

# Stres u industriji igračaka na primjeru poduzeća Aranea

---

**Glavota, Matea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:851686>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# **Stres u industriji igračaka na primjeru poduzeća Aranea**

**MENTOR:**

**izv. prof. dr. sc. Ivan Matić**

**STUDENTICA:**

**Matea Glavota**

**Split, rujan, 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, MATEA GLAVOTA,  
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 08.09.23 godine

Vlastoručni potpis: Matea Glavota

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Definicija problema.....	1
1.2. Cilj rada .....	2
1.3. Metode rada.....	2
1.4. Struktura rada .....	3
<b>2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆIMA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala .....	4
2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću.....	6
<b>3. UTJECAJ STRESA NA RADNU UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>8</b>
3.1. Pojmovno određenje stresa i vrste stresa .....	8
3.2. Izvori stresa na radnom mjestu .....	9
3.3. Efekti stresa.....	10
3.4. Povezanost stresa i mobbinga .....	11
<b>4. DOPRINOS UČINKOVITOG MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA UPRAVLJANJU STRESOM U PODUZEĆU.....</b>	<b>13</b>
<b>5. ANALIZA STRESA U PODUZEĆU NA PRIMJERU PODUZEĆA ARANEA.....</b>	<b>15</b>
5.1. Metodologija i uzorak istraživanja .....	15
5.2. Analiza pojavnosti stresa kod zaposlenika u industriji igračaka.....	17
5.3. Diskusija rezultata istraživanja .....	27
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>30</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>33</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>34</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>35</b>

**Prilog 1: Anketni upitnik..... 36**

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema

Stres je jedan od čimbenika koji mogu imati izuzetno negativan utjecaj na radnu efikasnost zaposlenika, a time i poslovnu uspješnost poduzeća. U teoriji, učinkovito upravljanje ljudskim resursima trebalo bi doprinijeti i osiguranju višeg stupnja efikasnosti upravljanja stresom u poduzeću. Međutim, nije poznato kako stres u poduzeću Aranea utječe na poslovnu uspješnost samog poduzeća. Poseban problem, kada je riječ o stresu u poduzećima predstavlja činjenica kako rukovodstvo poduzeća ne percipira stres kao problem s kojim bi se trebalo svakodnevno suočiti.

U ekonomskoj teoriji sve učestalije se analizira utjecaj stresa na same zaposlenike te posljedično i na poslovanje poduzeća. Pritom se najčešće efikasan menadžment ljudskih potencijala nerijetko identificira kao jedan od instrumenata koji bi potencijalno mogli doprinijeti ublažavanju negativnih efekata stresa na zaposlenike, ali ujedno i doprinijeti eliminiranju stresa u poduzeću, što je dugoročno nužno s ciljem osiguranja najviše razine radne učinkovitosti zaposlenika.

Kada je riječ o poduzećima koja posluju u sektoru trgovine, nerijetko vlada pritisak na zaposlene kojem je cilj podizanje uspješnosti prodaje, a time i poslovanja poduzeća. Ovakva klima vodi stvaranju visoke razine stresa za zaposlene te ujedno vodi pojavi kontraefekta, odnosno uslijed povećane razine stresa može doći do odljeva najboljih zaposlenika, učestalog korištenja bolovanja i drugih negativnih pojava.

S ciljem dobivanja uvida u utjecaj stresa na zaposlene u industriji igračaka, za potrebe pisanja ovog rada provedeno je anketno istraživanje. U empirijskom dijelu ovog rada prikazuju se rezultati provedenog anketnog istraživanja, na temelju čega su kreirani zaključci o utjecaju stresa na zaposlene u industriji igračaka te se kreiraju preporuke za buduća istraživanja u ovom području.

## 1.2. Cilj rada

Cilj teorijskog dijela rada je pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala, prikaz utjecaja stresa na radnu učinkovitost te isticanje doprinosa efikasnog upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću upravljanju stresom u poduzeću. Teorijski dio rada služi kao podloga za izradu empirijskog dijela rada, odnosno kako bi se što efikasnije razumjeli rezultati provedenog istraživanja te kako bi se kreirale što bolje preporuke za smanjivanje stresa u poduzeću Aranea.

Cilj empirijskog dijela ovog rada je utvrđivanje razine stresa u poduzeću Aranea, kao i temeljnih stresora. Ujedno, cilj je utvrđivanje postoji li mobbing u ovom poduzeću.

## 1.3. Metode rada

Za potrebe pisanja ovog rada korišteni su primarni podaci. Odnosno, korišten je anketni upitnik temeljem kojeg je provedeno istraživanje te su korišteni podaci iz znanstvene i stručne literature te podaci s web stranica.

Za potrebe pisanja rada korištene su naredne metode znanstvenog istraživanja:

- Metoda anketiranja, koja je korištena za potrebe prikupljanja primarnih podataka za potrebe istraživanja čiji rezultati su prikazani u empirijskom dijelu rada;
- Statistička metoda, odnosno deskriptivna statistika koja je korištena za potrebe obrade rezultata anketnog istraživanja;
- Metoda kompilacije koja se temelji na preuzimanju tuđih rezultata znanstvenog istraživanja, korištena je za potrebe pisanja teorijskog dijela rada;
- Deskriptivna metoda ili metoda jednostavnog opisivanja korištena je za potrebe definiranja ključnih pojmova rada;
- Induktivna metoda koja je temelj za kreiranje zaključaka o općem sudu koristi se za potrebe kreiranja zaključaka u empirijskom dijelu rada;
- Deduktivna metoda koja se temelji na kreiranju pojedinačnih zaključaka, korištena je s ciljem kreiranja pojedinačnih zaključaka u empirijskom dijelu ovog rada;
- Metoda analize temeljem koje su se složeni pojmovi raščlanili na jednostavnije sastavnice. Ova metoda korištena je u teorijskom dijelu rada za potrebe pojmovnog određenja ključnih pojmova rada;

- Metoda sinteze koja se temelji na sintezi jednostavnijih pojmova u složene. Metoda je korištena ponajprije u teorijskom dijelu rada s ciljem pojmovnog određenja ključnih pojmova ovog rada te
- Metoda klasifikacije koja se temelji na podjeli općeg pojma na zasebne pojmove, u okvirima općeg pojma. Metoda je korištena za potrebe pisanja teorijskog dijela rada te razradu ključnih pojmova ovog rada.

#### **1.4. Struktura rada**

Ovaj završni rad podijeljen je na šest poglavlja, odnosno dijelova. Prvo ili uvodno poglavlje sastoji se od definicije problema, ciljeva rada, metoda rada te prikaza strukture rada. U drugom poglavlju teorijski se prikazuje menadžment ljudskih potencijala u poduzeću iz razloga jer je efikasno upravljanje ljudskim potencijalima ključ efikasnog upravljanja stresom u poduzeću. U ovom poglavlju pojmovno se određuje menadžment ljudskih potencija, nakon čega slijedi prikaz ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću.

U trećem poglavlju ovog rada obrađuje se stres kao ključni pojam rada. Pritom se prvenstveno definiraju stres te vrste stresa, nakon čega slijedi prikaz izvora stresa na radnom mjestu. Poseban naglasak stavlja se na efekte stresa, među kojima je moguće istaknuti i negativan utjecaj na zdravlje zaposlenih, kao i negativan utjecaj na njihovu radnu učinkovitost. Budući da je stres nerijetko povezan s mobbingom, u ovom poglavlju daje se i poseban osvrt na ovu problematiku. U četvrtom poglavlju analizira se doprinos efikasnog menadžmenta ljudskih potencijala upravljanju stresom u poduzeću, što je ujedno uvodno poglavlje u empirijski dio ovog rada.

Peto poglavlje je empirijski dio rada na čijem početku se prikazuje metodologija rada, nakon čega slijedi prikaz rezultata istraživanja te se za te potrebe koristi deskriptivna statistika. Na samom kraju ovog poglavlja daje se diskusija rezultata istraživanja. Šesto poglavlje je zaključak, nakon kojeg slijedi popis literature, sažetak uz tri ključne riječi, sažetak na engleskom jeziku, popis tablica, popis grafikona te se na samom kraju rada u prilogu nalazi anketni upitnik.



## **2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA U PODUZEĆIMA**

Menadžment ljudskih potencijala vrlo je bitan za svako poduzeće, a posebice kada je riječ o većim poduzećima u kojima je efikasno upravljanje ljudskim potencijalima jedan od ključnih čimbenika za kreiranje poslovne uspješnosti samog poduzeća. Kada je riječ o manjim poduzećima, vlasnik poduzeća, odnosno poduzetnik najčešće obavlja više funkcija u poduzeću, između ostalog i upravljanje ljudskim potencijalima, što u konačnici može voditi pojavi negativnih efekata za same zaposlenike u poduzeću, kao i za njihovu radnu učinkovitost. Ključni pojam ovog rada je stres, a pritom je efikasan menadžment ljudskih potencijala ključan za reduciranje te eliminaciju stresa u poduzećima s ciljem prevencije nastanka dugoročno negativnih posljedica stresa u poduzeću. U nastavku ovog poglavlja ponajprije se pojmovno određuje menadžment ljudskih potencijala ili HRM, nakon čega slijedi prikaz ciljeva upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću.

### **2.1. Pojmovno određenje menadžmenta ljudskih potencijala**

Menadžment ljudskih resursa je proces regrutiranja, odabira, uvođenja zaposlenika u posao, pružanja orijentacije, pružanja obuke i razvoja, ocjenjivanja učinka zaposlenika, odlučivanja o naknadama i davanju beneficija, motiviranja zaposlenika, održavanja dobrih odnosa sa zaposlenicima i njihovim sindikatima, osiguravanja sigurnosti zaposlenika, socijalne i zdravstvene mjere u skladu sa zakonima o radu u određenoj državi. Uočljivo je kako je riječ o vrlo složenom procesu, koji je esencijalan za osiguranje adekvatnog broja zaposlenih, s odgovarajućim vještinama u poduzeću. Pritom je moguće istaknuti i kako je menadžment ljudskih resursa jedan od temelja za osiguranje poslovne uspješnosti poduzeća budući da ima izravan utjecaj na zadovoljstvo zaposlenih te njihovu radnu učinkovitost (Paauwe i Boselie, 2006).

Regrutiranje je proces koji je temeljen na planiranju i prognoziranju budućih potreba za kadrovima. Pritom je planiranje proces koji se temelji na definiranju potreba te iznalaženju potencijalnih kandidata za poslove kod kojih postoje upražnjena radna mjesta. Prognoza budućih potreba za kadrovima temelji se na predviđanju zaposlenja, odnosno temelji se na odnosima ponude i potražnje za zaposlenicima. Na razini poduzeća mogu postojati kratkoročne, kao i dugoročne potrebe za kadrovima, koje se definiraju temeljem planiranja te prognoze potrebnih kadrova. Potrebno je razlikovati interne te eksterne izvore regrutiranja zaposlenika. Koje izvore za regrutiranje zaposlenika će poduzeće koristiti ovisi o brojnim čimbenicima, počevši od karakteristika upražnjenog radnog mjesta pa sve do znanja i vještina postojećih zaposlenika. Ujedno, specifičnosti industrije u kojoj poduzeće djeluje imaju izražen

utjecaj na odnos ponude i potražnje na tržištu rada, što ima izravan utjecaj na regrutiranje te na orijentaciju na korištenje internih ili eksternih izvora financiranja (Paauwe i Boselie, 2006).

Odabir, odnosno selekcija kandidata temelji se na većem broju čimbenika, koji prvenstveno ovise o specifičnostima upražnjenog radnog mjesta. Odnosno, za pretpostaviti je kako proces selekcije u farmaceutskoj industriji neće biti jednak kao proces selekcije za radno mjesto za koje je dostatna završena osnovna škola. Proces selekcije može uključivati i različite oblike provjera znanja, psihološka testiranja i sl., što ovisi o radnom mjestu, kao i o internim aktima određenog poduzeća. Zaposlenike je potrebno uvesti u posao, što dolazi do izražaja kada je riječ o specifičnim radnim mjestima gdje je nužan timski rad, kao i prijenos znanja među zaposlenicima (Paauwe i Boselie, 2006).

Kada je riječ o obuci, potrebno je razlikovati metode obuke menadžerskih od metoda obuke ne menadžerskih kadrova. Također, razlikuju se metode obuke koje je moguće provoditi na poslu, od metoda obuke koje se provode van radnog mjesta. Pritom, iako određena poduzeća zanemaruju potrebu za obukom kadrova, deficit na tržištu rada sve više izražava potrebu za obukom zaposlenika, kao i sama dinamičnost okruženja u kojem poduzeća djeluju. Odnosno, sve veći broj poduzetnika uočava kako je obuka zaposlenika jedan od instrumenata za osiguranje konkurentnosti poduzeća, zbog čega se sve učestalije ulaže u obuku svih kadrova u poduzeću, od najviših pa sve do najnižih razina (Parry i Tyson, 2010).

Upravljanje kompenzacijama danas je nužno uz razloga što adekvatno upravljanje kompenzacijama izravno utječe na efikasnost primjene određenih strategija motivacije u poduzeću. Pritom, pod kompenzacijama se podrazumijeva neto plaća koja se isplaćuje zaposleniku te sve druge naknade koje se mogu isplatiti zaposlenicima u obliku dodatka plaći. Kada je riječ o menadžerima, nerijetko se pojavljuje kompenzacija u vidu udjela u dobiti, dodjele dionica poduzeća i sl. Motiviranje zaposlenika iako učestalo ovisi o kompenzacijama može biti podložno i utjecaju drugih čimbenika poput međuljudskih odnosa u poduzeću. Stoga, razlikuje se primjena materijalnih te nematerijalnih strategija motivacije. Iako načelno materijalne strategije motivacije rezultiraju značajnijim efektima, nerijetko nematerijalne strategije motivacije mogu imati presudan utjecaj na motivaciju te na radnu učinkovitost zaposlenih (Parry i Tyson, 2010).

Kao područje, menadžment ljudskih potencijala je doživio mnoge promjene u posljednjih dvadeset godina, što mu daje još važniju ulogu u današnjim organizacijama. U prošlosti je menadžment ljudskih potencijala primarno predstavljao obradu plaća, slanje darova zaposlenicima, organiziranje izleta za

zaposlene i provjeru jesu li obrasci ispravno ispunjeni, odnosno, više administrativnu nego stratešku ulogu koja je ključna za uspjeh poduzeća (Paauwe i Boselie, 2006).

Moguće je istaknuti i kako je cilj menadžmenta ljudskih potencijala „najveći mogući povrat uloženi sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala, te minimiziranje financijskih rizika i troškova“ (Kuka, 2011). Menadžment ljudskih potencijala danas sve više dobiva na značaju iz razloga jer je ponuda radnih mjesta na tržištu rada premašila potražnju za istima, što se posebice ističe kada je riječ o određenim radnim mjestima.

Uloga menadžmenta ljudskih potencijala je potpora upravljanju ljudima unutar organizacije kako bi se postigla misija organizacije i ojačala kultura. Poduzeće je onoliko dobro koliko su dobri njeni zaposlenici, što menadžment ljudskih potencijala čini ključnim dijelom održavanja ili poboljšanja zdravlja poduzeća. Dodatno, menadžeri ljudskih potencijala mogu pratiti stanje na tržištu rada kako bi pomogli poduzeću da ostane konkurentno (Chai, 2023).

Menadžment ljudskih resursa u poduzeću određen je korporativnim vrijednostima i korporativnom kulturom. Menadžment ljudskih resursa temelji se na sljedećim komponentama upravljanja ljudskim resursima (Chai, 2023):

- Filozofija upravljanja ljudskim resursima;
- Strategija ljudskih resursa;
- Politike ljudskih resursa;
- Procesi menadžmenta ljudskih resursa;
- Prakse menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću te
- Projekti i programi menadžmenta ljudskih resursa.

Ove osnovne komponente dizajnirane su za stvaranje modernog sustava menadžmenta ljudskih resursa za poduzeće. Tim za ljudske resurse mora postaviti prioritete za implementaciju budući da je razvoj najsuvremenijeg sustava menadžmenta ljudskih resursa dugoročan napor.

## **2.2. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću**

Jedan od primarnih ciljeva menadžmenta ljudskih potencijala je održati produktivnost poduzeća, osiguravajući poduzeću odgovarajući broj kvalificiranih i učinkovitih radnika. Doba menadžer ljudskih potencijala treba kontinuirano analizirati opterećenje i znati gdje postoje potencijalni problemi s

radnom snagom i kada je vrijeme za dodatnu pomoć. Slično tome, razumijevanje fluktuacije unutar poduzeća pomoći će u prepoznavanju problematičnih područja i omogućiti ispravke politike ili druge prilagodbe (Parry i Tyson, 2010).

Zadržavanje kvalificirane radne snage trebalo bi biti ključni fokus menadžmenta ljudskih potencijala budući da su zaposlenici najvrjedniji resurs poduzeća. Među najzadovoljnijima su zaposlenici koji su primjereno plaćeni i osjećaju da se mogu profesionalno razvijati. Povećanje broja programa obuke i stručnog usavršavanja u poduzeću potencijalno može stvoriti vještije i produktivnije zaposlenike (Chams i Garcia-Blandon, 2019).

Moguće je istaknuti kako je primarni cilj menadžmenta ljudskim resursima osiguranje adekvatnog broja zaposlenika, ali i njihovih kvalifikacija kako bi se što efikasnije realizirali radni zadaci. Usto, vrlo bitan čimbenik je osiguranje motivacije zaposlenika, zbog čega je nužno procijeniti jesu li zaposlenici motivirani plaćom ili pak nekim drugim čimbenicima kao što je npr. priznanje postignuća, slobodni dani i sl.

Moguće je diferencirati naredne ciljeve upravljanja ljudskim resursima (Chai, 2023):

- Društveni ciljevi, odnosno uvedene mjere koje odgovaraju etičkim i društvenim potrebama ili izazovima poduzeća i njezinih zaposlenika. To uključuje pravna pitanja kao što su jednake mogućnosti i jednaka plaća za jednak rad;
- Organizacijski ciljevi ili poduzete radnje koje pomažu osigurati učinkovitost organizacije. To uključuje pružanje obuke, zapošljavanje pravog broja zaposlenika za određeni zadatak ili održavanje visokih stopa zadržavanja zaposlenika;
- Funkcionalni ciljevi ili smjernice koje se koriste za pravilno funkcioniranje ljudskih resursa unutar organizacije kao cjeline. To uključuje osiguravanje da se svi resursi menadžmenta ljudskih potencijala iskoriste do svog punog potencijala te
- Osobni ciljevi ili resursi koji se koriste za podršku osobnim ciljevima svakog zaposlenika. To uključuje pružanje mogućnosti obrazovanja ili razvoja karijere kao i održavanje zadovoljstva zaposlenika.

Temeljem prethodno istaknutih ciljeva uočava se kako je upravljanje ljudskim resursima nužno kako bi se osigurala najviša razina efikasnosti poslovanja određene organizacije.

### **3. UTJECAJ STRESA NA RADNU UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA**

Na samom početku ovog poglavlja pojmovno se određuje stres i vrste stresa, nakon čega slijedi isticanje izvora stresa na radnom mjestu. Poseban naglasak stavlja se na efekte stresa, dok se na samom kraju poglavlja povezuje stres sa mobbingom.

#### **3.1. Pojmovno određenje stresa i vrste stresa**

Stres je prirodni dio svakodnevnog života, osobito života zaposlenih na njihovim radnim mjestima. Međutim, činjenica da je svatko pod određenim stupnjem stresa ne znači da ne treba dati sve od sebe u borbi protiv stresa. Između ostalog, to je ono čemu menadžment ljudskih resursa treba težiti, omogućiti svima da budu najbolji na radnom mjestu, održavajući ravnotežu kojom se postižu vrhunski rezultat (Hameed i Kwaja, 2023).

Bilo koju vrstu stresa moguće je definirati kao nepredvidiv i neočekivan tjelesni i psihički odgovor na promjenu. Može se dogoditi u svim vrstama situacija i u gotovo svakoj vrsti okruženja. Stres u radnom okruženju moguće je definirati kao stres koji obično proizlazi iz neslaganja između rezultata koji se očekuju od zaposlenika i rezultata za koje oni vjeruju da su sposobni postići. Kada poduzeće puno očekuje od svojih radnika, kao što je slučaj u mnogim visokovrijednim i stresno intenzivnim sektorima, određeni stupanj nervoze sigurno će se dogoditi. Postoje i čimbenici koji dodatno potiču razvoj stresa na radnom mjestu, poput nejasnih radnih uloga i radnih ciljeva ili različitih vrsta maltretiranja i uznemiravanja (Li i sur., 2012).

Ako na radnom mjestu nema odgovarajućeg upravljanja stresom, mogu uslijediti mnogi štetni učinci. To uključuje veliku fluktuaciju zaposlenika, izostanak s posla, bolesti i gubitak kose izazvan stresom. Osim toga, sigurno je da će zaposlenici imati loš učinak ako se suočavaju s visokom razinom stresa, odnosno iako neki pojedinci napreduju u takvim uvjetima, ovaj tip napredovanja nije najpoželjnija pojava za prosječnog zaposlenika budući da će u dužem vremenskom periodu stres dovesti do neželjenih pojava koje su prethodno istaknute poput npr. kroničnih oboljenja zaposlenika (Raghuram i Wiesenfeld, 2004).

Stresor ili stresni podražaj je svaki onaj podražaj koji pojedinca dovodi u stanje stresa. Pritom je moguće diferencirati tri različite skupine stresora. Riječ je o narednima (Matulović i sur., 2012):

- Fizički, u što se ubraja izloženost buci, vrućini, hladnoći, boli i sl., odnosno riječ je o stresorima koji imaju izravan utjecaj na tijelo zaposlenika te im potencijalno može u kratkom vremenskom periodu narušiti zdravlje;
- Psihološki kao što su primjerice izloženost sukobima, psihološkim konfliktima, frustracijama i sl., kao i izloženost neuspjesima, što može imati pogubno djelovanje na psihi zaposlenika, a u kraćem ili dužem vremenskom periodu može vrlo negativno djelovati na same zaposlenike te
- Socijalni kao što je izloženost socijalnim promjenama, ratovima, ekonomskim krizama i sl.

Dosada se u praksi najčešće analizirali utjecaji fizičkih stresora, ali bi zapravo problematiku stresa trebalo usmjeriti prema psihološkim te posebice prema socijalnim stresorima. Poseban fokus daje se na socijalne stresore budući da sve izraženija inflacija tijekom 2023. godine ima izravan utjecaj na stvaranje stresa kod zaposlenih budući da danas sve manje zaposlenika može kvalitetno zadovoljavati individualne potrebe s plaćom koju ostvaruju na svom radnom mjestu.

Kao vrste stresa mogu se identificirati (Matulović i sur., 2012):

- Mali ili svakodnevni stresovi;
- Veliki životni stresovi te
- Traume.

Iako se gotovo pa uvijek poseban naglasak stavlja na traume, mali stresovi svakodnevno stvaraju negativne posljedice po zaposlene, zbog čega je nužna prevencija svih oblika stresova za zaposlenike.

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

Sindrom sagorijevanja na poslu jedan je od najnepovoljnijih posljedica dugotrajne izloženosti profesionalnom stresu. Stres na poslu rezultat je interakcija zaposlenika i karakteristika posla. Sindrom sagorijevanja na poslu kao posljedica stresa može nastati i kao posljedica psihičkog zlostavljanja. Psihičko zlostavljanje predstavlja složen socijalno-medicinski problem moralnog zlostavljanja na poslu koji ostavlja posljedice na psihičko i tjelesno zdravlje žrtve“ (Poredoš i Kovač, 2005:333). Stres je nerijetko izravna posljedica narušenih međuljudskih odnosa među samim zaposlenicima, zbog čega nerijetko dolazi do pojave mobbinga ili drugih neželjenih pojava.

Kao neki od uzroka stresa na radnom mjestu mogu se istaknuti (Becker i Menges, 2013):

- Pretjerani zahtjevi poslodavca, koje je nemoguće ili gotovo pa nemoguće realizirati;

- Nedostatni resursi koji su potrebni za realizaciju radnih zadataka;
- Neravnoteža između truda i nagrađivanja gdje zaposlenici smatraju da su njihovi veliki napori nagrađeni neadekvatnom naknadom ili slabim priznanjem, odnosno plaća je najčešće bila jedan od motivirajućih faktora za zaposlenike, ali danas sve veći broj zaposlenih teži priznanju za svoj rad, što djeluje motivirajuće na njih te
- Ciljevi vezani uz posao doživljavaju se kao izuzetno teški, a ne kao dostižni izazovi, što posebno dolazi do izražaja ako je riječ o problematici dužeg vremenskog trajanja.

Učestalo na zaposlenike poduzeća negativno utječu pretjerani zahtjevi poslodavca, koji mogu biti različiti u ovisnosti o tipu djelatnosti, kao i o karakteristikama poduzeća. Iz tog razloga nužna je procjena mogućnosti zaposlenih na određenom radnom mjestu te svakako definiranje radnih zadataka, kako bi se u konačnici izbjegla pojava stresa usred nemogućnosti realizacije neadekvatno procijenjenih radnih zadataka. Tijekom posljednjih godina sve učestalije do izražaja dolazi nedostatak zaposlenika u većem broju poduzeća u RH, posljedica toga je da se radni zadaci često dijele na druge zaposlenike, bez adekvatnog povećanja plaće ili neke druge kompenzacije, što vodi pojavi nezadovoljstva zaposlenika te stvaranju stresa, ukoliko zaposlenici nisu u mogućnosti realizirati dodatne radne zadatke. Posljedično, može doći do toga da zaposlenici smatraju kako postoji neravnoteža između truda i nagrađivanja, kao i do toga da se ciljevi vezani uz radno mjesto percipiraju kao izuzetno teški.

### **3.3. Efekti stresa**

Efekti stresa po same zaposlenike mogu biti mnogobrojni, neovisno o tome je li riječ o utjecaju na mentalno ili fizičko zdravlje zaposlenika. Pritom, stres se najčešće odražava na mentalno zdravlje zaposlenika, što posljedično vodi utjecaju na radnu učinkovitost zaposlenih.

Kao neke od učestalih posljedica stresa na fizičko zdravlje zaposlenika mogu se pojaviti alkoholizam, kronična opstruktivna plućna bolest, ishemijska bolest srca, bolest jetre, pušenje, pretilost, depresija, pokušaji ubojstva, loša kvaliteta života povezana sa zdravljem te korištenje opijata (Hudek Knežević i sur., 1998). Ono što se ističe je činjenica da iako je riječ o posljedicama stresa koje se primarno odražavaju na samog zaposlenika i na kvalitetu njegovog života, dugoročno se ove posljedice odražavaju na društvenu zajednicu, ali i povećavaju javne izdatke za zdravstvo.

Moguće je istaknuti kako je primarno riječ o bolestima koje su izravno povezane sa utjecajem mentalnog zdravlja na organizam zaposlenika. Pritom je moguće istaknuti kako je cilj države u cijelosti,

osim svakog pojedinog poduzeća, smanjivanje stresa budući da ovakve pojave vode povećanju izdataka za zdravstveni sustav te ujedno i povećanom odsustvu zaposlenika s radnog mjesta, što sve u konačnici ima vrlo negativne efekte po samo poduzeće te po javne izdatke.

Iako je određena količina stresa neizbježna, postoje koraci koje poslodavci mogu poduzeti kako bi upravljali razinama stresa na radnom mjestu i poboljšali produktivnost zaposlenika. To uključuje pružanje podrške i resursa za zaposlenike koji su pod stresom, otvoreno komuniciranje o očekivanjima i opterećenjima, ponudu fleksibilnih radnih aranžmana i promicanje zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Kapoor i Chhabra, 2022).

### **3.4. Povezanost stresa i mobbinga**

Mobbing na radnom mjestu je sve češća pojava u poduzećima na globalnoj razini te u Europi, iako u praksi, kada je riječ o mobbingu postoje znatna odstupanja. Posljedica je to i društvenog stava prema mobbingu, primjerice u brojnim zapadnim državama mobbing je izuzetno nepoželjna pojava, dok se u RH pritužbe na mobbing nerijetko odbacuju te smatraju kao neosnovane. Mobbing na radnom mjestu je ponavljajuće, nerazumno zlonamjerno ponašanje usmjereno prema zaposleniku ili skupini zaposlenika, koje stvara rizik za zdravlje i sigurnost. Može se manifestirati kao zastrašivanje, fizičko nasilje, diskriminacija, prijetnje, društvena izolacija i destabilizacija. Mobbing se može manifestirati kao ponašanje, riječi, postupci, geste ili tekstovi koji utječu na osobnost, dostojanstvo, fizički ili psihički integritet (Pranjić i sur., 2006).

Dugotrajna izloženost stresu povezanom s zlostavljanjem na poslu može imati ozbiljne posljedice na tijelo i um zaposlenika. Postoji niz priznatih bolesti koje su povezane sa stresom ili su oblici stresa, uključujući PTSP (posttraumatski stresni poremećaj) i PTED (posttraumatski poremećaj ogorčenosti) i depresiju. Tjelesni i psihički utjecaj na živote zaposlenih zbog stresa povezanog s zlostavljanjem, odnosno mobbinga može utjecati na ponašanje i odnose kod kuće i na poslu. Također može utjecati na sposobnost obavljanja radnih zadataka (Yesilbas, 2015).

Iako se u načelu pretpostavlja kako je mobbing uočljiv na prvi pogled, najčešće to nije tako, odnosno zlostavljači najčešće koriste vrlo suptilne modele zlostavljanja svojih žrtava. Pritom je moguće istaknuti neke od suptilnijih metoda zlostavljanja na radnom mjestu (Gordon, 2023).

- Namjerno ignoriranje, zanemarivanje ili izbjegavanje nekoga, poput „zaboravljanja“ pozvati ga na radne sastanke;
- Prikrivanje ili iskrivljavanje informacija radi postizanja osobnih ciljeva;



- Glumljenje neznanja, mijenjanje teme ili otkazivanje sastanaka kako bi se skrenula pozornost s problema;
- Emocionalno manipuliranje ljudima korištenjem srama ili krivnje za izazivanje osjećaja neadekvatnosti, nepotrebne odgovornosti ili nedostojnosti;
- Potkopavanje nečijeg rada kako bi se spriječio njihov napredak ili sposobnost da uspije;
- Namjeravanje ljudi jednih na druge kako bi se stvorilo natjecateljsko okruženje koje izaziva podjele;
- Promjena nečijih odgovornosti kako bi se ometao njihov rad i ometao njihov osjećaj svrhe;
- Stvaranje nerealnih ili nedostižnih očekivanja ili stalno mijenjanje očekivanja kako bi se osigurao neuspjeh te
- Nepravedno kritiziranje rada ljudi kako bi se povrijedilo samopoštovanje druge osobe.

Moguće je istaknuti kako sve prethodno navedeno ne samo da dovodi do mobbinga, već može potencijalno dovesti do uzrokovanja vrlo visoke razine stresa kod zaposlenika, što posljedično vodi stvaranju negativnih efekata po mentalno, ali i fizičko zdravlje zaposlenih te u konačnici i na njihovu radnu učinkovitost. Moguće je istaknuti kako u ovom slučaju izostanak prevencije mobbinga dugoročno vodi kreiranju vrlo negativnih posljedica za poslovanje poduzeća.

#### **4. DOPRINOS UČINKOVITOG MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA UPRAVLJANJU STRESOM U PODUZEĆU**

Učinkoviti menadžment ljudskih potencijala može izravno doprinijeti upravljanju stresom u poduzeću. Jedna od temeljnih zadaća menadžmenta ljudskih resursa svakako je i skrb o mentalnom zdravlju zaposlenika, što posebice dolazi do izražaja kada je riječ o vrlo stresnim djelatnostima kao što su neke u javnom sektoru. S druge strane, u pojedinim poduzećima također dolazi do vrlo visoke razine stresa, što može biti izravna posljedica odnosa među zaposlenicima, kao i odnosa nadređenih sa zaposlenicima. U ovom slučaju menadžment ljudskih potencijala pojavljuje se kao ključni čimbenik u poslovnom subjektu, a koji može izravno utjecati na smanjenje ili pak eliminaciju stresa u poduzeću (Lučanin, 2014).

Menadžment ljudskih potencijala ima tri različite solucije u borbi sa stresom na razini poduzeća. Riječ je o uspostavljanju izravnih akcija s ciljem kontrole nastale situacije, akcijama koje su usmjerene prema rješavanju nastale emocionalne napetosti te akcije koje su usmjerene na povlačenje i bijeg (Lučanin, 2014). Moguće je istaknuti kako je riječ o različitim akcijama, a koje će menadžment ljudskih potencijala odabrati s ciljem rješavanja stresa u određenoj situaciji, ostaje na izbor menadžmentu ljudskih potencijala.

Kao neki od instrumenata koji mogu doprinijeti smanjenju stresa mogu se istaknuti naredni (SHRM, 2023):

- Fleksibilno radno vrijeme za zaposlene, što je posebice bitno zaposlenicima sa malom djecom koji imaju problem s organiziranjem čuvanja djece u određenim vremenskim periodima;
- Rad na daljinu, budući da je sama pandemija COVID-19 dokazala kako veći broj zaposlenika može jednako efikasno raditi i na daljinu, ukoliko postoji procjena kako će ovaj oblik rada doprinijeti smanjenju stresa za zaposlene, preporučljivo je poticanje rada na daljinu;
- Poticanje korištenja godišnjeg odmora, što je vrlo bitno budući da brojnim zaposlenicima danas stres nastaje kao izravna posljedica činjenice da zaposlenici nerijetko smatraju kako njihovi poslodavci ne vole da koriste pravo na godišnji odmor ili druge oblike odsustva;
- Poticanje zaposlenika na brigu o zdravlju, pritom je moguće organizirati sistematske preglede za zaposlenike, poticati ih na bavljenje sportom, ali i što je vrlo bitno, izbjegavati preopterećivanje zaposlenih, koje dovodi do izgaranja na radnom mjestu;
- Prilagoditi ciljeve organizacije;
- Organiziranje edukacija i drugih događaja, sukladno potrebama zaposlenika;

- Provoditi mjere zaštite na radu;
- Osigurati resurse i podršku koja je potrebna zaposlenicima te
- Pitati zaposlenike što im je potrebno. Iako u ponekim poduzećima postoji mogućnost participativnog sudjelovanja u odlučivanju zaposlenika, s ciljem prikupljanja iskrenih mišljenja, preporučljiva je primjena anonimnog anketiranja.

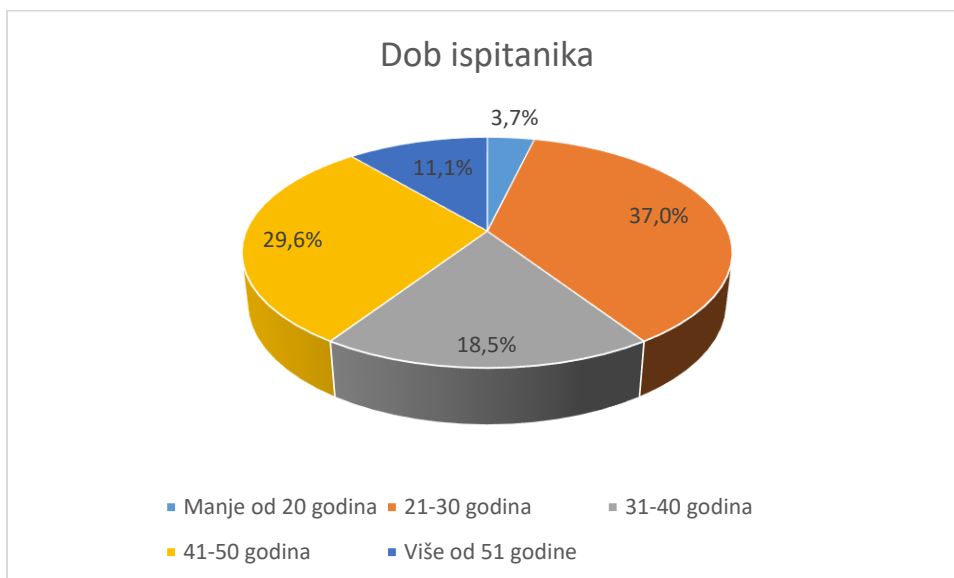
Upravljanje stresom u okvirima menadžmenta ljudskih resursa ključno je iz nekoliko razloga. Prvo, to je preventivna mjera. Upravljanjem stresom može spriječiti potencijalne probleme kao što su izostanci zaposlenika, niska produktivnost i visoke stope fluktuacije. Drugo, to je investicijska mjera. Ulažući u upravljanje stresom, poduzeća ulažu u dobrobit svojih zaposlenika. Nažalost, mnoga poduzeća ne vide vezu između produktivnosti zaposlenika i razine stresa (Evans, 2016).

## 5. ANALIZA STRESA U PODUZEĆU NA PRIMJERU PODUZEĆA ARANEA

### 5.1. Metodologija i uzorak istraživanja

Za potrebe pisanja rada provedeno je anonimno anketno istraživanje tijekom srpnja i kolovoza 2023. godine. Ispitanici su na anketni upitnik odgovarali u razdoblju od 31. srpnja do 18. kolovoza. Pritom je prikupljeno 27 odgovora zaposlenica i zaposlenika poduzeća Aranea maloprodaja d.o.o. (u nastavku pojam ispitanik označava osobe oba spola). Za potrebe provođenja anketnog istraživanja korišten je alat Google ankete. Po zatvaranju anketnog upitnika, rezultati su obrađeni uz pomoć MS Excel te prezentirani u nastavku ovog poglavlja. Za potrebe statističke obrade korištena je isključivo deskriptivna statistika.

Promatra li se sama struktura ispitanika, uočava se kako glavninu, odnosno 92,6% ispitanika čine ispitanice, ali je vrlo dobro što je ipak riječ o ispitanicima svih dobnih skupina, za što se očekuje kako će pozitivno djelovati na same rezultate anketnog istraživanja.

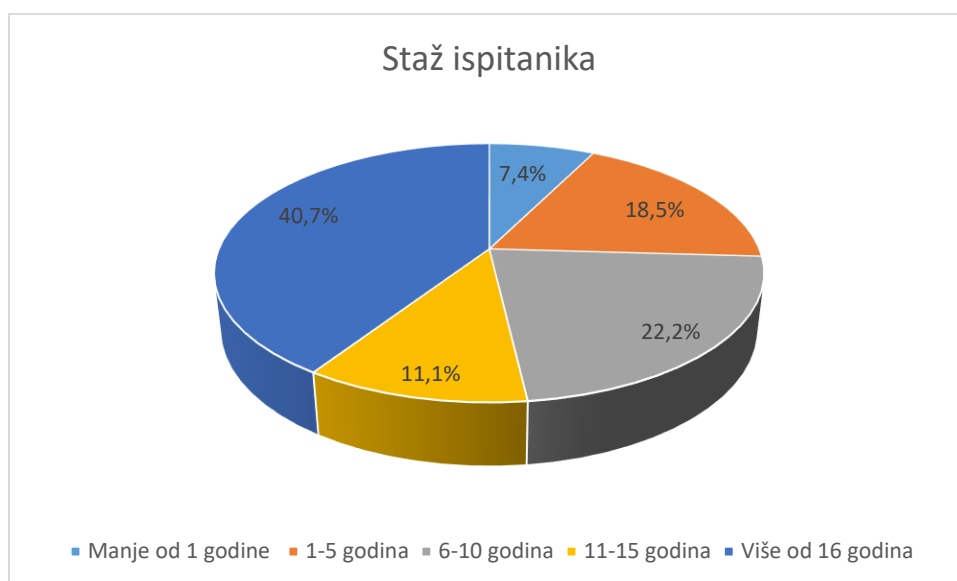


**Grafikon 1: Dob ispitanika**

Izvor: Izrada autorice

Temeljem prikazanog na grafikonu 1, uočava se kako su ispitanici disperzirani u svim dobnim skupinama. Na prvom mjestu sa udjelom od 37% nalazi se dobna skupina 21-30 godina, na drugom mjestu nalazi se dobna skupina 41-50 godina sa udjelom od 29,6%. Ispitanika starih 31-40 godina ima 18,5%, ispitanika koji imaju više od 51 godine ima 11,1% te je najmanji udio ispitanika mlađih od 20 godina sa udjelom od 3,7%.

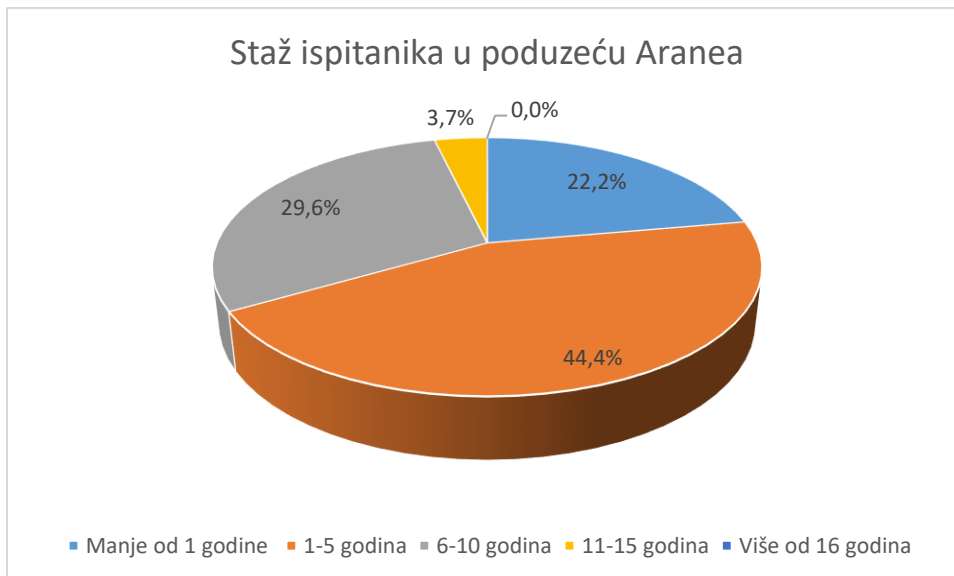
Kada je riječ o obliku ugovora na koji su zaposleni, iako je ispitanicima ponuđena mogućnost odabira više različitih tipova ugovora, 88,9% ispitanika izjasnilo se kako su zaposleni na neodređeno, dok je 11,1% ispitanika zaposleno na učenički ili studentski ugovor. Iako to nije uvijek pravilo, sama činjenica da su ispitanici uglavnom zaposleni na neodređeno trebala bi utjecati na smanjivanje razine stresa zaposlenika. Odnosno, sama činjenica da zaposlenicima ugovor na neodređeno daje određenu dozu sigurnosti ima potencijal kreiranja pozitivnog utjecaja na smanjivanje stresa u odabranom poduzeću.



**Grafikon 2: Ispitanici s obzirom na staž**

Izvor: Izrada autorice

Kada je riječ o ukupnom stažu ispitanika, uočava se kako su kao i u slučaju dobne strukture ispitanici disperzirani. 40,7% ispitanika ima radni staž duži od 16 godina, 22,2% ispitanika ima radni staž 6-10 godina, 18,5% ispitanika ima radni staž 1-5 godina, 11,1% ispitanika ima radni staž 11-15 godina te 7,4% ispitanika ima radni staž kraći od jedne godine. Uočava se kako više od 50% ispitanika ima radni staž duži od 10 godina što potencijalno može utjecati na rezultate anketnog istraživanja.



**Grafikon 3: Staž ispitanika u poduzeću Aranea**

Izvor: Izrada autorice

Na grafikonu 3 ispitanici su diferencirani s obzirom na staž u poduzeću Aranea. Uočljivo je kako na anketni upitnik nije odgovorio nijedan ispitanik koji je u poduzeću zaposlen duže od 16 godina. Najbrojniju skupinu čine osobe koje u poduzeću rade 1-5 godina sa udjelom od 44,4%. Drugu najbrojniju skupinu čine zaposleni koji u poduzeću rade 6-10 godina sa udjelom 29,6%. Na trećem mjestu su ispitanici koji u poduzeću rade manje od jedne godine sa 22,2% udjela. 3,7% ispitanika u poduzeću je zaposleno 11-15 godina.

## 5.2. Analiza pojavnosti stresa kod zaposlenika u industriji igračaka

U narednim pitanjima ispitanici su zamoljeni da iznesu svoje stavove o navedenim tvrdnjama. Pritom su tvrdnje grupirane prema karakteristikama u pojedine skupine. U pitanjima je korištena Likertova ljestvica 1-5, pritom je ocjena 1 označavala da se ispitanici u potpunosti ne slažu s navedenom tvrdnjom, dok je ocjena 5 označavala da se ispitanici u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom. Temeljem odgovora ispitanika kreiranja je srednja ocjena, što je temelj za kreiranje zaključaka. Kako bi se efikasnije identificirale tvrdnje s najvišim i najnižim ocjenama, iste su poredane od onih sa najvišim srednjim ocjenama prema onima s najnižim srednjim ocjenama.

**Tablica 1: Stavovi ispitanika o poduzeću i ciljevima poduzeća**

Tvrdnja	1	2	3	4	5	Srednja ocjena
Znam što nadređeni očekuju od mene	0	0	1	7	19	4,67
Vidim jasno kako se moj rad odražava na poslovanje poduzeća	0	2	4	4	17	4,33
Vjerujem u misiju poslovanja poduzeća	1	0	6	11	9	4,00
Jasni su mi strateški planovi poduzeća	0	3	8	5	11	3,89
Vidim se kroz 5 godina u poduzeću Aranea	4	2	7	5	9	3,48

Izvor: Izrada autorice

Temeljem prikazanih rezultata u tablici 1 moguće je zaključiti kako je najviša srednja ocjena 4,67 zabilježena kod tvrdnje da ispitanici znaju što nadređeni očekuju od njih. Ovo ujedno može ukazivati na činjenicu kako nadređeni efikasno komuniciraju sa zaposlenicima te ujedno jasno definiraju njihove radne zadatke. Na drugom mjestu prema srednjoj ocjeni 4,33 nalazi se tvrdnja da zaposlenici vide jasno kako se njihov rad odražava na poslovanje poduzeća. Ovo je vrlo dobar pokazatelj, budući da nerijetko zaposlenici koji su upoznati s utjecajem svog rada na poslovanje poduzeća budu motiviraniji na kreiranje dodatnog doprinosa koji će izravno utjecati na poslovnu uspješnost poduzeća, što se posebice odnosi na ona poduzeća gdje je razvijen viši stupanj organizacijske kulture i u kojima se zaposlenike potiče na participativno sudjelovanje u odlučivanju te se primjenjuju drugi oblici nematerijalnog motiviranja.

Najniže srednje ocjene zabilježene su kod tvrdnji „Jasni su mi strateški planovi poduzeća“ gdje je zabilježena srednja ocjena 3,89 te „Vidim se kroz 5 godina u poduzeću Aranea“ gdje je zabilježena srednja ocjena 3,48. Iako je riječ o relativno visokim srednjim ocjenama, ipak je pomalo zabrinjavajuća činjenica kako je najniža zabilježena srednja ocjena u slučaju tvrdnje da se ispitanici vide u poduzeću u narednih 5 godina. Ovo potencijalno ukazuje na činjenicu da pojedini zaposlenici ne planiraju nastaviti s radom u poduzeću u budućnosti. Iako na prvi pogled djeluje kako bi potencijalno moglo doći do odljeva zaposlenika, potrebno je naglasiti kako u poduzeću dio zaposlenih radi na učenički ili studentski ugovor, a riječ je o osobama za koje se pretpostavlja kako će nastaviti s formalnim obrazovanjem te po završetku istog tražiti zaposlenje u struci u kojoj su se obrazovali.

**Tablica 2: Stavovi ispitanika o povezanosti s poduzećem**

Tvrdnja	1	2	3	4	5	Srednja ocjena
Poduzeće mi nudi adekvatan stupanj fleksibilnosti na radnom mjestu	0	0	3	7	17	4,52
Smatram kako svojim radom doprinosim razvoju poduzeća	1	1	3	8	14	4,22
Poslodavci te moji nadređeni prepoznaju moj rad	1	1	6	5	14	4,11
Ponosim se time da radim za poduzeće Aranea	1	2	6	7	11	3,93
Poslodavci su transparentni i poštjeni	2	2	6	3	14	3,93
Rukovodstvo poduzeća zna što radi te vodi poduzeće u pravom smjeru	0	3	8	8	8	3,78
U poduzeću se primjenjuje participativni model upravljanja	0	2	12	7	6	3,63
Nadređeni potiču moj daljnji profesionalni razvoj	4	1	8	4	10	3,56
Poslodavci uvažavaju moje mišljenje o radnim procesima	3	2	5	11	6	3,56
Smatram kako mi poduzeće nudi mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja	4	4	4	8	7	3,37
Smatram kako sam adekvatno nagrađen/a za svoj rad	6	1	9	6	5	3,11

Izvor: Izrada autorice

Temeljem prikazanog u tablici 2 moguće je identificirati kako se najviša zabilježena srednja ocjena 4,52 odnosi na tvrdnju da poduzeće svojim zaposlenicima nudi određeni stupanj fleksibilnosti na radnom mjestu. Moguće je istaknuti kako je ovo jedan od vrlo efikasnih oblika nematerijalne motivacije zaposlenika, što se dugoročno može pozitivno odraziti na zadovoljstvo zaposlenika te ujedno i na samu poslovnu uspješnost poduzeća. Na drugom mjestu nalazi se srednja ocjena 4,22 što upućuje na to kako ispitanici smatraju da svojim radom izravno doprinose razvoju poduzeća. Kao i u slučaju prethodne tvrdnje, moguće je očekivati kako će povezanost s poduzećem te stavovi kako zaposleni doprinose razvoju poslovanja imati pozitivan utjecaj na njihovu radnu učinkovitost i dugoročno na poslovnu uspješnost samog poduzeća.

Srednja ocjena 3,37 ukazuje na to da ispitanici nisu sigurni glede toga omogućava li im poduzeće osobni i profesionalni razvoj. Budući da je riječ o jednoj od najnižih srednjih ocjena, ovo ukazuje na potencijal odljeva zaposlenih u budućnosti iz razloga što sve veći broj pojedinaca danas preferira rad u poduzećima gdje se potiče njihov osobni i profesionalni razvoj, a što je ujedno i jedan od vrlo efikasnih



oblika motivacije zaposlenika. Najniža srednja ocjena 3,11 zabilježena je kod tvrdnje koja se odnosi na ispitanici smatraju kako su adekvatno nagrađeni za svoj rad. Ova srednja ocjena ukazuje na to kako dio ispitanika smatra kako nisu adekvatno nagrađeni za svoj rad, a zbog trenutne gospodarske situacije postoji visok stupanj rizika da će takvi zaposlenici čim im se pruži prva prilika za zaposlenjem u drugom poduzeću koje će im ponuditi višu plaću napustiti poduzeće Aranea.

**Tablica 3: Stavovi ispitanika o njihovom radnom mjestu**

Tvrdnja	1	2	3	4	5	Srednja ocjena
Dajem sve od sebe na radnom mjestu	0	1	0	5	21	4,70
Radne zadatke stižem obaviti tijekom radnog vremena	0	0	3	6	18	4,56
Zadovoljan/a sam koliko kontroliram svoj rad	0	0	4	6	17	4,48
Smatram da je količina radnih zadataka prikladna za radno mjesto na kojem sam zaposlen/a	0	1	2	8	16	4,44
Smatram da mogu otvoreno komunicirati s nadređenima o problemima koji se pojavljuju na mom radnom mjestu	2	0	2	3	20	4,44
Smatram da je moj posao jako zanimljiv i stimulativan	1	2	4	8	12	4,04

Izvor: Izrada autorice

Ono što se na prvi pogled uočava iz tablice 3 je da su u ovom setu tvrdnji evidentirane dosada najviše srednje ocjene, što ukazuje na to kako ispitanici imaju pozitivno mišljenje o svom radnom mjestu. Najviša srednja ocjena 4,70 zabilježena je kod tvrdnje da ispitanici daju sve od sebe na radnom mjestu. Ovo izravno ukazuje na to da ispitanici imaju određeni stupanj povezanosti s poduzećem te se pritom trude da efikasno odrade radne zadatke, čime zajednički doprinose osiguranju poslovne uspješnosti poslovanja poduzeća. Srednja ocjena 4,56 druga je najviša srednja ocjena te se odnosi na stav zaposlenika kako uspijevaju obaviti radne zadatke tijekom svog radnog vremena. Ovo je vrlo dobro iz razloga što nerijetko u sektoru maloprodaje postoje pritužbe zaposlenika kako ne uspijevaju radne zadatke poput primjerice održavanja higijene prodavaonice obaviti tijekom radnog vremena, zbog čega posljedično ostaju prekovremeno na poslu, a nerijetko im taj prekovremeni rad nije plaćen.

Srednja ocjena 4,44 jedna je od nižih srednjih ocjena te se odnosi na tvrdnju da ispitanici smatraju kako mogu otvoreno komunicirati sa nadređenima glede problema koji se pojavljuju na njihovom radnom

mjestu. Iako je riječ o jednoj od nižih ocjena, ujedno je riječ o visokoj ocjeni (u usporedbi sa srednjim ocjenama kod prethodnih tvrdnji), što ukazuje na to kako ispitanici smatraju kako mogu komunicirati sa nadređenima. Ujedno, osim same komunikacije bitni su i efekti iste, a za pretpostaviti je da zaposlenici komuniciraju sa nadređenima glede problema na radnom mjestu s ciljem rješavanja istih.

Najniža srednja ocjena je 4,04 koja se odnosi na stav zaposlenika glede zanimljivosti te stimulativnosti radnog mjesta. Iako je riječ o najnižoj srednjoj ocjeni, uočava se kako većina ispitanika smatra kako je njihov posao zanimljiv i stimulativan, što dugoročno vodi kreiranju pozitivnih efekata na motivaciju zaposlenika, kao i na njihovu radnu učinkovitost.

**Tablica 4: Stavovi ispitanika o utjecaju radnog okruženja na njih**

Tvrdnja	1	2	3	4	5	Srednja ocjena
Radim u ugodnom radnom okruženju	0	1	0	1	25	4,85
Osjećam se povezano s kolegama	0	0	2	7	18	4,59
Zadovoljan/a sam svojim radnim mjestom	0	1	1	8	17	4,52
Radni zadaci su pravedno raspoređeni između radnih timova	2	0	1	5	19	4,44
Posao mogu uskladiti sa obiteljskim ili drugim osobnim obvezama	1	1	2	4	19	4,44
Imam dovoljno slobodnog vremena za opuštanje	1	1	5	5	15	4,19
Na raspolaganju su mi resursi potrebni za efikasno obavljanje radnih zadataka	1	1	5	9	11	4,04
Moje radno mjesto ima previše odgovornosti	3	7	8	6	3	2,96
Često imam problem s opuštanjem na radnom mjestu	15	4	4	0	4	2,04
Imam česte glavobolje	17	3	5	1	1	1,74
Učestalo imam konflikte s nadređenima	21	3	3	0	0	1,33
Smatram kako mi radno mjesto uzrokuje zdravstvene probleme	23	1	3	0	0	1,26
Depresivan/a sam	24	2	1	0	0	1,15
Učestalo imam konflikte s kolegama	26	0	0	1	0	1,11
Često ne mogu zaspati	21	2	1	0	0	1,04

Izvor: Izrada autorice

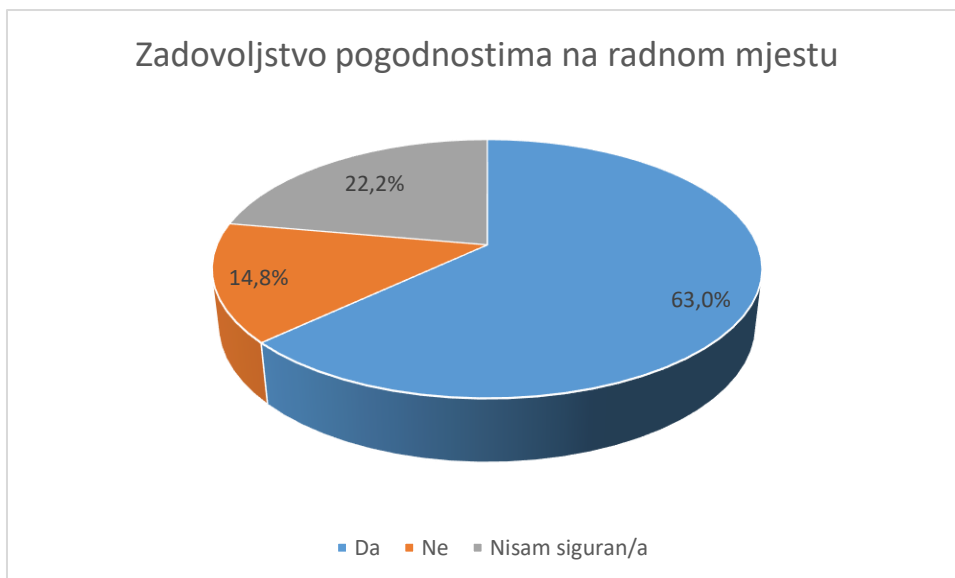
Temeljem prikazanog u tablici 4 uočljivo je kako gotovo svi ispitanici smatraju kako rade u ugodnom radnom okruženju, na što upućuje srednja ocjena 4,85 koja je ujedno najviša srednja ocjena koja je zabilježena u ovom anketnom istraživanju, što ujedno upućuje kako je rad u ovom poduzeću ugodan za ispitanike. Na drugom mjestu nalazi se srednja ocjena 4,59 koja se odnosi na povezanost s kolegama. Ova srednja ocjena upućuje na to da su gotovo pa svi ispitanici vrlo povezani sa kolegama, što uvelike doprinosi i kreiranju ugodnog radnog okruženja, ali stvara i potencijal kreiranja pozitivnog utjecaja na motivaciju zaposlenika.

Najniže srednje ocjene odnose se na negativne tvrdnje, koje upućuju na to kako ispitanici smatraju kako rad u poduzeću Aranea te njihovo radno mjesto ne utječe negativno na njih. Najizraženija negativna ocjena 2,04 zabilježena je kod tvrdnje da zaposlenici imaju problem s opuštanjem na radnom mjestu. Srednja ocjena 1,11 upućuje na to kako se gotovo pa svi ispitanici ne slažu s tvrdnjom kako učestalo imaju konflikte s kolegama. Isto se odnosi i na tvrdnju kako ne mogu zaspati koja je u ovaj set tvrdnji uključena iz razloga jer stres na radnom mjestu nerijetko uzrokuje na stvaranje problema poput nesanice, ali i drugih zdravstvenih problema.

U narednom pitanju ispitanici su zamoljeni da iznesu svoje mišljenje o tome što najviše vole na svom radnom mjestu. Kao neki od odgovora koje su ispitanici dali mogu se istaknuti:

- Rad s djecom;
- Međuljudske odnose;
- Slagati dućan, rad s ljudima, malom djecom;
- Mogućnost studiranja uz rad;
- Rad s kupcima i ugodnu, nimalo stresnu atmosferu između kolega/ica;
- Fleksibilnost u biranju smjena te
- Kolegijalnost.

Pritom više ispitanika ističe fleksibilno radno vrijeme i rad s djecom, kao i dobre međuljudske odnose. Moguće je istaknuti i kako su dobri međuljudski odnosi jedan od temelja razvoja ugodnog radnog okruženja, ali i jedan od temelja za zadržavanje zaposlenika u poduzeću, neovisno o materijalnim ili nematerijalnim strategijama motiviranja zaposlenika.



**Grafikon 4: Zadovoljstvo pogodnostima koje im se nude na radnom mjestu**

Izvor: Izrada autorice

Temeljem prikazanog na grafikonu 4, uočljivo je kako je 63% ispitanika zadovoljno pogodnostima na radnom mjestu, što čini gotovo 2/3 ukupnog broja ispitanika. 14,8% ispitanika nije zadovoljno pogodnostima na radnom mjestu te 22,2% ispitanika nije sigurno. Iako rezultati u slučaju ovog pitanja upućuju na to kako je glavnina ispitanika zadovoljna pogodnostima koje im se nude na radnom mjestu, potrebno je istaknuti kako bi bilo poželjno uložiti dodatne napore s ciljem povećanja stupnja zadovoljstva ispitanika.

Iz tog razloga, ispitanici su zamoljeni da istaknu koje pogodnosti su identificirali kao one koje bi imale najizraženiji utjecaj na njih. Kao neki od odgovora koje su ispitanici dali mogu se istaknuti naredni:

- Povećanje plaće;
- Bonusi;
- Regres i božićnica;
- Sistematski pregled te
- Plaćanje prekovremenog rada.

U ovom pitanju glavnina ispitanika je istaknula kako bi na najizraženiji stimulativan utjecaj na njih imala plaća te druga materijalna prava. Ovo se povezuje i sa smanjenjem kupovne moći u RH, odnosno, veliki broj građana smatra kako im rast plaće tijekom posljednjih godina nije pratio rast troškova života, što posljedično vodi težnji za rastom plaće.

U narednom pitanju ispitanici su zamoljeni da istaknu što ne vole na svom radnom mjestu. Kao neki od odgovora koje su ispitanici dali mogu se istaknuti naredni:

- Neugodne kupce;
- Rad nedjeljom;
- Malu plaću;
- Preraspodjele i manjak popularne robe;
- Jednak tretman zaposlenih u svim poslovnicama, bez obzira na količinu posla;
- Gledati kolege koji su nezadovoljni plaćom, a daju sve od sebe na radnom mjestu, po mojem mišljenju i previše daju od sebe, a to im se ne vraća na niti jedan način te
- Stresne situacije.

Veći broj ispitanika identificirao je neugodne kupce kao jedan od čimbenika koje ne vole na svom radnom mjestu. Također, više ispitanika identificiralo je niske plaće kao jedan od čimbenika koje ne vole na radnom mjestu, što ima potencijal kreiranja negativnog utjecaja na motivaciju zaposlenih.

U narednom pitanju u kojem su ispitanici zamoljeni da istaknu temeljne razloge, u slučaju kada bi se odlučili dati otkaz, koji bi razlog bio za to, ispitanici su ponajprije identificirali nisku plaću kao razlog otkaza u ovom poduzeću. Stoga, na razini poduzeća bi bilo preporučljivo razmotriti povišenje plaće, a što bi imali izravan utjecaj na povećanje zadovoljstva zaposlenih te smanjivanje razine stresa koji nastaje uslijed neizvjesnosti zadovoljavanja potreba zaposlenih. Slijedom toga, na pitanje u kojem su ispitanici zamoljeni da istaknu što nadređeni mogu poduzeti kako bi povećali stupanj zadovoljstva ispitanika, veći broj ispitanika istaknuo je kako žele veću plaću.

Na pitanje smatraju li kako su na radnom mjestu diskriminirani po bilo kojoj osnovi, jedna osoba odgovorila je kako smatra da je diskriminirana, dok jedna nije sigurna. Preostalih 25 ispitanika smatra kako nisu diskriminirani ni po kojoj osnovi. Ta osoba ističe da je razlog za diskriminaciju premala plaća u odnosu na obujam rada. Ovaj odgovor ponovo sugerira kako bi rukovodstvo poduzeća trebalo razmisliti o povećanju plaća zaposlenima u budućnosti.



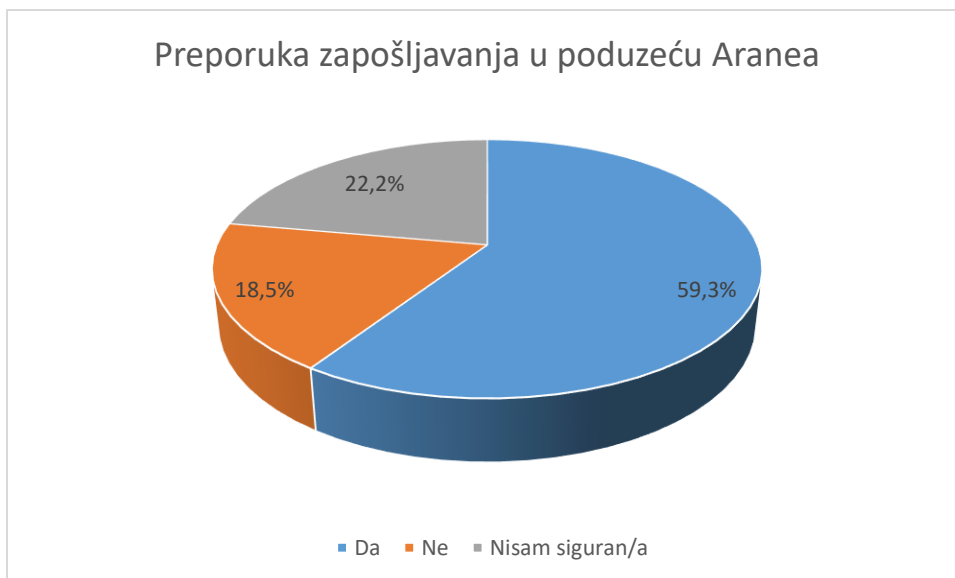
**Grafikon 5: Stavovi ispitanika o tome da im radno mjesto uzrokuje stres**

Izvor: Izrada autorice

Temeljem prikazanog na grafikonu 5, uočljivo je da 18,5% ispitanika smatra kako im radno mjesto uzrokuje stres. S druge strane 2/3 ispitanika ili njih 66,7% smatra kako njihovo radno mjesto nije stresno. Ujedno, 14,8% ispitanika nije sigurno. Iako je dobro što većina ispitanika smatra kako njihovo radno mjesto nije uzrok stresa, poželjno je ne samo utvrđivanje razloga stresa na radnom mjestu za 18,5% ispitanika koji su se izjasnili kako im je radno mjesto jedan od uzroka stresa, već i djelovanje u smjeru koje će otkloniti stres za ispitanike.

U narednom pitanju ispitanici su zamoljeni da istaknu što je za njih primarni uzrok stresa. Pritom nijedan ispitanik nije istaknuo kako je odnos s kolegama ili nadređenima uzrok stresa. Iako je na prethodno pitanje 5 ispitanika odgovorilo kako smatraju da im radno mjesto uzrokuje stres, u ovom pitanju 7 ispitanika je dalo odgovor. Iz tog razloga isključuju se odgovori dva ispitanika koji su na prethodno pitanje odgovorili sa nisam siguran/a. Stoga, jedan ispitanik identificira radne zadatke kao uzrok stresa, 2 ispitanika sve prethodno navedeno te 2 ispitanika je označilo da postoje drugi uzroci stresa. U narednom pitanju identificira se kako su drugi uzroci stresa prvenstveno neugodni kupci.

Ispitanici su zamoljeni da istaknu kako doživljavaju stres. Pritom je većina ispitanika istaknula kako ne doživljavaju stres, a jedan od ispitanika istaknuo je da nastoji razmišljati o nečem što ga čini sretnim, dok jedan od ispitanika ignorira nastali stres. Na pitanje što bi nadređenima preporučili s ciljem smanjenja stresa, ispitanici su istaknuli bolju komunikaciju te povećanje plaće.



**Grafikon 6: Stav ispitanika o preporuci zapošljavanja u poduzeću Aranea**

Izvor: Izrada autorice

Temeljem prikazanog na grafikonu 6, uočava se kako bi 59,3% ispitanika preporučilo članovima obitelji ili poznanicima zapošljavanje u poduzeću Aranea. 18,5% ispitanika ne bi preporučilo zapošljavanje, dok 22,2% ispitanika nije sigurno. Vrlo zanimljivo je za primijetiti kako prethodno veći broj ispitanika ističe kako nisu zadovoljni plaćom, ali bi ipak gotovo 60% ispitanika preporučilo zapošljavanje u ovom poduzeću, što ukazuje na to kako na zadovoljstvo zaposlenika radom u poduzeću izravan utjecaj ima i veći broj drugih čimbenika poput odnosa s nadređenima i radnim kolegama, niske razine stresa i sl.



**Grafikon 7: Stavovi ispitanika o tome jesu li adekvatno plaćeni za svoj rad**

Izvor: Izrada autorice

Iako 22,2% ispitanika smatra kako su adekvatno plaćeni za svoj rad, 55,6% ispitanika smatra kako nisu adekvatno plaćeni za svoj rad, što je identificirano i kroz prethodna pitanja kroz koja su ispitanici isticali kako smatraju da su slabo plaćeni za svoj rad. Potrebno je istaknuti kako je primjena materijalnih strategija motiviranja jedan od ključnih instrumenata motiviranja zaposlenika, a pritom bi bilo poželjno povećanje plaća u budućnosti.

U narednom pitanju ispitanici su zamoljeni da odgovore smatraju li kako bi primjena nekih drugih čimbenika osim plaće utjecala na njih (odnosno motivirala ih na rad). Samo 7,4% ili 2 ispitanika su odgovorila kako smatraju da bi drugi čimbenici na njih djelovali efikasnije u odnosu na plaću. 55,6% ispitanika je odgovorilo niječno, dok 37% ispitanika nije sigurno.

U jednom od posljednjih pitanja ispitanici su zamoljeni da odgovore jesu li doživjeli mobbing tijekom rada u poduzeću Aranea. Pritom je svih 27 ispitanika odgovorilo kako nisu doživjeli mobbing u ovom poduzeću, slijedom čega nije bilo niti prijave niti postupanja u slučaju mobbinga.

### **5.3. Diskusija rezultata istraživanja**

Temeljem zabilježenih odgovora kroz ovo anketno istraživanje moguće je uočiti da su većina ispitanika ponajprije ispitanice, što izravno održava činjenicu kako su zaposleni u maloprodaji ponajprije žene. Pritom, riječ je o osobama svih dobnih skupina, što uvelike doprinosi kvaliteti samog istraživanja. Uočljivo je kako je riječ o osobama koje imaju različit radni staž, počevši od onih s manje od godine dana radnog staža, pa sve do onih sa preko 16 godina radnog staža. Analizira li se struktura ispitanika prema tome koliko su zaposleni u poduzeću Aranea, moguće je identificirati kako je ponajprije riječ o osobama koje su kraće od 5 godina zaposlene u poduzeću Aranea.

Uočava se kako je najviša srednja ocjena zabilježena kod tvrdnje da su ispitanici upoznati s time što nadređeni očekuju od njih. S druge strane, najniža srednja ocjena u setu tvrdnji koji se odnosio na povezanost s poduzećem je zabilježena kod tvrdnje koja se odnosi na viziju ostanka u poduzeću tijekom narednih pet godina. Uočava se kako se dio zaposlenih ne slaže s time kako se vide u poduzeću tijekom narednih pet godina, što je izravno moguće povezati s činjenicom kako su određeni zaposlenici u poduzeću zaposleni preko studentskog/učeničkog ugovora, što ujedno može imati izravan utjecaj na njihove preferencije zaposlenja u budućnosti. U nekim budućim istraživanjima preporučljivo bi bilo istražiti uzroke ostanka ili odlaska iz poduzeća, kako bi bilo moguće kreirati detaljnije zaključke glede stavova ispitanika o ostanku u poduzeću.



Iako sama činjenica kako poduzeće svojim zaposlenicima nudi određeni stupanj fleksibilnosti na radnom mjestu potencijalno može djelovati motivirajuće na ispitanike, sama činjenica kako veći broj ispitanika smatra kako nisu adekvatno nagrađeni za svoj rad u poduzeću, može djelovati vrlo demotivirajuće. U slučaju da poduzeće ne poduzme određene mjere s ciljem poboljšanja materijalnog nagrađivanja zaposlenika, moguće je identificirati kako postoji visok rizik odljeva određenog broja zaposlenih iz poduzeća u budućnosti. Pritom rizik dodatno povećava sama činjenica da je kupovna moć građana RH danas u javnosti percipirana kao vrlo niska, a sve je izraženiji deficit radne snage.

Iako postoji veći broj istraživanja koja prikazuju pozitivan utjecaj primjene nematerijalnih strategija motiviranja na zaposlenike, potrebno je uzeti u obzir utjecaj trenutnih gospodarskih kretanja na zaposlene. Odnosno, kada je riječ o zaposlenicima s niskim plaćama, manje je vjerojatno kako će na njih utjecati primjena nematerijalnih strategija motiviranja, već je primarni naglasak na visini plaće.

Kada je riječ o setu tvrdnji koje se odnose na stavove ispitanika glede njihovog radnog mjesta, uočljivo je kako su u ovom setu tvrdnji zabilježene najviše srednje ocjene, što ukazuje na to kako ispitanici imaju pozitivno mišljenje o svom radnom mjestu. To se prvenstveno odnosi na činjenicu kako ispitanici smatraju da daju sve od sebe na svom radnom mjestu. Poveže li se to s činjenicom kako dio ispitanika smatra kako nisu adekvatno nagrađeni za svoj rad, povećava se rizik od rasta nezadovoljstva zaposlenika, a posljedično i rizik odlaska zaposlenih iz poduzeća u budućnosti.

Uočljivo je kako zaposlenici uvelike smatraju kako mogu otvoreno komunicirati s nadređenima glede problema koji se pojavljuju na njihovom radnom mjestu, što je ujedno i jedan od primarnih koraka u samom procesu rješavanja nastalih problema. Glavnina zaposlenika smatra i kako je njihov posao zanimljiv i stimulativan. Bez obzira na to što je kod ove tvrdnje zabilježena najniža ocjena, riječ je i dalje o vrlo visokoj srednjoj ocjeni (4,04) koja ukazuje na to kako su ispitanici zapravo zadovoljni svojim radnim mjestom, kao i s radnim zadacima koji se odnose na to radno mjesto.

Ispitanici ponajprije smatraju kako rade u ugodnom radnom okruženju te su povezani sa svojim kolegama. Promatraju li se odgovori na tvrdnje koje su povezane s negativnim efektima stresa po zaposlenike, uočava se kako su kod ovih tvrdnji zabilježene najniže ocjene, koje su vrlo blizu 1, što upućuje na to da su razine stresa u ovom poduzeću niske. Ovo ujedno upućuje na činjenicu da postoji nizak rizik stvaranja negativnog utjecaja stresa na zaposlenike poduzeća Aranea.

Više ispitanika je identificiralo fleksibilno radno vrijeme te dobre međuljudske odnose kao čimbenike koje najviše vole na svom radnom mjestu. Ovo upućuje na činjenicu kako je ujedno riječ o čimbenicima koji bi potencijalno mogli imati izraženiji pozitivan utjecaj na dugoročno zadržavanje zaposlenika u poduzeću, ali i kreiranje pozitivnog utjecaja na motivaciju zaposlenih.

Uočava se kako je veći broj ispitanika nezadovoljan visinom plaće, što stvara potencijal odljeva zaposlenika u budućnosti. Isto tako, zaposlenici preferiraju povećanje plaće u odnosu na sve druge instrumente koje bi nadređeni mogli poduzeti, a s ciljem poboljšanja radnih uvjeta za ispitanike. Glavnina ispitanika smatra kako im njihovo radno mjesto ne uzrokuje stres, ali bi bilo poželjno ne samo utvrđivanje uzroka stresa kod ispitanika koji su se izjasnili kako im njihovo radno mjesto dovodi do nastanka stresa, već i poduzimanje korektivnih mjera koje bi uklonile stres.

Vrlo dobar pokazatelj je sama činjenica kako ispitanici smatraju da tijekom svog rada u poduzeću Aranea nisu doživjeli mobbing. Slijedom toga, nije bilo niti prijave za mobbing niti postupanja po toj prijavi.

Temeljem provedenog istraživanja moguće je zaključiti kako je razina stresa u poduzeću niska, ali su pritom neugodni kupci i niska plaća identificirani kao primarni stresori. Iz tog razloga, rukovodstvu poduzeća se preporučuje da razmotri povećanje plaća zaposlenicima u budućnosti. Ovo je nužno ne samo zbog preferencija ispitanika, već i zbog izraženog rasta troškova života u postpandemijskom razdoblju (koji je prvenstveno nastao kao rezultat visokih stopa inflacije).

Pritom, menadžment ljudskih resursa izravno može doprinijeti efikasnijem upravljanju stresom, posebice iz razloga jer je identificirano kako su ispitanici zadovoljni odnosima s nadređenima i kolegama, kao i sa svojim radnim mjestom. Iako bi menadžment ljudskih resursa mogao djelovati kroz primjenu nematerijalnih strategija motiviranja na zaposlenike, preporučljiva je primjena materijalnih strategija motiviranja. Na efikasno djelovanje menadžmenta ljudskih resursa ukazuje i činjenica kako su se svi ispitanici izjasnili da nisu doživjeli mobbing tijekom svog rada u poduzeću Aranea.

## 6. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih potencijala sve učestalije se percipira kao jedan od ključnih instrumenata za upravljanje stresom u poduzećima, što ima izravan utjecaj na radnu efikasnost zaposlenika, kao i na poslovnu uspješnost poduzeća. Uz sami stres, u poduzećima se nerijetko pojavljuje i mobbing koji dodatno ističe negativne efekte stresa po mentalno i fizičko zdravlje zaposlenika u poduzećima. Dugoročno, u slučaju kada se izostaje upravljanje stresom u poduzećima, ne samo da može doći do odljeva zaposlenika i poduzeća, može doći i do nastanka značajnih troškova po poduzeće kao posljedica bolovanja ili pada kvalitete proizvodnje i pružanja usluga.

S ciljem utvrđivanja stresa u industriji igračaka provedeno je anketno istraživanje u poduzeću Aranea maloprodaja d.o.o.. Riječ je o poduzeću koje se bavi maloprodajom igračaka kao temeljnom djelatnošću, što ovo poduzeće uvelike razlikuje u odnosu na druga poduzeća koja posluju u segmentu maloprodaje. Tijekom srpnja i kolovoza 2023. godine prikupljeno je 27 odgovora ispitanika, odnosno prvenstveno ispitanica. Prema obilježjima dobi, radnog staža te radnog staža u poduzeću, ispitanici su heterogena skupina, za što se može pretpostaviti kako je pozitivno djelovalo na rezultate anketnog istraživanja.

Temeljem odgovora ispitanika uočava se kako se dio zaposlenika ne vidi dugoročno u poduzeću, što je djelomično posljedica činjenice kako su dio ispitanika učenici ili studenti. Ispitanici smatraju kako im rad u poduzeću pruža određeni stupanj fleksibilnosti što može voditi kreiranju pozitivnog utjecaja na motivaciju zaposlenika. S druge strane, glavnina zaposlenika smatra kako nisu adekvatno nagrađeni za svoj rad, što ukazuje na to kako upravljanje kompenzacijama u poduzeću treba poboljšati. Jedan od instrumenata za poboljšanje upravljanja kompenzacije svakako je i povećanje plaća zaposlenicima. U slučaju izostanka ovakvog upravljanja kompenzacijama, u budućnosti postoji izražen rizik od odljeva zaposlenih.

Glavnina zaposlenika zadovoljna je pogodnostima koje im se nude na radnom mjestu, ali je poželjno uvesti promjene koje bi dovele do stvaranja višeg stupanja zadovoljstva zaposlenika. Temeljem provedenog istraživanja moguće je zaključiti kako je razina stresa u poduzeću niska, ali su pritom neugodni kupci i niska plaća identificirani kao primarni stresori. Iz tog razloga, rukovodstvu poduzeća se preporučuje da razmotri povećanje plaća zaposlenicima u budućnosti. Ovo je nužno ne samo zbog preferencija ispitanika, već i zbog izraženog rasta troškova života u postpandemijskom razdoblju (koji je prvenstveno nastao kao rezultat visokih stopa inflacije).

## LITERATURA

1. Becker, W. J. i Menges, J. I. (2013). Biological implicit measures in HRM and OB: A question of how not if, *Human Resource Management Review*, Volume 23, Issue 3, str. 219-228
2. Chai, W. (2023). Human resource management (HRM), preuzeto 10. lipnja 2023. s <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/human-resource-management-HRM>
3. Chams, N. i Garcia-Blandon, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals, *Resources, Conservation and Recycling*, Volume 141, str. 109-122
4. Evans, S. (2016). HRM and front line management: the influence of role stress, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, issue 22, str. 3128-3148
5. Gordon, S. (2023). Signs and Effects of Workplace Bullying, preuzeto 12. srpnja 2023. s <https://www.verywellmind.com/what-are-the-effects-of-workplace-bullying-460628>
6. Hameed, A. i Khwaja, M. G. (2023). Employee stress management and well-being while working from home during the pandemic: the role of involvement HRM practices, self-efficacy and hope, *International Journal of Management and Decision Making*, Vol. 22, No. 2, str. 196-218
7. Hudek Knežević, J. i sur. (1998). Efekti percipiranog stresa i stilova suočavanja na tjelesne simptome, *Druš. istraž. Zagreb*, br. 4, str. 543-561
8. Kapoor, J. i Chhabra, P. (2022). Work stress management in an organization with the role of HRM, *Journal of Positive School Psychology*, vol. 6, no. 2
9. Kuka, E. (2011). Management ljudskih resursa, *Praktični management : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2 No. 2, str. 64-66
10. Li i sur. (2012). How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 4, str. 1059-1066
11. Lučanin, D. (2014). Mjere prevencije i sprječavanja štetnih posljedica stresa, *Sigurnost : časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, Vol. 56 No. 3, str. 223-234
12. Matulović, I. i sur. (2012). Stres i suočavanje sa stresom – primjer zdravstvenog osoblja, *Sestrinski glasnik/Nursing Journal* 17, str. 174–177
13. Paauwe, J. i Boselie, P. (2006). HRM and performance: what next?, *Human Resource Management Journal*, vol. 15, str. 68-83

14. Parry E. i Tyson, S. (2010). Desired goals and actual outcomes of e-HRM, Human Resource Menadžment Journal, vol. 21, issue 3, str. 335-354
15. Poredoš, D. i Kovač, M. (2005.), Stres i psihičko zlostavljanje na radnom mjestu, Ljetopis socijalnog rada, Vol. 12 No. 2, str. 333-346
16. Pranjić, N. i sur. (2006). Mobbing, stress and work ability index among physicians in Bosnia and Hercegovina: Case study
17. Raghuram, S. i Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers, Special Issue: The Intersection of Information Technology and Human Resource Menadžment, vol. 43, str. 259-277
18. SHRM (2023). How can employers help to reduce stress in the workplace?, preuzeto 10. srpnja 2023. s <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/reducing-stress-in-the-workplace.aspx>
19. Yesilbas, M. (2015). The Impact of Mobbing and Job-related Stress on Burnout and Health-related Quality of Life: The Case of Turkey: The Case of Turkish Territorial State Representatives, Ankara: Stars citations

## SAŽETAK

Danas se u poduzećima učestalo pojavljuje stres, a koji može biti izravna posljedica više čimbenika poput primjerice odnosa nadređenih prema zaposlenima ili pak odnosa između kolega. Također, izostanak primjene materijalnih ili nematerijalnih strategija motiviranja zaposlenika jedan je od učestalih razloga nastanka stresa za zaposlenike budući da je sve izraženiji rast troškova života. Stres se ističe kao vrlo negativna pojava iz razloga jer može potencijalno dovesti do negativnih posljedica po fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika, ali i djelovati vrlo negativno na motivaciju i radnu učinkovitost. Povezano sa stresom, potrebno je istaknuti i mobbing koji se ponekad pojavljuje u poduzećima, a njegovi negativni efekti su dalekosežniji u odnosu na sami stres. Pritom, ističe se kako je zadatak upravljanja ljudskim resursima u poduzeću eliminacija stresa, kao i mobbinga.

Za potrebe istraživanja u ovom radu odabrano je poduzeće Aranea maloprodaja d.o.o. koje se bavi maloprodajom igračaka. Na anketno istraživanje odgovorilo je 27 ispitanika. Pritom je moguće istaknuti kako su ispitanici generalno zadovoljni odnosima u poduzeću, ali su nezadovoljni plaćom. Uočljivo je i kako je razina stresa u poduzeću niska, ali bi bila i niža u slučaju povećanja plaće. Nijedan od ispitanika tijekom svog rada u poduzeću Aranea nije doživio mobbing, što ukazuje na to kako je menadžment ljudskih resursa u ovom poduzeću efikasan.

Ključne riječi: stres, mobbing, Aranea maloprodaja d.o.o.

## SUMMARY

Nowadays, stress often appears in companies, which can be a direct consequence of several factors, such as the relationship between superiors and employees or the relationship between colleagues. Also, the lack of application of material or non-material strategies to motivate employees is one of the frequent causes of stress for employees, since the cost of living is increasing more and more. Stress stands out as a very negative phenomenon for the reason that it can potentially lead to negative consequences for the physical and psychological health of employees, but also have a very negative effect on motivation and work efficiency. Related to stress, it is necessary to point out the mobbing that sometimes appears in companies, and its negative effects are more far-reaching than the stress itself. At the same time, it is emphasized that the task of managing human resources in the company is the elimination of stress, as well as mobbing.

For the purposes of the research in this work, the company Aranea slovenja d.o.o. was selected. which deals in the retail of toys. 27 respondents responded to the survey. At the same time, it is possible to point out that the respondents are generally satisfied with the relations in the company, but are dissatisfied with the salary. It is also noticeable that the level of stress in the company is low, but it would also be lower in the case of a salary increase. None of the interviewees experienced mobbing during their work at the company Aranea, which indicates that the management of human resources in this company is efficient.

Key words: stress, mobbing, Aranea retail d.o.o.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Stavovi ispitanika o poduzeću i ciljevima poduzeća.....	18
Tablica 2: Stavovi ispitanika o povezanosti s poduzećem .....	19
Tablica 3: Stavovi ispitanika o njihovom radnom mjestu .....	20
Tablica 4: Stavovi ispitanika o utjecaju radnog okruženja na njih.....	21

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Dob ispitanika .....	15
Grafikon 2: Ispitanici s obzirom na staž.....	16
Grafikon 3: Staž ispitanika u poduzeću Aranea .....	17
Grafikon 4: Zadovoljstvo pogodnostima koje im se nude na radnom mjestu .....	23
Grafikon 5: Stavovi ispitanika o tome da im radno mjesto uzrokuje stres .....	25
Grafikon 6: Stav ispitanika o preporuci zapošljavanja u poduzeću Aranea .....	26
Grafikon 7: Stavovi ispitanika o tome jesu li adekvatno plaćeni za svoj rad .....	26



## Prilog 1: Anketni upitnik

Spol:

- a) Muški
- b) Ženski

Dob:

- a) Manje od 20 godina
- b) 21-30 godina
- c) 31-40 godina
- d) 41-50 godina
- e) Više od 51 godine

Na temelju kojeg tipa ugovora ste zaposleni?

- a) Učenički/studentски ugovor
- b) Ugovor na određeno vrijeme
- c) Ugovor na neodređeno vrijeme
- d) Ugovor o djelu
- e) Rad umirovljenika

Koliko godina radnog staža imate?

- a) Manje od 1 godine
- b) 1-5 godina
- c) 6-10 godina
- d) 11-15 godina
- e) Više od 16 godina

Koliko dugo ste zaposleni u poduzeću Aranea?

- a) Manje od 1 godine
- b) 1-5 godina
- c) 6-10 godina
- d) 11-15 godina
- e) Više od 16 godina

Molim da u narednom pitanju iznesete svoje mišljenje. Pritom odgovor 1 podrazumijeva da se u potpunosti ne slažete s navedenim, dok odgovor 5 podrazumijeva da se u potpunosti slažete s navedenim.

Vidim se kroz 5 godina u poduzeću Aranea	12345
Jasni su mi strateški planovi poduzeća	12345
Vjerujem u misiju poslovanja poduzeća	12345
Znam što nadređeni očekuju od mene	12345
Vidim jasno kako se moj rad odražava na poslovanje poduzeća	12345

Molim da u narednom pitanju iznesete svoje mišljenje. Pritom odgovor 1 podrazumijeva da se u potpunosti ne slažete s navedenim, dok odgovor 5 podrazumijeva da se u potpunosti slažete s navedenim.

Ponosim se time da radim za poduzeće Aranea	12345
Smatram kako mi poduzeće nudi mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja	12345
Poduzeće mi nudi adekvatan stupanj fleksibilnosti na radnom mjestu	12345
Nadređeni potiču moj daljnji profesionalni razvoj	12345
Poslodavci uvažavaju moje mišljenje o radnim procesima	12345
Poslodavci su transparentni i pošteni	12345
Poslodavci te moji nadređeni prepoznaju moj rad	12345
Smatram kako sam adekvatno nagrađen/a za svoj rad	12345
U poduzeću se primjenjuje participativni model upravljanja	12345
Rukovodstvo poduzeća zna što radi te vodi poduzeće u pravom smjeru	12345
Smatram kako svojim radom doprinosim razvoju poduzeća	12345

Molim da u narednom pitanju iznesete svoje mišljenje. Pritom odgovor 1 podrazumijeva da se u potpunosti ne slažete s navedenim, dok odgovor 5 podrazumijeva da se u potpunosti slažete s navedenim.

Zadovoljan/a sam koliko kontroliram svoj rad	12345
Smatram da je moj posao jako zanimljiv i stimulativan	12345
Dajem sve od sebe na radnom mjestu	12345
Smatram da je količina radnih zadataka prikladna za radno mjesto na kojem sam zaposlen/a	12345
Radne zadatke stižem obaviti tijekom radnog vremena	12345
Smatram da mogu otvoreno komunicirati s nadređenima o problemima koji se pojavljuju na mom radnom mjestu	12345

Molim da u narednom pitanju iznesete svoje mišljenje. Pritom odgovor 1 podrazumijeva da se u potpunosti ne slažete s navedenim, dok odgovor 5 podrazumijeva da se u potpunosti slažete s navedenim.

Imam dovoljno slobodnog vremena za opuštanje	12345
Zadovoljan/a sam svojim radnim mjestom	12345
Na raspolaganju su mi resursi potrebni za efikasno obavljanje radnih zadataka	12345
Moje radno mjesto ima previše odgovornosti	12345
Radim u ugodnom radnom okruženju	12345
Radni zadaci su pravedno raspoređeni između radnih timova	12345
Posao mogu uskladiti sa obiteljskim ili drugim osobnim obvezama	12345
Učestalo imam konflikte s nadređenima	12345
Osjećam se povezano s kolegama	12345
Učestalo imam konflikte s kolegama	12345
Često imam problem s opuštanjem na radnom mjestu	12345
Imam česte glavobolje	12345
Smatram kako mi radno mjesto uzrokuje zdravstvene probleme	12345
Depresivan/a sam	12345
Često ne mogu zaspati	12345

Što najviše volite na svom radnom mjestu?

---

Jeste li zadovoljni pogodnostima koje Vam se nude na radnom mjestu?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran/a

Za koje pogodnosti smatrate kako bi stimulativno djelovale na Vas?

---

Što ne volite na svom radnom mjestu?

---

Hipotetski, kada bi se odlučili danas dati otkaz na poslu, zbog kojeg bi to razloga bilo?

---

Što nadređeni mogu učiniti kako bi povećali stupanj zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Aranea?

---

Smatrate li da ste diskriminirani na radnom mjestu po bilo kojoj osnovi?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran/a

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa DA, molim navedite po kojoj osnovi Vas diskriminiraju?

---

Smatrate li da Vam vaše radno mjesto uzrokuje stres?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran/a

Ako ste na prethodno mjesto odgovorili sa DA, što ste identificirali kao uzrok stresa?

- a) Nadređene
- b) Kolege
- c) Radne zadatke
- d) Sve prethodno navedeno
- e) Drugo

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa DRUGO, molimo da navedete o čemu je riječ.

---

Kako doživljavate stres?

---

Što bi preporučili Vašim naređenima da implementiraju na radno mjesto s ciljem smanjenja stresa?

---

Bi li članovima obitelji ili poznanicima preporučili zapošljavanje u poduzeću Aranea?

- a) Da

- b) Ne
- c) Nisam siguran/a

Smatrate li da ste adekvatno plaćeni za svoj rad?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran/a

Smatrate li da bi Vas drugi čimbenici osim plaće motivirali na efikasniji rad te Vam umanjili stres na radnom mjestu?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran/a

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa DA, molim navedite o čemu je riječ.

---

Jeste li u poduzeću Aranea doživjeli mobbing?

- a) Da
- b) Ne
- c) Nisam siguran/a

Ako ste na prethodno pitanje odgovorili sa DA, jeste li mobbing prijavili?

- a) Da, naređenima
- b) Da, nekoj od institucija
- c) Ne

U slučaju da ste prijavili mobbing, je li bilo postupanja po prijavi?

---