu biti reaktivne, kojima se nastoji otkriti i promijeniti osobine radnog mjesta ili radnika koji su izazvali stres, i pro aktivne, koje su usmjerene na rad.
- b) Sekundarnim mjerama smanjuje se utjecaj stresa, odnosno posljedica stresa. Sekundarne mjere uglavnom su usmjerene na pojedinog radnika.
- c) Tercijarne mjere odnose se na prepoznavanje i liječenje štetnih učinka stresa koje su se već pojavile.

Da bi se stresom u svakoj poslovnoj organizaciji učinkovito upravljalo mjere prevencije moraju bit usklađene sa organizacijskim promjenama koje se u poduzeću događaju, moraju ih slijediti na način da se uklone svi mogući stresori ili da se izvrši njihova moguća rekonstrukcija s ciljem izazivanja što manjeg stresa za pojedinca.

### **3.3. Stres i emocije na poslu**

Stres na radnom mjestu je usko povezan sa emocijama čovjeka. Emocija se može definirati kao kratak i intenzivan osjećaj koji proizlazi iz nekog događaja (Bauer i Erdogan, 2012: 302) te mnogi ne reaguju na iste negativne podražaje iz okoline na isti način, odnosno jednakim emocijama. Na primjer, Bauer i Erdogan (2012: 302)

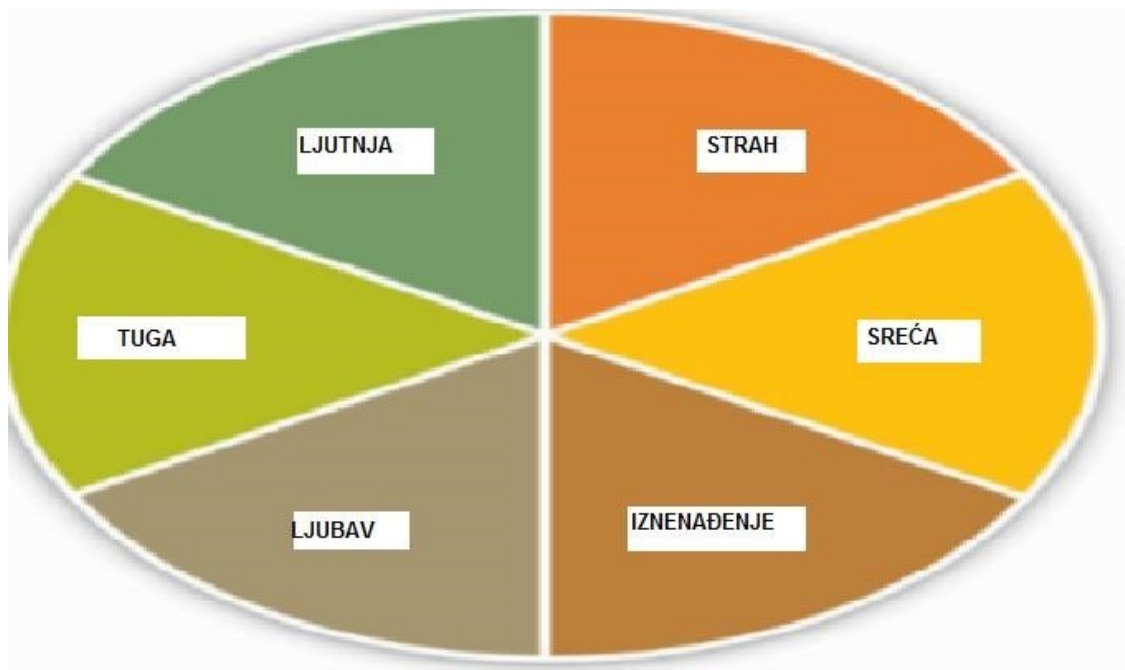
navode kako menadžerov govor nekoga može razveseliti, drugoga razljutiti, nekoga motivirati, dok nekoga može učiniti tužnim.

Pozitivne emocije, poput radosti i ljubavi javljaju se kao reakcije na priželjkivane događaje, a na poslu ti događaji obuhvaćaju postignuće zadanog poslovnog cilja ili ostvarenje veće plaće zbog bolje radne učinkovitosti. Zaposlenici s pozitivnim emocijama su podložni optimizmu, a takvo pozitivno stanje može i one teške poslovne izazove učiniti mnogo prihvatljivijima kod osoba koje su pozitivne.

Za razliku od njih, negativne emocije, poput ljutnje, straha i tuge proizlaze iz neželjenih događaja, a na poslu one mogu biti rezultat neuvažavanja mišljenja zaposlenika, gubitak kontrole u svakodnevnoj poslovnoj okolini te neugodne interakcije sa suradnicima, kupcima i nadređenima.

I pozitivne i negativne emocije mogu se lako implicirati na druge suradnike na poslu, gdje negativne emocije dominiraju u odnosu na pozitivne. Neka istraživanja stresa i emocija su pokazala korelaciju između emocija i njihova utjecaja na druge na način da neki ljudi postaju osjetljiviji u odnosu na druge (Bauer i Erdogan, 2012: 303).

Slika 4. Šest ključnih emocija koje zaposlenici izražavaju na poslu



Izvor: BAUER, T., ERDOGAN, B. (2012): An Introduction to Organizational Behaviour, dostupno na ([http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm\\_source=header](http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header)), pristupljeno 18.07.2019., str. 307

Iz slike 2. vidljivo je kako su najznačajnije emocije koje se izražavaju na poslu tuga, ljubav, iznenađenje, radost, strah i ljutnja. Kada su osjećaji pozitivni, oni doprinose zadovoljstvu djelatnika na radnom mjestu, čime oni stvaraju pozitivnu radnu klimu te svojim ponašanjem i radom također postižu snažniju radnu učinkovitost. Negativne emocije dovode do žustrih rasprava, poslovnih konflikata, ljubomore, socijalnog isključenja iz poslovne okoline, a sve navedeno donosi zaposlenicima koji izražavaju takve emocije frustracije i tjeskobu, što u konačnici kod istih izaziva nervozu i nezadovoljstvo na poslu, a u konačnici sve rezultira stresom.

Može se reći da je stres usko povezan s negativnim emocijama jer njih zaposlenici izražavaju kada iz eksterne okoline na njih djeluju negativni podražaji. Tada oni reagiraju fizički i emocionalno obrambenim mehanizmom tijela, što se na iste odražava u obliku stresne situacije. Ukoliko to potraje duže vrijeme, takva količina stresa se gomila i kod tih zaposlenika može doći do smanjene poslovne sposobnosti, ili čak ozbiljne bolesti. U tom kontekstu je stres naglašen u izražavanju negativnih emocija i s njima je dublje povezan nego s pozitivnim.

U korelaciji stresa i emocija, osobito ovih negativnih treba uočiti ključne probleme koji izazivaju takve emocije i poraditi na tome da se iste reduciraju ili



minimiziraju, u svrhu zaštite djelatnikova zdravlja, emocionalnog statusa, ali i očuvanja njegove pozitivne perspektive glede posla, da bi se isti mogao osjećati dobro na radnom mjestu te samim time povećati svoju radnu produktivnost i doprinosti maksimalno svojim radom poduzeću, povećavajući njegovu profitabilnost i pozitivne financijske rezultate.

#### **4. STRES U PRAKSI**

Nakon obrade teorijske problematike stresa na radnom mjestu, u četvrtom dijelu će se obraditi primjer iz prakse, koji se odnosi na komparaciju istraživanja stresa na radnom mjestu između zdravstvenih i obrazovnih djelatnika. Istraživanja o stresu na radnom mjestu zdravstvenih djelatnika je provela Milena Vidoci, medicinska sestra sa Sveučilišta u Osijeku – stručni studij Sestrinstvo te Ivanica Debak, studentica Ekonomskog fakulteta u Splitu. Komparacijom ovih dvaju istraživanja dat će se usporedni prikaz stresa na poslu u zdravstvu i u obrazovanju. Istraživanja su preuzeta od navedenih istraživačica koje su ih provele, a provedbom komparativne analize ova dva slučaja, ista će predstavljati znanstveni doprinos ovome radu.

#### **4.1. Istraživanje – kako se Hrvati nose sa stresom**

Na uzorku od 1.000 stanovnika provedeno je istraživanje o nošenju Hrvata sa stresom, a provela ga je dr. Branka Novosel. Dr. Novosel smatra kako se izvor stresa ne nalazi u eksternoj okolini, već u samim ljudima koji si generiraju stres.

Rezultati istraživanja su bili sljedeći (Lider Trend, 2019.):

1. 90% Hrvata smatra da je pod srednjom ili visokom razinom stresa
2. Trećina ispitanih smatra da se nalazi pod visokom razinom stresa, što Hrvatsku u usporedbi sa drugim zemljama svrstava u „zlatnu sredinu“, gdje najveći stres osjećaju stanovnici Grčke (59%) te SAD – a (55%).
3. Pod najvećim stresom su ljudi u dobi između 18. i 49 godina.
4. Stres loše utječe na zdravlje, a na poslu umanjuje produktivnost, otežava donošenje odluke i negativno se odražava na međuljudske odnose.
5. Stres izazivaju nejasna očekivanja i upute nadređenih, loši odnosi u radnoj sredini, niska plaća i posao bez izazova.
6. Stres se preslikava na privatni život, jer po mišljenju dr. Novosel, kada se netko nalazi u blizini osobe koja je pod stresom, tada taj stres prelazi na druge.

Da bi se umanjio stres, dr. Novosel smatra kako zaposlenike treba promatrati kao ljudska bića u cjelini te im dopuštati više slobode i bolju usklađenost privatnog i poslovnog života.

Ukoliko se poslodavci budu pridržavali navedenih preporuka koje su nastale kao rezultat istraživanja nad uzorkom od 1.000<sup>1</sup> zaposlenika, isti mogu dobiti sretno zaposlenike koji će povećati poslovnu produktivnost poduzeća.

## **4.2. Istraživanje stresa na zdravstvenim djelatnicima i učiteljima**

U nastavku će se prikazati nalazi istraživanja stresa na radnom mjestu zdravstvenih djelatnika i učitelja te će se izvršiti komparacija navedenih istraživanja.

### *4.2.1. Stres na radnom mjestu bolničkih zdravstvenih djelatnika*

U istraživanju je sudjelovalo 132 djelatnika Doma zdravlja Osijek, a istraživanje je provedeno uporabom "Upitnika o stresorima na radnom mjestu bolničkih zdravstvenih djelatnika", koji sadrži 17 najčešćih stresnih situacija. <sup>1</sup> Svaka situacija je vrednovana Likertovom skalom od 1 – 5, gdje je 1 bila situacija koja uopće nije stresna, a 5 je bila izrazito stresna situacija. Cilj istraživanja rada sa studija Sestrinstva je bio ispitati situacije koje zdravstvenim djelatnicima stvaraju stres, utvrditi razlike među tim situacijama te utvrditi razlike među stresnim situacijama u zdravstvu s obzirom na dob, spol, stručnu spremu i duljinu radnog staža zdravstvenih djelatnika

U istraživanju je sudjelovalo 50 liječnika i 82 medicinske sestre prosječne dobi od 41 godine. Ispitanici su naveli kao najveće izvore stresa na poslu ograničeno vrijeme pregleda pacijenta, nedostatak djelatnika, administrativni poslovi i prijetnje sudskim tužbama, mala mogućnost napredovanja te nedovoljna primanja. U zdravstvu je muškarcima stresniji smjenski rad, dok su ženama stresniji sukobi s pacijentima. Mlađim zaposlenicima je više neadekvatan radni prostor veći izvor stresa nego starijim

---

<sup>1</sup> Originalno istraživanje je preuzeto iz završnog rada Milene Vidoci sa Medicinskog fakulteta u Osijeku, a rad je dostupan online na sljedećem linku: [file:///C:/Users/Korisnik/AppData/Local/Temp/vadoci\\_milena\\_mefos\\_2017\\_zavrs\\_sveuc.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/AppData/Local/Temp/vadoci_milena_mefos_2017_zavrs_sveuc.pdf), pristupljeno 20.08.2019.

djelatnicima. S obzirom na stručnu spremu, ispitanicima sa višom stručnom spremom je najmanji izvor stresa smjenski rad, dok je ispitanicima sa srednjom i visokom stručnom spremom najveći izvor stres ograničeno vrijeme pregleda pacijenta.

Sukladno zanimanju, liječnicima je najveći izvor stresa preopterećenost poslom, dok je medicinskim sestrama najveći izvor stresa slaba mogućnost napredovanja. S obzirom na radni staž, osobe s dužim radnim stažem ne smatraju izvorom stresa neadekvatan radni prostor, dok osobe s kraćim to predstavlja snažan izvor stresa.

Rezultati istraživanja su pokazali kako su medicinske sestre na radnom mjestu više izložene stresorima nego liječnici. Medicinskim sestrama je velik izvor stresa niži osobni dohodak nego liječnicima, a između obje skupine nema straha od infekcija zbog prirode posla koji rade. Ovdje su najvažniji stresori financijski i organizacijski čimbenici, gdje medicinske sestre kao glavni stresor navode izloženost štetnostima u zdravstvu.

#### *4.2.2. Stres na radnom mjestu učitelja razredne nastave Splitsko – Dalmatinske županije*

Uzorak ispitanika su predstavljale 192 učiteljice i učitelja razredne nastave iz Splitsko – Dalmatinske županije.<sup>2</sup> Za ispitivanje stresa na poslu učitelja koristila se Ljestvica percipiranog stresa, koja mjeri stupanj u kojem se situacije u životu pojedinca procjenjuju kao stresne. Cilj istraživanja rada sa Ekonomskog fakulteta je bio utvrditi relacije između zadovoljstva poslom i stresa na radnom mjestu kod učitelja Splitsko – Dalmatinske županije.

Učiteljice u obrazovnom sustavu smatraju kako iznenadni događaji na poslu ne predstavljaju značajno stresnu situaciju. Učitelji(ce) znaju kontrolirati stres na poslu, za što smatraju da je vrlo važno u suočavanju sa stresom te da to ovisi o pojedincu. Učitelji su većinom izloženi stresorima koje je teško mimoići. Učitelji se osjećaju odgovorno u rješavanju osobnih problema te im se stvari na poslu odvijaju onako kako oni žele. Učiteljski posao je nepredvidiv i od istih zahtijeva visoke uloge na poslu, pa isti često ne mogu izaći na kraj sa svime što trebaju raditi, što im predstavlja jedan od

---

<sup>2</sup> Originalno istraživanje je preuzeto iz završnog rada DEbak Ivančice sa Ekonomskog fakulteta u Splitu, a rad je dostupan online na sljedećem linku: [file:///C:/Users/Korisnik/AppData/Local/Temp/debak\\_ivanica\\_efst\\_2017\\_zavrs\\_sveuc.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/AppData/Local/Temp/debak_ivanica_efst_2017_zavrs_sveuc.pdf), pristupljeno 20.08.2019

glavnih stresora. Učitelji dobro kontroliraju nelagode na poslu te imaju kontrolu nad

---

svojim poslovnim situacijama. Oni često iskazuju ljutnju kao emociju zbog poslovnih situacija van njihove kontrole te se vrlo dobro nose sa stresom.

Provedenim istraživanjem potvrđeno je kako učiteljska profesija spada u stresnija zanimanja, međutim, učitelji dobro percipiraju stres te se dobro sa njime nose. Stres je kod učitelja prisutan izvan i unutar poslovne okoline. Najvažniji stresor kod učitelja predstavljaju događaji koji su van domene njihove kontrole, ali su učitelji vrlo samouvjereni u rješavanju stresnih problema. Dugotrajno nezadovoljstvo poslom s vremenom postaje također jedan od glavnih stresora kod učitelja. Učiteljski posao je stresan jer ne nosi sa sobom samo odgovornost u podučavanju, već i u odgoju djece i mladih koji predstavljaju osjetljivu skupinu sklonu nepredvidivim događajima. Preopterećenost poslom predstavlja veliki izvor stresa za učiteljsku profesiju te je najvažnija varijabla u tumačenju stresa učitelja.

**Komparativnom analizom dvaju istraživanja** početno je vrlo uočljivo da se radi o dvije različite skupine djelatnosti iz oblasti javnog sektora, gdje djelatnost zdravstva ima veću poslovnu odgovornost nego rad u obrazovanju jer u zdravstvu djelatnici rade s ljudskim životima i liječe bolesti, što predstavlja izrazito osjetljivu domenu djelatnosti gdje se greške na poslu plaćaju sudskim tužbama i sporovima.

Kao glavne stresore u zdravstvu djelatnici su naveli ograničeno vrijeme pregleda pacijenta, preopterećenost poslom, nezadovoljavajući dohodak, neadekvatan radni prostor, administrativne poslove i prijetnje tužbama, kao i malu mogućnost napredovanja. Kao glavne stresore u obrazovanju djelatnici su naveli dugotrajno nezadovoljstvo poslom, preopterećenost istim, događaji koji su van domene njihove kontrole te odgovornost za odgoj i podučavanje djece i mladih kao izrazito osjetljive skupine sklone nepredvidivim situacijama.

Zdravstvo je posebno osjetljiva djelatnost jer ovdje djelatnici rade s ljudskim životima i liječe bolesti, pa je dozvoljavanje poslovnih grešaka svedeno na minimum jer one mogu prouzrokovati pogoršanje bolesti ili čak smrt pacijenata. Stoga je odgovornost ove djelatnosti veoma snažna, što sa sobom nosi i veću količinu stresa

nego obrazovna djelatnost. Zdravstveni djelatnici su izloženi stresu na poslu najviše zbog ograničenja vremena pregleda, nezadovoljavajućeg dohotka, neadekvatnog radnog prostora, prenatrpanosti poslom i nedostatka djelatnika. Obrazovni djelatnici su kao glavne stresore naveli nemogućnost kontrole situacija van njihove domene, slabu mogućnost napretka na poslu, kao i veliku odgovornost za obrazovanje i odgoj djece i mladih kao posebno ranjive skupine.

Utvrđenjem stresora za svaku pojedinu struku može se reći da su zajednički stresori slaba mogućnost napredovanja te odgovornost za one s kojima rade, a to su u slučaju zdravstva pacijenti, a u slučaju obrazovanja učenici. Navedeni stresori snažno utječu na djelatnike i stvaraju im frustracije, a takve dugoročne situacije utječu nepovoljno na njihovo zdravlje i radnu sposobnost.

Provedenom komparativnom analizom stresa na poslu u zdravstvu i obrazovanju, može se zaključiti da su stresne situacije prisutnije u zdravstvu zbog povećane odgovornosti samog posla, dok su u obrazovanju prisutnije u manjoj mjeri jer djelatnici obrazovanja ne snose toliko snažnu odgovornost u primjeni svoga posla kao zdravstveni djelatnici. Stres je prisutan u obje djelatnosti i glavni je negativni čimbenik koji narušava samu prirodu njihova posla. Stoga isti trebaju, nakon što su identificirali glavne stresore, zajedno sa svojim nadređenima iznaći rješenja i mjere prevencije kako da identificirani stres minimiziraju ili čak eliminiraju zbog dobrobiti obavljanja svoga posla koji bez stresa može biti mnogo produktivniji.

Tablica 4. Zaključci provedenih istraživanja

<b>Zdravstvene djelatnike stresira:</b>	<b>Učitelji(ce) stresira:</b>
1.Ograničeno vrijeme pregleda pacijenta, nedostatak djelatnika, administrativni poslovi i prijetnje sudskim tužbama, mala mogućnost napredovanja te nedovoljna primanja.	1.Iznenadni događaji su mali izvor stresa.
2.Smjenski rad kod muškaraca, a sukobi s pacijentima kod žena.	2.Glavni izvor stresa su situacije koje je teško mimoći.
3.Radni prostor kod mlađih.	3.Što ne mogu izaći na kraj sa svime što trebaju raditi.
4.Osobama s višom stručnom spremom je najmanje stresan smjenski rad, a najviše onima s visokom i srednjom spremom.	4.Ljutnja kao emocija zbog poslovnih situacija koje su van njihove kontrole.

5. Preopterećenost poslom kod liječnika, a kod medicinskih sestara slaba mogućnost napredovanja.	
--	--

Izvor: izrada autorice

U tablici 4. su prikazani zaključci provedenog istraživanja u dva gospodarska sektora: zdravstva i obrazovanja. Ove dvije djelatnosti nisu jednake u izvorima stresa jer je zdravstvo dinamičan sektor koji zahtijeva smjenski rad, noćni rad i potpunu predanost poslu gdje je mogućnost grešaka na poslu svedena na minimum zbog zahtjeva posla, kao i snažnog preuzimanja odgovornosti zbog potencijalnih počinjenih greški jer se u zdravstvu radi sa ljudskim životima gdje je snošenje odgovornosti za svaku grešku veliko. Naprotiv učiteljski posao je puno mirniji te se isti obavlja u jutarnjim smjenama, ali je odgovornost veća jer se u jednom smislu odgajaju djeca uz redovno pružanje znanja kao učenja.

Obje djelatnosti uzimaju svoje prednosti i nedostatke u odgovornostima, kao i u vremenskom obavljanju posla. Zdravstvo je sektor koje snosi veliku odgovornost u svom poslu i kao takvo je samo po sebi izvor stresa jer je specifičnost obavljanja posla izuzetna. Za razliku od njega, posao učitelja je jednostavniji, kraćeg vremenskog perioda obavljanja posla i manjeg opsega odgovornosti, te nije toliko dinamičan kao zdravstvena djelatnost. Odgovornost liječnika u obavljanju posla se ne može izjednačiti sa onom učiteljskog posla jer liječnik radi s ljudskim životima, dok učitelji rade s knjigama, gradivom i prenošenjem znanja. Odgovornost za ljudske živote je veliki izvor stresa, dok odgovornost za prenošenje znanja nema toliki stupanj odgovornosti.

Može se reći da su ovo dvije oprečne djelatnosti gdje je izloženost stresu na poslu u obje djelatnosti prisutna, samo je kod zdravstvene djelatnosti ona više izražena zbog dinamičnosti posla i odgovornosti za greške koje ljude mogu koštati života. Teško je uopće uspoređivati stupanj stresa na ova dva radna mjesta jer se sama specifičnost struke uvelike razlikuje. Zaključno se može reći da je stres prisutan u obje djelatnosti, ali da se njime može vladati i dobro upravljati ukoliko se posao obavlja temeljem iskustva i odgovornosti, od čega se prvenstveno polazi od osobnosti djelatnika. Predanim poslom mogu se izbjeći stresne situacije u obje djelatnosti, a i naučenim iskustvima iz prošlosti može se učinkovito upravljati stresom.

## 5. ZAKLJUČAK

Stres je danas sveprisutan čimbenik koji kao negativan podražaj iz okoline utječe na ljudski organizam na način da svojim podražajem u njemu izaziva obrambenu reakciju. Organizam čovjeka tako djeluje na stres psihofizičkim obrambenim mehanizmima kojima se štiti od negativnih vanjskih utjecaja, bilo da se radi o situacijama iz svakodnevnog života, poslovnim konfliktima ili snažim traumatičnim događajima.

Stres na poslu je izrazito razvijena komponenta u suvremenom poslovanju, glavni je uzročnik pogoršanja ljudskog zdravlja, smanjenja radne sposobnosti, kao što je i glavni uzročnik sve većih bolovanja, gdje se u svijetu gubi više od milijardu radnih dana te se ostvaruje financijski gubitak od 20 milijardi eura, što je za svjetsko gospodarstvo pogibna činjenica za napredak koji ograničava stres.

Stres se u prošlosti slabo proučavao, iako svoje začetke ima još u 14. stoljeću kada su ga tadašnji ljudi opisivali kao termin za probleme i poteškoće. On se počinje snažnije znanstveno istraživati tek u 17. stoljeću sa fiziološkog aspekta negativnog utjecaja na ljudsko zdravlje, a u medicinsku znanost ulazi tek u 19. stoljeću, gdje ga ista tretira samo po pitanju fiziološkog stresa kao fizičkog zdravstvenog problema, zanemarujući psihološku komponentu. Tek su vita listi, poput Bernarda, Canna i Haylea doprinijeli znanstvenom proučavanju stresa i njegovu uvođenju u znanstvenu terminologiju i istraživanja današnjice. Ni u suvremeno doba se previše pažnje ne posvećuje istraživanju stresa i strategijama njegove redukcije ili minimalizacije. To čine isključivo poslodavci i zaposlenici temeljem vlastitog iskustva ili potrebe kada se stresne situacije na poslu realno događaju.

U svakom poduzeću potrebno je razviti strateške aktivnosti, ciljeve i mjere prevencije koji će se implementirati u cijelu poslovnu organizaciju sa ciljem da se iznađu rješenja i načini da se stres eliminira, a ukoliko to nije moguće da se stresne situacije svedu na najmanju moguću mjeru, a sve to na korist i zaposlenika i menadžera,



koji će bez stresnih situacija moći učinkovito surađivati i produktivno obavljati poslovne zadatke, stvarajući pozitivnu radnu klimu i ostvarujući progresivnu profitabilnost poduzeća. Mjere takve prevencije stoga uključuju ulaganje u obrazovanje zaposlenika, dodjeljivanje istima određeni stupanj autonomije u obavljanju poslovnih zadataka za koje će sami snositi odgovornost, uvažavanje zaposlenika i njihova mišljenja, pokazivanje zaposlenicima da ih se cijeni i poštuje, kreiranje pozitivnog i profesionalnog odnosa prema zaposlenicima gdje će se maksimalno izlaziti u susret njihovim potrebama, ulaganje u napredak poslovnog i organizacijskog razvoja, kao i razvoj prihvatljivog radnog sustava i uvođenje mjera zaštite na radu koje obuhvaćaju i psihofizičko zdravlje zaposlenika.

Na taj se način učinkovito upravlja stresom te se izbjegavaju i lagane i teške stresne situacije, koje, ukoliko su prisutne duže vrijeme, mogu kod zaposlenika ozbiljno utjecati na njihovo fizičko zdravlje u smislu pojave bolesti ili na smanjenje radne sposobnosti. Stoga je temeljni cilj i poslodavaca i zaposlenika rano otkrivanje stresora kao uzročnika da bi se cijeli proces nastanka i odvijanja stresnih situacija mogao spriječiti, minimizirati i kontrolirati, a u slučajevima kada se već dogode, da ih se riješi razumnim akcijama koje ne iziskuju velike psihološke napore. Samo na taj način će se u poduzeću stvoriti pozitivne emocije, pozitivna radna klima i snažna i povjerljiva suradnja i zaposlenika međusobno, kao i istih s nadređenima, za dobrobit svih u poslovnoj organizaciji.

## LITERATURA

### Knjige:

1. BAUER, T., ERDOGAN, B. (2012): An Introductin to Organizational Behaviour, dostupno na [http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm\\_source=header](http://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header)), pristupljeno 18.07.2019.
2. HUDEK-KNEŽEVIĆ J., KARDUM I. (2005.) *Stres i tjelesno zdravlje*, Naklada Slap, Jastrebarsko
3. LAZARUS, R.S., FOLKMAN S. (2004.) *Stres, procjena i suočavanje*, Naklada Slap, Jastrebarsko
4. ROBBINS, S., JUDGE, T. (2010): Organizational Behaviour, University of Minnessota Library Publishing, USA.
5. ROBBINS, S. (2009): Organizacijsko ponašanje, Mate, Zagreb, str. 665
6. ROBBINS, S, JUDGE, T. (2013): Organizational Behaviour, Prentice Hall, New York, USA.
7. WERNER, J., RADY, L. (2009): Human Resource Development, Cengage Learning Academic Resource Center, Ney York, USA.

### Publikacije:

1. GREGOV, I., MEŠTROVIĆ, A. (2016): Kako se nositi sa stresom, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet – Odsjek za psihologiju, dostupno na [http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/Studiji\\_studiranje/Podrska/Savjetovanje/Stres.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/Studiji_studiranje/Podrska/Savjetovanje/Stres.pdf), pristupljeno 20.07.2019.

2. RESEARCH ON WORK – RELATED (2000): European Agency for Safety and Health at Work, Geneva, 2000.
3. VODOCI, M.

### **Znanstveni članci:**

1. AURER JEZERČIĆ, I. (2016): Stres na radu, *Sigurnost i zaštita na radu*, Vol. 65, NO. 1 – 2, str. 115 – 118
2. JURAS, K. et. al. (2009): Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija, *Sigurnost*, Vol. 51, No. 2, str. 121 – 126
3. MIHAILOVIĆ D. (2003) Stres u organizaciji, *Tourism and hospitality management*, Vol.9, No.1, str. 113-130
4. RADOŠEVIĆ - VIFAČEK, B. (2003): Stres na poslu: metode intervencije, *Sigurnost*, Vol. 45, No. 4, str. 299 - 307.
5. SAUTER, S., MURPHY, L. (1999): Managing stress at work, *DHHS (NIOSH) IOSH*, Publication No. 99-101, Cincinnati.

### **Online izvori:**

1. About.com (2019): Stress and the Dying Porcess, dostupno na <https://www.verywellhealth.com/defining-stress-1132264>, pristupljeno 18.07.2019.
2. Medicinenet.com (2019): Stress, dostupno na <https://www.medicinenet.com/stress/article.htm>, pristupljeno 18.07.2019.

### **Zakoni i propisi:**

1. Hrvatski Sabor (2016): Zakon o zaštiti na radu, Narodne novine br. 96/18, Narodne novine, Zagreb.

## **POPIS TABLICA**

<b>Naziv</b>	<b>Broj stranice</b>
Tablica 1. Komponente procesa stresa	9
Tablica 2. Previše posla, premalo vremena	13
Tablica 3. Prikaz modela utjecaja stresora na simptome, njihova prevencija i rješenja	17
Tablica 4. Zaključci provedenih istraživanja	33

## **POPIS SLIKA**

<b>Naziv</b>	<b>Broj stranice</b>
Slika 1. Syleov model stresa	8
Slika 2. Podjela stresnih događaja s obzirom na dužinu trajanja i intenzitet	10
Slika 3. Model stresa	15
Slika 4. Šest ključnih emocija koje zaposlenici izražavaju na poslu	27

## **SAŽETAK**

Danas je stres u svakoj poslovnoj organizaciji postao jedan od vodećih problema te isti donosi rizik od obolijevanja od različitih bolesti jer su zaposlenici izloženi nizu stresora koji djeluju negativno na njihovo zdravlje. Stres na radnom mjestu je rezultat djelovanja niza stresornih komponenti, a iste uzrokuju pojavu štetnih fizičkih, psiholoških i bihevioralnih posljedica i reakcija djelatnika.

Cilj završnog rada je istražiti definiciju i analizu stresa na radnom mjestu, njegovu povezanost s emocijama i utjecaj na zdravlje djelatnika. Svrha rada je ukazati na važnost intervencije vrhovnih menadžera u eliminaciji, redukciji ili minimizaciji stresa na djelatnike, kao i na učinkovito upravljanje stresom.

Temeljni cilj i poslodavaca i zaposlenika je rano otkrivanje stresora kao uzročnika stresa da bi se cijeli proces nastanka i odvijanja stresnih situacija mogao spriječiti, minimizirati i kontrolirati, a u slučajevima kada se već dogode, da ih se riješi razumnim akcijama koje ne iziskuju velike psihološke napore.

**Ključne riječi:** stres, djelatnici, radno mjesto, stresori, emocije, upravljanje stresom

## **SUMMARY**

Today, stress in every business organization has become one of the leading problems that brings the risk of illness from different diseases because employees are exposed to a series of stressors that negatively affect their health. Workplace stress is the result of the action of a number of stress components because they make the emergence of harmful physical, psychological and behavioral consequences and employee reactions.

The aim of the final work is to investigate the definition and analysis of stress at the workplace, its connection to emotions, and the impact on employees' health. The purpose of the paper is to point to the importance of supreme managers' intervention in eliminating, reducing or minimizing stress on employees, as well as stress management.

The underlying goal of employers and employees is to detect stressors early as a cause of stress so they can prevent, minimize and control the whole process of creating and running stressful situations and, in cases where this situations already happened, so they could be resolved with reasonable actions that do not require great psychological effort.

**Key words:** stress, employees, workplace, stressors, emotions, stress management