

# STRES NA RADNOM MJESTU I BRIGA POSLODAVCA NA PRIMJERU OPG-OVA U SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

---

Zadro, Marija

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:124:512072>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**STRES NA RADNOM MJESTU I BRIGA  
POSLODAVCA NA PRIMJERU OPG-OVA U  
SPLITSKO-DALMATINSKOJ ŽUPANIJI**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Ivana Bulog**

**Student:**

**Marija Zadro**

**Split, rujan, 2023.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Problem istraživanja</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi istraživanja</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4. Struktura rada</b> .....	<b>2</b>
<b>2. STRES NA RADNOM MJESTU</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Pojmovno određenje stresa</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. Uzroci stresa</b> .....	<b>6</b>
2.2.1. Vrste stresa.....	7
<b>2.3. Sindrom sagorijevanja na poslu</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4. „Mobbing“</b> .....	<b>10</b>
<b>2.5. Učinci stresa na tvrtku</b> .....	<b>11</b>
<b>3. BRIGA POSLODAVCA</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. Prevencija stresa</b> .....	<b>14</b>
3.1.1. Uloga menadžmenta u prevenciji stresa.....	15
3.1.2. Tehnike smanjenja stresa .....	16
3.1.3. Upravljanje stresom u OPG poduzećima.....	18
<b>3.2. Motivacija zaposlenika</b> .....	<b>20</b>
<b>4. METODOLOGIJA RADA</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1. Instrumenti istraživanja</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2. Uzorak</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3. Rezultati istraživanja</b> .....	<b>24</b>

<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>33</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>37</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>40</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>39</b>

## **1. UVOD**

### **1.1. Problem istraživanja**

Problem istraživanja je usmjeren na analizu stresa zaposlenika te brigu poslodavca u cilju smanjenja istog. Naglasak se stavlja na utjecanje stresa na radnom mjestu u OPG-ovima u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Stres je pojava s kojom se pojedinac suočava u svakodnevnom životu uključujući privatnu i poslovnu sferu života. Može se reći da je stres sasvim uobičajeno stanje uzimajući u obzir današnji ubrzani način života te je ujedno i sastavni dio života. Stres na radu je prirodno stanje te se javlja u svim veličinama i vrstama poduzeća. S obzirom da utjecaj stresa narušava mogućnost pravilnog funkcioniranja osobe, s aspekta poslodavca ključno je prepoznati i upotrijebiti adekvatne načine u smjeru smanjenja stresa na radnom mjestu te potpunog minimiziranja istog. U ovom radu istražiti će se problem stresa zaposlenika na radnom mjestu i brige poslodavca na primjeru OPG poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije.

### **1.2. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja je opisati izloženost stresu zaposlenika u obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, te načine na koji poslodavac smanjuje utjecanje stresa. Cilj teorijskog dijela rada je prikazati i definirati stres kao pojavu, vrste stresa, uzroke stresa, izvore stresa, fizičke i psihičke reakcije na stres, sindrome koji se javljaju uz stres, učinke stresa na poduzeće i pojedinca te načine upravljanja stresom od strane poslodavca. Među skupinama zaposlenika OPG poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije će se provesti istraživanje i rezultati istraživanja će biti adekvatno prikazani. Ključni faktori u odrednici prepoznavanja stresa na radnom mjestu od strane zaposlenika i briga poslodavca u prevenciji istog su empirijski obrađeni uz pomoć anketnog upitnika. U empirijskom dijelu rada istražiti će se utjecaj stresa na zaposlenike OPG poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

### **1.3. Metode rada**

U radu će se koristiti metode indukcije, deskripcije, analize, sinteze i dedukcije. Metodom indukcije će se donijeti zaključak o rezultatima empirijskog istraživanja, metodom deskripcije će se pobliže opisati pojmovno određenje stresa, metodom dedukcije će se analizirati kako poslodavac može smanjiti utjecaj stresa i izloženost zaposlenika stresu na radnom mjestu, metodom analize će se dobiti podaci o pojedinačnim faktorima utjecaja stresa i metodom sinteze će se obrazložiti način na koji stres u radnom okruženju utječe na zaposlenika.

### **1.4. Struktura rada**

Ovaj rad je koncipiran u pet poglavlja gdje se u prvom, uvodnom poglavlju definira problem istraživanja, ciljevi, metode i strukture rada. U drugom poglavlju su definirani pojmovi: stres na radnom mjestu, utjecaj stresa na zaposlenike, vrste i efekti stresa te upravljanje stresom u organizaciji. U trećem poglavlju definira se briga poslodavca i načini prevencije stresa unutar poduzeća. Četvrto poglavlje sadržava metodologiju rada u kojoj se na temelju instrumenta istraživanja, anketnog upitnika, želi utvrditi razina stresa na radnom mjestu u OPG poduzećima u Splitsko-dalmatinskoj županiji te brigu poslodavca o načinima otklanjanja stresa kod zaposlenika. U petom poglavlju se donosi zaključak rada.

## 2. STRES NA RADNOM MJESTU

### 2.1. Pojmovno određenje stresa

Prema Hudek-Kneževiću i Kardumu (2006) riječ stres koristila se čak i prije pojave znanosti u 14. stoljeću, kada je označavala tešku, nesretnu situaciju ili bolest. U preklapanju sa prirodnim znanostima prvi put se spominje u 17. stoljeću, a u medicini se pojavljuje u 19. stoljeću i gdje je prvenstveno navedena kao uzročnik bolesti.

Kraljević i sur., (2019) navode da se kroz povijest i razvoj znanosti definiranje i opseg stresa mijenjao, pa se tako u srednjem vijeku fokusirao na emocije čovjeka, negativne, tužne, one koje možemo povezati sa depresijom. Odmakom kroz povijest i razvojem medicine stres je dobio definiciju stanja koje čovjeku narušava opće zdravlje, a u 20. stoljeću se smatralo da stres uzrokuje disbalans hemoglobina u krvnoj slici. Definirani su i procesi koji izazivaju reakcije na stres naziva stresori. Prema Schuleru i Randall S., (1980) stres u poduzeću je bitan fenomen koji ipak nije dovoljno dobro proučen gledajući sa znanstvenog aspekta i s aspekta organizacije. Prema Kahnu i Byosiereu (1992) organizacijski stres se može definirati kao pojava za koju je bitno utvrditi čimbenike stresa i provesti analizu stresora.

Prema Brkić i Rijavec (2011) stres je pojam kojim se definira određena reakcija na tumačen događaj za pojedinca vidno štetan u obliku omalovažavanja njegovog dostojanstva. Taj događaj pojedinac tumači kao vidno štetan, a manifestacija njegove percepcije na događaj može biti okarakterizirana činjenicama, ili subjektivno percipirana. Uslijed djelovanja stresa na pojedinca, reakcije su dvojake, pa se tako manifestiraju na „oku vidljivim“- tjelesnim reakcijama, i unutarnjim reakcijama pojedinca koje se odnose na njegovo emocionalno stanje. Uslijed stresne situacije u kojoj se pojedinac nalazi, optimalno je da se s takvom situacijom izbori. Načini koji su mogući za suočavanje sa stresom se karakteriziraju na više razina, a to su kognitivna ili racionalna, emocionalna i bihevioralna razina. Stres se, prema Lazarusu (1991), definira kao niz povezanih pojava tj. reakcija, između individue i pripadajućeg joj okruženja. Reakcije se mogu interpretirati kao fiziološke i subjektivne.

„Pojam stres označava stanje organizma u kojem doživljavamo prijetnju vlastitom integritetu, razumljiv je ljudima na različitim jezicima, u različitim kulturama, razumiju ga ljudi različitih dobi i pripadnici različitih skupina“ (Jokić-Begić, 2008).

Stres se, kako navodi Đukanović (2009), tumači kao destabilizacija osobe zbog specifičnog događaja koje pojedinca može, u većoj ili manjoj mjeri, ugroziti. Dugotrajno ili kratkotrajno stanje stresa ovisi o intenzitetu trajanja stresne pojave ili događaja. Prema Robbinsu (1995), stres je kriterij koji je promjenjive prirode i opisuje individuu koja se nalazi u mogućnostima, limitiranju ili izazovima koji direktno utječu na želje i ishod određenih situacija, a ishod je neizvjestan.

Prema Lučaninu (2014), bio stvaran ili interpretiran, stres se može analizirati i tumačiti s više različitih načina:

- s načina utjecanja na organizam čovjeka bilo mentalni bilo fizički,
- s načina ukupnog utjecaja vanjskih faktora te
- emocionalne razine shvaćanja informacija iz okoline.

Nadalje, Lučanin (2014) opisuje način utjecanja na organizam koji se odnosi na cjelokupni ljudski sustav počevši od živčanog sustava sve do imunološkog. Prilikom analiziranja cjelokupnog općeg stanja i zdravstvene slike može se ustanoviti koliko stres izaziva u ljudskom organizmu aktivirajući efekt. Način utjecanja na organizam se odnosi u širem smislu na vanjske utjecaje, događaje na koje pojedinac svojim samostalnim djelovanjem ne može utjecati (klimatske promjene, rat) ili ih direktno kontrolirati (različite teškoće u svakodnevnom životu.) Emocionalna razina shvaćanja informacija iz okoline se odnosi na razmjenu informacija pojedinca s okolinom, njihovo poimanje iste, shvaćanje informacije, te unutarnja interpretacija općeg doživljaja okoline. Nadalje, Robbins i Judge (2009), definiraju stres kao promjenjivo stanje u kojem pojedinac ima izbor između prilike, zahtjeva ili resursa, a finalan ishod je neizvjestan. Prema Telebecu (2016), stres na radu se javlja kod pojedinca kada postoji nemogućnost izvršenja svih dužnosti koje su mu radnim odnosom dodijeljene. Stres na radu treba razlikovati od izazova. Izazovi su postavljeni u svrhu motivacije i ulaganja dodatnog radnog angažmana. Uspješnim obavljanjem izazovnih zadataka pojedinac osjeća olakšanje. S druge strane, stres na radu se počinje manifestirati prilikom velikog broja pojedinačnih zadataka koje pojedinac treba izvršiti, a za izvršenje zadataka je potreban kratak



vremenski period. Zaposlenik osjeća da ne može adekvatno ispuniti postavljene zahtjeve koji se nameću od strane poslodavca, te osjeća pritisak.

„Procijeni li pojedinac neki događaj stresnim (opasnim, prijetećim, izazovnim), dolazi do sekundarne procjene: procjenjuju se vlastite sposobnosti za svladavanje neke određene situacije. Stres je dinamička reakcija između pojedinca i socioekonomskih uvjeta kojima je izložen, pri čemu je ključna procjena situacije pojedinca. Rezultat je procjene pojedinca da je njegov odnos s okolinom poremećen, odnosno da postoje zahtjevi kojima se ne može udovoljiti“ (Telebec, 2014). Lazarus i Folkman (1984) opisuju nepoznatu situaciju kao potencijalnu opasnost ukoliko nije isključena mogućnost povrede i opasnosti.

Stres na radu se može pojaviti i iz drugih faktora, pa tako Telebec (2016) ističe stresore poput radnih kolega, nadređenih, radne okoline, radne klime itd. Stres na radu može prouzrokovati i neadekvatna, nedovoljno visoka nagrada za ostvarene performanse i postignuća zaposlenika. Kada zaposlenik osjeti da nije adekvatno nagrađen (u materijalnom i nematerijalnom smislu) za svoj marljiv rad, trud, predanost i posvećenost prilikom obavljanja posla, javlja se nezadovoljstvo i stres na radnom mjestu.

Telebec (2016) navodi nemogućnost prepoznavanja kvalitetnog radnog angažmana zaposlenika od strane poslodavca što zaposleniku uzrokuje frustraciju, stopa apsentizma se povećava, povećava se korištenje bolovanja, smanjuje se radni učinak, opada produktivnost i motivacija, u najširem smislu, povećava se negativna radna klima. Loša komunikacija unutar organizacije na svim razinama i u svim smjerovima dovodi do razvoja stresa na radnom mjestu. Uzimajući u obzir različite vrste oblika prijenosa poruka i informacija, dok poruka od strane poslodavca dođe do zaposlenika, može se izmijeniti, proširiti, smanjiti te prouzrokovati stres zaposleniku kojem je ta informacija ili poruka namijenjena.

U nekim poslovnim situacijama, stres može imati i pozitivne efekte te potaknuti zaposlenike na maksimalno korištenje znanja i vještina prilikom obavljanja radnog zadatka. Stres kao dio poslovne svakodnevice današnjih poduzeća itekako utječe na kvalitetu privatne sfere života pojedinca koji često stres sa radnog mjesta nastavlja proživljavati i izvan radne okoline. S obzirom da stres ima različite duljine trajanja, tako se i različito manifestira kod različitih ljudi, te nisu svi u jednakoj mogućnosti previdjeti razlog stresa i prevenirati ga na adekvatan način.

Suvremenija poduzeća shvaćaju da stres može implicirati veliki financijski deficit. Iz tog razloga ulažu novčane resurse kako bi prevenirali stres i smanjili materijalne gubitke koji su uzrokovani stresom na radnom mjestu (Juras i sur., 2009).

Radni stres, je prema Ajdukoviću i Ajdukoviću (1996), potaknut stresorima koji proizlaze iz organizacijske strukture i procesa rada, a javlja se kada postoji nesklad između zahtjeva pojedinca na radnom mjestu i njegove sposobnosti da ih ispuni. Radni ili profesionalni stres tako podrazumijeva razliku između zahtjeva radnog mjesta i okoline te mogućnosti, želja i očekivanja pojedinca da te zahtjeve zadovolji.

## **2.2. Uzroci stresa**

Lučanin (2014) opisuje situacije koje mogu biti okidač za pojavljivanje stresa, a definiraju se kao stresori. Općenita podjela stresora se odnosi na fizičke stresore, psihološke stresore i socijalne stresore. Neki od primjera fizičkih stresora su izloženost jakoj buci, temperaturne razlike, nelagodnosti, prirodni fenomeni koji uzrokuju štetu, nezgode u prometu), društveni (financijske krize, katastrofe koje se jednako osjete na globalnoj razini, nagle nepredvidive događaje) i psihološki (intrapsihičko stanje koje može biti uvjetovano sukobima sa okolinom, najbližima, kolegama na poslu, nadređenima na poslu..). Prema Mischel i Shodi (1995), najvažniji čimbenici stresa utječu na promjenu u kognitivnim sposobnostima.

Juras, K. i sur. (2009) navode situacije poput poslova koji nisu jasno dodijeljeni u poduzećima u kojim komunikacija u svim smjerovima nije jasna i kvalitetna, pozitivna radna klima je minimalna, uvođenje novog načina rada mlađem ili starijem radnom pojedincu podložnom opiranju promjenama, uvođenje nove tehnologije, radni pritisak i izražena konkurentnost među osobljem, te spremnost prilagođavanja na promjene i kvalitetnu obradu informacija.

Poredoš i Kovač (2004) navode da izvori profesionalnog stresa mogu biti inicirani od strane pojedinca a odnose se na unutrašnje aspekte pojedinca, odnosno pojedinčev karakter, sustav vrijednosti, razmišljanje i promišljanje o sebi i svom ponašanju u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Također, vanjski izvori profesionalnog stresa mogu biti izazvani od strane poslovnog

okruženja u kojem se nalazi te različitih situacija na koje pojedinac može i ne mora utjecati unutar radne okoline i organizacijske jedinice.

Prema Lipnjaku (2011), različiti su činitelji stresa opisani u znanstvenom radu, a tiču se profesionalnog i privatnog života pojedinca. Osvrćući se na profesionalni život, pojedincu bi se stresno stanje moglo dogoditi prilikom rada ponavljajućeg, dosadnog posla, te na čijem radnom mjestu nema prilike i prostora za rast i razvoj, gdje karijera zaposlenika stagnira i nije u mogućnosti ići uzlaznom putanjom po organizacijskoj strukturi. Nadalje, vremenski rokovi koji su nerealan postavljani u pojedincu bude stres. Ponekad se dogodi i situacija gdje zaposlenikova uloga u poduzeću nije jasno definirana pa se stvara stres prilikom ispunjavanja nereálnih očekivanja, nejasno definiranih poslova i obveza, sve zbog loših kolegijalnih odnosa i loše međusobne komunikacije u organizaciji na svim razinama i u svim smjerovima. Pojedinac nesvjesno taj isti stres prenosi i u privatni život te se ne može odvojiti od posla i stresnih situacija ni kad je fizički udaljen od radnog mjesta.

### **2.2.1. Vrste stresa**

S obzirom na činjenicu da je stres dinamičke prirode i ne može se reći da će se zadržati u istom obliku, glavne komponente prilikom raščlanjivanja pojma stres su njegove vrste. Može se promatrati s aspekta trajanja i intenziteta. Prema Lazarusu i Folkmanu (1984), različitim metodama se može doći do pravilne raspodjele vrsta stresa. Nadalje, stres se može manifestirati prilikom situacija poput gubitka, smetnje i bilo kakve vrste poduhvata.

Prema Telebecu (2016), pojedinac prilikom suočavanja sa stresnim situacijama na svjesnoj ili nesvjesnoj razini reagira. Razlikuju se tri vrste reakcija na stres, a mogu se pokazati u obliku fizičkih, psihičkih i bihevioralnih reakcija. Pojedinac takve reakcije ne može kontrolirati. Uzima se u obzir da su fizička reakcija i bihevioralna reakcija vidljive okolini, a produkt su visokog izlučivanja žlijezda, dok psihička reakcija na stres nastaje unutar pojedinca, a uključuje emocionalnu i kognitivnu dimenziju. Pojedinac emocionalno može reagirati na stres pokazujući pritom ili skrivajući svoje emocionalne reakcije na stres, to su najčešće negativne emocije koje utječu na čovjeka, dok kognitivne utječu na pojedinčevu kognitivnu sposobnost.

Prema Lučaninu (2014), osobe u koje se nalaze u izrazito stresnom stanju pokazuju na fizičkoj i psihičkoj razini promjene u svom tijelu. Primjeri koji su usko povezani sa fizičkim reakcijama na stres pojedinca su: hiperglikemija, povišen tlak, opća napetost tijela, ubrzan i nepravilan rad svih organa. Razlozi zbog kojih ljudsko tijelo u izrazito stresnoj situaciji reagira na opisan način je da ljudskom mozgu u obliku nepravilnosti rada tijela signalizira da se sprema stanje koje je za njega opasno.

Nadalje, Lučanin (2014) unutar psihičkih reakcija na stres razlikuje emocionalne reakcije i kognitivne reakcije. Tijekom izloženosti stresu, pojedinac osjeća razne emocije koje ga pripremaju na blisko suočavanje sa nelagodnim događajem ili situacijom. Emocionalne reakcije koje proživljava unutar stresne situacije se razlikuju od individue do individue. Tako neki pojedinci mogu osjećati emocije poput ljutnje, zlovolje, neprijateljstva, gnjeva, mirnoće, nemoći i osjećaja grižnje savjesti. U spektru spoznajnih reakcija, pojedinac prilikom izlaganja stresu osjeća bolju koncentraciju i izrazit fokus na specifičnu, za njega stresnu situaciju. Kako bi ishod za pojedinca bi što bezbolniji, pojedinac spoznajnim reakcijama nastoji riješiti stresnu situaciju i analitičkim razmišljanjem pronaći njemu najbolje rješenje u određenom trenutku.

### **2.3. Sindrom sagorijevanja na poslu**

Prema Kraljević i sur. (2019), sindrom sagorijevanja na poslu se može usporediti s kroničnim umorom, jer se radi o dugotrajnom stanju sagorijevanja prilikom ispunjavanja radnih zadataka u poslovnoj okolini. U proces razvoja sindroma sagorijevanja su uključeni brojni zadaci koje pojedinac ispunjava uz maksimalnu posvećenost, a kasnije zbog različitih faktora koji utječu na opće nezadovoljstvo radnim mjestom, uvjetima, kolegama, ciljevima poduzeća, polako doživljava tjelesne i psihološke simptome koji postaju vidljivi i utječu na svakodnevno obavljanje posla pojedinca, te na njegovu zdravstvenu dobrobit.

Sagorijevanje na poslu ukazuje na svakodnevnu prisutnost u stresnom okruženju na radnom mjestu, ali je zanimljiva činjenica da sam proces sagorijevanja na poslu započinje pozitivnim viđenjem radnog mjesta u cijelosti. Jeleč Kekec, Diana (2009) ističe važnost profesionalnog stresa u procesu nastanka sindroma sagorijevanja na poslu. Nuspojave prouzrokovane konstantnom napetosti

posebno se ističu u zanimanjima specificiranim za rad s potrebitim ljudima. Vjerojatnost pojavljivanja sindroma sagorijevanja na poslu je velika kod zaposlenika koji imaju izražene visoke standarde prilikom obavljanja svojih radnih dužnosti.

Poredoš i Kovač (2004) opisuju četiri faze sagorijevanja na poslu. Prva faza se odnosi na pozitivno viđenje radnog mjesta uključujući pozitivne radnje kao što su izvanredna posvećenost, dodatna motiviranost, predanost, ispunjavanje radnih obveza i zahtjeva i prije zadanog vremenskog roka, unošenje svog maksimuma u radni proces onda kada to i nije potrebno i nije postavljeno kao zahtjev. Drugu fazu karakterizira razvoj dosade, frustracije i nezadovoljstva na radnom mjestu, upravo zbog prevelikih očekivanja i nekritičkog stava o radnom procesu, radnom mjestu i organizaciji u cijelosti. Poredoš i Kovač (2004) ističu razvoj frustracije uz direktni utjecaj vremena i duljine trajanja, te se kao takva izričito produbljuje i ne otklanja, već se multiplicira. Razvojem frustracije u trećoj fazi dolazi do izolacije, smanjenog radnog učinka, manjeg angažmana, smanjene motiviranosti, frustraciju primjećuju i radni kolege s kojima je u ovom periodu otežana komunikacija ili je, radi konflikta izazvanih frustracijom komunikacija ograničena, otežana ili dovedena na minimum. U posljednjoj fazi se javljaju i vidljivi psihofizički simptomi sagorijevanja na poslu poput depresije i apatije, te je pojedincu otežan period boravka na radnom mjestu jer svaki novi zadatak koji je postavljen za pojedinca predstavlja prepreku u njegovoj realizaciji, te se on odbija suočiti sa novim poslovnim zadacima i suradnji s radnim kolegama.

Prema Poredošu i Kovaču (2005), postoje mnogobrojni znakovi prema kojima se može prepoznati sagorijevanje na radnom mjestu. U te znakove spadaju opća malaksalost, česte promjene raspoloženja, disbalans u prehranbenim navikama, nesanica, gnjev, povećana težnja ka „ubijanju“ unutarnjih emocija na način da se pojedinac priklanja autodestruktivnim radnjama u vidu konzumiranja štetnih supstanci, alkoholnih sredstava, nikotina. Osim navedenih, pojedinac često izostaje s radnog mjesta, nema izraženu samokontrolu, često ulazi u konflikte u svojoj radnoj okolini, pa čak i odbija suradnju i komunikaciju sa kolegama na radnom mjestu.

## 2.4. „Mobbing“

Prema Lakliji i Jankoviću (2010), „mobbing“ na radnom mjestu je prikriveno nasilničko ponašanje u interpersonalnim odnosima na radnom mjestu usmjereno na pojedinca koje traje duži vremenski period. Pod prikrivenim ponašanjem uočava se sustavno omalovažavanje, maltretiranje, podsmijeh, izrugivanje, kako pojedinca, tako i njegovih radnih učinaka i doprinosa poduzeću.

Kada se govori o „mobbingu“, najčešće se kasno reagira jer su takve akcije usmjerene da budu prikrivene i da se teško mogu dokazati kao otvoreno (vidljivo) zlostavljanje. Pojedinici ih prikazuju kao šalu, kao vid pohvale ili konstruktivne kritike, kao motivaciju za i daljnje investiranje cijelog sebe u posao. Mogu to koristiti kako bi vodili posao strahom i dominirali nad podređenima ili kolegama radi svojih interesa i neetičnih ciljeva. S obzirom da „mobbing“ traje duži vremenski period, pojedinac je izložen velikoj količini stresa, te nažalost, u jednom trenutku i sam počinje vjerovati u maliciozno osmišljene komentare, izrugivanje pod krinkom dobronamjerne kritike, te smatra za sebe da nije dovoljno sposoban obaviti posao koji je do tada obavljao. Paradoks je što pojedincu pruža radost ostanak na istom radnom mjestu, jer kao takav, smatra za sebe da bolji posao, radne uvjete i okolinu ne može ni doseći. Dugoročno gledano, „mobbing“ ostavlja psihičke posljedice na pojedinca prema kome je usmjeren a to pokazuje na način da nije u mogućnosti efektivno i efikasno (kao do prije „mobbinga“) obavljati svoj posao. Produkt „mobbinga“ za pojedinca predstavlja neuspjeh i u ostalim sferama svog života, te se kvaliteta života vidno smanjuje.

Šoljan i sur. (2008) u članku opisuju kako se „mobbing“ može dogoditi svakom pojedincu na radnom mjestu, neovisno o kompetencijama i njegovom karakteru. Najčešće situacije povezane s „mobbingom“ vežu se uz pojedince koji se u svojoj radnoj okolini razlikuju od svojih kolega izvanrednim sposobnostima i vještinama pokazujući ih svakodnevno pri obavljanju radnih zadataka, što kod kolega razvija ljubomoru, pa čak i vidnu zavist. Meta zlostavljanja na radnom mjestu mogu biti i osjetljivi ljudi koji ne žele aktivno sudjelovati u svađama, raspravama i sukobima, jer su uvriježenog ponašanja da ne bi trebali pokazivati osjećaje i slabe strane. Na taj način žele doći do prihvaćanja od strane kolega i radne okoline.

Laklija i Janković (2010) opisuju različite načine prevencije „mobbinga“, pa tako ističu da je ključan dio prevencije „mobbinga“ na radnom mjestu uporište u zakonodavstvu, gdje će poslodavci

prije svega stvoriti strategiju smanjenja i otklanjanja „mobbinga“, osigurati zaposlenicima pozitivnu radnu klimu, na vrijeme prepoznati problem „mobbinga“ u poduzeću i sankcionirati one zaposlenike koji su odgovorni za vršenje „mobbinga“ nad drugim zaposlenicima.

## **2.5. Učinci stresa na tvrtku**

Opća razina stresa u poduzeću se može povećati ako je okolina dinamična te se promjene koje slijede iz okoline ne mogu pratiti i pravovremeno reagirati te ako se moraju opskrbiti resursi koji su uvijek ograničeni a neki i rijetki. Učinci stresa na tvrtku su više negativni nego pozitivni.

Prema Jurasu, K i sur. (2009), stres uzrokuje velike gubitke za tvrtku u smislu potencijalnog gubitka kvalitetnog kadra zbog općeg nezadovoljstva, neodgovornosti i nezainteresiranosti prilikom ispunjavanja svojih radnih obveza, manjka tolerancije prilikom izvršavanja posla i opće netrpeljivosti. Da bi se učinci stresa u poduzeću minimizirali, potrebno je da poduzeće osigura adekvatnu podršku i zaštitu zaposlenika na radnom mjestu, edukaciju, osiguranje pozitivne radne klime, poboljšane komunikacije između pojedinih odjela, ali i u svim smjerovima.

Prema Karaman Aksentijeviću i sur. (2008), poduzeće treba osigurati investiranje u najvažniji resurs tj. ljudske potencijale koji će svoja znanja, iskustva i vještine implementirati u proces rada te cijeli ovaj poslovni ciklus oplemeniti te će se na taj način i profit maksimalizirati. Ulaganje u ljude, tj. kadrove je važna investicija za poduzeće jer ulaganjem u njih stvara se rast poduzeća, potencijalno širenje poduzeća, rađaju se nove ideje, inovacije, novi proizvodi na tržištu, suradnje i održavanje stabilnih partnerskih odnosa.

Poduzeće bi na razini top managementa trebalo odrediti ključne faktore stresa svake pojedine razine, količinu i razmjer stresa koje može imati, pa razraditi strategiju na temelju koje će suzbiti i smanjiti stresne faktore koji se tiču rada u poduzeću. Prema Mihailoviću (2003), stres na radu mogu uzrokovati i različiti odnosi na različitim hijerarhijskim razinama. Navodi da je najčešći uzrok stvaranja stresa na radu baš mjesto rukovoditelja u organizacijskoj strukturi. Razlog iz kojeg stres potječe s vrha organizacijske strukture je taj što, po hijerarhiji, rukovoditelj preraspodjeljuje radne zadatke svojim podređenima. U slučaju kad rukovoditelj ne izvršava svoj posao efektivno i efikasno u skladu sa opisom posla, kad ne postoji jasna veza između rukovoditelja i podređenih,

oni ignoriraju njegove naredbe i odbijaju izvršiti njegove naredbe, stres na radu se počinje manifestirati na svim razinama u poduzeću. U ovakvim situacijama ključno je na vrijeme prepoznati korijen problema i početi djelovati u smjeru rješavanja stresne situacije na razini cijelog poduzeća.

Kako bi se stres minimizirao, svaka pojedina organizacijska jedinica bi trebala imati sistem regulacije stresa koji se može razlikovati od poduzeća do poduzeća. Svako pojedino poduzeće treba imati sustav samoregulacije kojim će poboljšati radni učinak, proizvodnost, profitabilnost. Samoregulacija se može implementirati sustavom izgradnje kliznog radnog vremena, skraćivanjem radnog tjedna po potrebi, nagraditi zaposlene za ostvarene performanse poduzeća bilo u vidu materijalnih ili nematerijalnih nagrada, nagraditi izvrsne zaposlenike u obliku pismene pohvale, dati im priznanje i pohvalu za dobre rezultate rada, omogućiti svojim zaposlenicima uspinjanje na karijernoj ljestvici prema gore tj. promocija.

### **3. BRIGA POSLODAVCA**

Svaka pojedina organizacija u današnjem modernom vremenu suočava se sa izazvanim stresom koji sve više utječe na poslovanje i zaposlenike unutar te iste organizacije. Menadžeri diljem svijeta se suočavaju sa problematikom koju izaziva stres, pa nastoje otkloniti, minimizirati, smanjiti sve nepovoljne posljedice i učinke, kao i izvore stresa na radnom mjestu.

Ne reagiraju svi pojedinci na stresnu situaciju na isti način, te je stoga ključno prepoznati različite izvore stresa za zaposlenika, kontrolirati uzročnike stresa i zdravlje zaposlenika, te smanjiti mogućnost narušavanja zdravlja zaposlenika prilikom obavljanja zadatka koji je procjenom utvrđen kao visoko stresan za zaposlenika. Poslodavac je dužan stvoriti radne uvjete koji će zaposleniku omogućiti efektivno i efikasno obavljanje posla uz minimalnu mogućnost stresnog događaja.

Učestalim praćenjem zdravstvenog stanja zaposlenika, poslodavac ima bolji uvid u kolikoj mjeri stres kroz vrijeme, direktno ili indirektno, utječe na opću kvalitetu zdravlja zaposlenika, ali i na njegove sposobnosti prilikom rada. Ponekad se stresne situacije događaju prilikom ostvarivanja interpersonalnih odnosa, a ne odnose se direktno na funkciju koju zaposlenik obavlja u poduzeću.



U tom pogledu, nadređeni bi trebao prepoznati jaz između kolega i lošu komunikaciju unutar radne grupe, te poticati jasnu, smislenu komunikaciju između nadređenih i zaposlenika, koja će otkloniti mogućnost učestalih pojava stresnih situacija koje onemogućavaju kvalitetno izvršavanje radnih dužnosti zaposlenika. Načini brige poslodavca o prevenciji stresa ovisi o stilu vodstva. Prema Zakonu o zaštiti na radu (2018.) poslodavac je obavezan i odgovoran voditi brigu o prevenciji i regulaciji stresa kod zaposlenika uzimajući u obzir faktore poput radnog zadatka, neposrednog okruženja prilikom izvršavanja radnog zadatka, komunikacijske probleme i probleme u odnosu između pojedinih zaposlenika ili grupa zaposlenika. U svrhu prevencije, poslodavac bi trebao nastojati umanjiti probleme koji su izazvali stresnu situaciju zaposlenicima da ne bi došlo do smanjenja radne uspješnosti zaposlenika.

Bahtijarević Šiber (1999) navodi kako je koordinacija stresa nužna i bitna za zdravstveno stanje pojedinca i poduzeća u kojem je potrebno kontrolirati stres i njegovo djelovanje na pojedinca i poduzeće. Postoji niz pravila pomoću kojih će organizacija uspješno koordinirati stres. Autor ističe povezanost između zdravlja pojedinca i poduzeća u cjelini za čije je direktno odgovoran menadžment. Ne poriče se činjenica da je stres kod pojedine osobe zaposlene u poduzeću i unutar poduzeća pojava koja je neophodna i ne može se izbjeći, ali reakcija na sam događaj stresa nije jednaka kod pojedinca i poduzeća.

U vidu proučavanja stresa i njegovog utjecaja na zaposlenike i poduzeće, Mihailović (2003) opisuje istraživanje stresa na sljedeći način: „Glavni cilj svakog znanstvenog napora je stvaranje mogućnosti predviđanja budućih pojava ili daljnje odvijanje proučavane pojave. U tehničko-tehnološkom i organizacijskom smislu taj cilj bi se mogao svesti na mogućnost upravljanja nekom pojavom. Stoga je i smisao proučavanja stresa u radnoj sredini usmjeren na mogućnosti njegovog kontroliranja, odnosno usvajanje postupaka i tehnika ali i organizacijskih rješenja da se ova dimenzija čovjekovog rada izbjegne, svede na podnošljiv nivo ili spriječe njene nepovoljne posljedice. Napori u tome tijekom zadnjih godina posebno dobivaju na aktualnosti.“

### 3.1. Prevencija stresa

Prema Mihailoviću (2003), postoje dvije vrste zadataka u sklopu prevencije stresa unutar organizacije. Prva skupina zadataka se odnosi na one koje poduzeće samostalno treba izvršiti, što se od poduzeća očekuje, dok se druga skupina zadataka odnosi na sudionike u samoj stresnoj situaciji, odnosno zaposlenike koji su nositelji stresne situacije. Važnost prepoznavanja izvora stresa na radnom mjestu je, prema Cooperu (1991), ključan korak u smanjenju stresa kod menadžera. Preciznost prilikom analize izvora stresa različiti rezultati će zahtijevati različite metode za smanjenje stresa. Mihailović (2003) objašnjava koji sve mehanizmi mogu utjecati na prevenciju i borbu protiv stresa unutar poduzeća, s obzirom da su skupine zadataka povezane i međusobno se nadopunjuju kao jedinstvena cjelina.

Prema Lučaninu (2014), u svrhu minimiziranja stresa i njegovih posljedica za poslovanje poduzeća i zaposlenika, menadžment mora oblikovati strategije i odgovarajuće mehanizme pomoću kojih će ovaj problem uspješno riješiti. Nadređeni su svjesni da je kvalitetan kadar stup uspješnog poduzeća, te u svrhu očuvanja svog kadra, menadžment brine o svojim zaposlenicima putem prevencije stresa koja se može manifestirati na razne načine. Prevencijom stresa se sprječavaju daljnje, trajne i ozbiljne posljedice za pojedinca kao zaposlenika, i za cjelokupno poduzeće. U kolikoj će mjeri prevencija stresa biti uspješna, ovisi o kvalitetnoj procjeni izvora stresa. Karoly (1999) ističe kako je bitno prepoznati osnovna htijenja osobe ili odrediti prag rezultata u konfrontiranju sa stresom, pokušati prevenirati mogućnost stresnog događaja, osigurati potrebne informacije na vrijeme i maksimalno koristiti kognitivne sposobnosti prilikom rješavanja zadataka.

#### 3.1.1. Uloga menadžmenta u prevenciji stresa

Telebec (2014) ističe kako je važno da poslodavac usmjeri pažnju na neke elemente kao što su: opći uvjeti rada, rad i sistematizacija rada, komuniciranje između zaposlenika i elementi koji variraju od pojedinca do pojedinca. Poduzeća koja su etablirana na tržištu imaju pomno isplaniranu strategiju koja se fokusira isključivo na razvitak ljudskih resursa u poduzeću kao važan kapital, koja je osmišljena od strane top menadžmenta i izravno podređenih. One organizacije koje imaju bolju, kvalitetniju strategiju vezanu za ljudske resurse, u konačnici su uspješnije po ostvarenim

rezultatima. Uspješne organizacije unutar svog poslovanja imaju oformljene politike upravljanja stresom, a najčešće se javljaju kao pravovremeno suočavanje sa stresom unutar organizacije.

K. Čamdžija i E. Čamdžija (2020) navode kako je kvalitetno i ispravno komuniciranje na svim razinama i u svim smjerovima ključan faktor u prevenciji pojave sukoba među zaposlenicima, te da je bitno da su sve dostupne informacije razumljive i ispravno protumačene. Većom mogućnošću odlučivanja i sudjelovanjem u odlučivanju, zaposleniku se posljedično smanjuje stres u istoj situaciji. Pojednim zaposlenicima će mogućnost proširenja i rotacije posla, povećana odgovornost i sloboda u djelovanju smanjiti stres. Uspostavljanje sustava nagrađivanja, uspostavljanje povratne informacije o performansama zaposlenika i uspješnosti njihovog ostvarenja radnih zadataka, i u konačnici, ciljeva poduzeća, utječe na smanjenje stresa unutar organizacije.

Uspoređujući organizacijske i individualne politike, tj. strategije upravljanja stresom, K. Čamdžija i E. Čamdžija (2020) ističu ključne pojedinosti individualnih politika. Na individualnoj razini zaposlenik, kako bi svakodnevno otklonio i umanjio mogućnost stresa, može isplanirati svoje radno vrijeme tj. vrijeme efikasnog rada i određene pauze, težiti ka uspješnosti svoje radne učinkovitosti, ali pritom ne ugroziti svoje zdravstveno stanje. Naprotiv, zaposlenik bi trebao voditi brigu o svom fizičkom i mentalnom zdravlju na način da vodi zdrav način života što uključuje rekreaciju, dovoljno kvalitetnog sna, potpunu posvećenost slobodnom vremenu, a ne fokusiranje na poslovne teme unutar slobodnog vremena. Kvalitetna komunikacija i održavanje dobrih odnosa sa kolegama je bitan dio individualne politike upravljanja stresom, može uključivati humor, podržavajuće situacije, savjetovanje ili konzultiranje sa radnim kolegama, sve u svrhu razumijevanja činitelja stresa i mogućnosti prevencije istog na individualnoj razini.

Kada postoji razdoblje u kojem poduzeće mora maksimalno iskoristiti vrijeme za realizaciju radnih zadataka, ali je spriječeno zbog utjecaja lošeg planiranja, konkretno, vremenski je limitirano, događaju se zastoji, planiranje je neophodno za bolju realizaciju radnog zadatka. Osim planiranja, boljitak djelatnika će doći ako je interakcija između njih razumljivija i uspješnija s obje strane komunikacijskog kanala. Tako će zaposlenici ispravnom interakcijom i suradnjom moći umanjiti stresore i pronaći adekvatno rješenje za navedeno. S obzirom na iskustvo na pripadajućem radnom mjestu, upravo bi zaposlenici mogli biti nepresušan izvor iznalaženja rješenja za stresne situacije u radnoj okolini. S druge strane, zaposlenici će primijetiti da je upravo u radnom kontinuumu izvor stresa za brojne zaposlenike. Menadžment je zadužen faktičkim stanjem svojim zaposlenicima

prikazati da poduzeće brine o njihovom psihofizičkom zdravlju, ako se dogodi neka nekontrolirana stresna situacija, poduzeće će pokušati otkloniti stresne faktore i ponuditi rješenje najbolje za samog zaposlenika, te u krajnjem slučaju, poduzeće je fleksibilno u slučaju promjena. Bitno je ispravno komunicirati i u kratkom vremenskom periodu ponuditi kvalitetne solucije (Lipnjak, 2011).

### 3.1.2. Tehnike smanjenja stresa

S obzirom da su zaposlenici najvrjedniji kapital kojeg poduzeće može usmjeriti za provođenje ciljeva, zaposlenici kao takvi čine dio osnovne strategije poduzeća. Za izvrstan rad i postizanje željenih rezultata i ostvarivanja ciljeva, od velike je važnosti zaposleniku pružiti adekvatnu brigu na zdravstvenom polju, omogućiti pozitivnu radnu klimu, zaposlenike usmjeriti prema spremnosti na timski rad kada se to od njih očekuje i omogućiti im prijenos informacija unutar organizacije (Karaman Aksentijević i sur., 2008). Nadalje, Mihailović (2003) opisuje različite korake prilikom kojih se dolazi do željenog rezultata, odnosno, minimiziranja stresa unutar organizacije. Bitan faktor u prevenciji stresa i u programu smanjenja stresa čini i adekvatan odabir zaposlenika na pripadajuće im radno mjesto. Kada je zaposlenik pravilno angažiran na radno mjesto, smanjuje se mogućnost neadekvatnog obavljanja posla. Smanjenje stres unutar organizacije se može postići i konstantnim razvojem vještina, znanja i sposobnosti zaposlenika ulaganjem u različite vrste obuka i uskom specijalizacijom zaposlenika za pripadajuća radna mjesta. Navedene metode u borbi protiv organizacijskog stresa čine da se zaposlenici, dugoročno gledano, bolje i brže prilagođavaju promjenama, svjesniji su svoje uloge u poduzeću, te individualan rast u pogledu znanja i vještina umanjuje vjerojatnost na stres na radnom mjestu. Svrha uvođenja politike konstruiranja kadra je prirast i optimalizacija unaprjeđenja kadra za razvoj poduzeća u smislu unaprjeđenja pojedinačnih znanja, vještina i sposobnosti.

Prema Jurasu, K. i sur., (2009), najviše upotrebljavane tehnike mjerenja razine stresa, pogotovo u velikim kompanijama, su upravo ankete i intervjui. Ankete se odnose na ispitivanje stava i prikupljanje mišljenja većeg broja ispitanika, odnosno, zaposlenika. Intervjui se odnose na verbalnu i neverbalnu interakciju između dvoje ljudi u svrhu prikupljanja podataka. Bitno je imati uvid u informacije koje su ključne za suzbijanje stresa, a to su osnovna pitanja o zadovoljstvu na

poslu, zatim pitati zaposlenike za mišljenje o razini stresa s kojom se suočavaju na radnom mjestu, kao i čimbenike koji utječu na apsentizam i povećani izostanak s posla. Prema njihovim stavovima i mišljenjima, statističkom analizom će se utvrditi koji faktori najviše utječu na razinu stresa u poduzeću. Prema Murphyu (1996), adekvatan izbor metoda za upravljanje stresom pozitivno utječe na povećanje opće kvalitete života zaposlenika,.

Nadalje, Juras i sur. (2009) opisuju važnost analize radnog mjesta i opisa radnog mjesta kako bi poduzeće imalo u sklopu svoje organizacije kvalitetnu radnu strukturu, tj. kvalitetne ljudske resurse. Pomoću ove dvije postavke i analize, poduzeće će za početak postaviti i potražiti temeljne značajke rada. Zadatak menadžmenta ljudskih resursa u poduzeću je raspoređivanje kadrova na pripadajuće im radno mjesto, pa se tako nužno trebaju znati profili izvršitelja posla i sami fizički zahtjevi posla. Pomoću psihološkog i profesionalnog izvršitelja posla, poduzeće će imati okvir informacija koje su nužne, neophodne za obavljanje traženog posla, pa se tako razlikuju motivacije između pojedinaca, kompetencije, znanja, sposobnosti itd.

Fizički zahtjevi posla poput vremenskih neprilika, rada na otvorenom, ekstremnih uvjeta itd. mogu, prema Telebecu (2014), doprinijeti razvoju stresa kod zaposlenika, pa posebnu pozornost menadžment treba obratiti na zakonske propise uvjeta rada i pripaziti na opasnosti prilikom radnog procesa.

### 3.1.3. Upravljanje stresom u OPG poduzećima

U svrhu prevencije stresa na radnom mjestu, poslodavac bi trebao omogućiti adekvatne ergonomske uvjete rada kao što su temperatura radnog prostora, odgovarajuće osvjetljenje, razina buke, boju radnog prostora, glazbu, namještaj. Tehnike koje bi poslodavac mogao uvrstiti u poslovnu praksu prilikom prevencije stresa su fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni dan i tjedan i podjela radnog mjesta. Prilikom dugotrajnog rada na istom radnom mjestu, kod pojedinih zaposlenika javlja se monotonija, dosada i stres, povećana je količina pogrešaka koje zaposlenik čini prilikom svog rada, manje je fleksibilan u odnosu na dosadašnji rad, opire se promjenama, odbija surađivati s novim radnim kolegama na pripadajućem radnom mjestu, odbija bilo kakvu mogućnost profesionalnog razvoja, što u konačnici rezultira deficitom radne učinkovitosti zaposlenika. Kroz vremenski period, primjetna je promjena u raspoloženju zaposlenika, opada mu motivacija za osnovno obavljanje svakodnevnih zadataka, pa bi poduzeće trebalo razmotriti neke od opcija redizajniranja posla.

Pri procesu redizajniranja posla, razlikuje se rotacija posla, obogaćivanje posla i proširenje posla. Osim navedenih, može se koristiti i tehnika pojednostavljivanja radnog mjesta. Opcije su pogodne za navedene slučajeve jer minimiziraju stres, monotoniju i opadajući radni učinak. Prilikom rotacije posla, zaposlenik obavlja raznolike radne zadatke koji minimiziraju dosadašnju monotoniju i stres, može se povećati opseg posla, ali ne i njegova složenost.

Obogaćivanje posla se odnosi na radne zadatke koji će zaposleniku donijeti veći stupanj odgovornosti i kontrole, ali je usmjeren na smanjenje stresa, razvoj karijere i profesionalni uspon. Proširenje posla poslodavac uvodi kad zaposlenik želi, na postojećem radnom mjestu, više radnih zadataka u cilju smanjenja monotonije i u konačnici stresa. Tehnika pojednostavljivanja radnog mjesta se uvodi kad nadređeni želi smanjiti broj radnih zadataka zaposlenika da bi umanjio broj pogrešaka, prevenirao stres i pritom povećao efikasnost zaposlenika. Uspješno razvijena strategija planiranja ljudskim resursima poduzeću donosi kontinuiran uspjeh i usmjerava zaposlenike u pravilno i učinkovito ispunjavanje ciljeva organizacije. Kako bi poduzeće efektivno, efikasno poslovalo na tržištu i poslovalo u sklopu strateškog planiranja, neophodno je učinkovito planirati upravo one kadrove koji će moći realizirati zadane ciljeve poduzeća.

Prema Mihailoviću (2003), postupkom selekcije poduzeće može minimizirati stres u poduzeću te se pobrinuti za kvalitetno raspoređivanje zaposlenika na radna mjesta koja odgovaraju prema kvalifikacijama, znanju, sposobnostima i vještinama zaposlenika. Osim navedenih kompetencija pojedinaca, koje su bitan faktor prilikom postupka selekcije, bitno je uvažiti i individualne razlike kao što su psihičke osobine, karakter pojedinca, specifični načini ponašanja u raznim situacijama, percepcija.

Osim selekcije, Mihailović (2003), navodi proces obuke i stručnog usavršavanja kao mjeru prevencije unutar organizacije. U tom procesu pojedincima se približavaju novi načini rada, zahtjevnije radne metode, upoznaju se s novijim, složenijim radnim zadacima ili za konkretno radno mjesto. Prilikom obučavanja zaposlenika, poslodavac bi trebao imati mehanizme praćenja u pomoć kojih će kontrolirati hoće li pojedinac, s obzirom na razinu obuke, uspješno ostvariti potrebnu obuku i izbjegavati stres. Stručno usavršavanje služi razvijanju vještina zaposlenika na postojećem radnom mjestu u slučaju uvođenja novih načina rada u svrhu postizanja veće efikasnosti i efektivnosti te stjecanja novih znanja kada je neophodno usmjeriti ih u nove procese

rada. Pomoću navedenih postupaka nadređeni minimizira stres na radnom mjestu i pritom naglasak stavlja na tehnike relaksacije zaposlenika.

OPG poduzeća na tržištu mogu ponuditi razne proizvode i usluge koje će osim poljoprivrednih dobara uključiti agroturizam i seoski turizam. OPG poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji su često fokusirana na turizam i veća koncentracija posla se odvija tijekom ljetnog sezonskog razdoblja. U svrhu upravljanja stresom u OPG poduzećima, cilj je minimizirati stres kod zaposlenika i ponuditi zaposlenicima adekvatne radne uvjete i dobru organizacijsku klimu. Kako je riječ o obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, cijela obitelj može biti uključena u poslovanje poduzeća pa stres članovi obitelji mogu doživjeti i kod kuće. Dobar menadžer OPG poduzeća bi trebao kvalitetno upravljati i kontrolirati radne procese unutar poduzeća. Kvalitetnu obuku i selekciju bi trebao provesti jer osim obitelji ova poduzeća sklapaju ugovore o sezonskom radu sa zaposlenicima poduzeća.

### **3.2. Motivacija zaposlenika**

Motivacija ima za cilj doprinijeti svim aspektima rada tj. povećati radni učinak u pogledu inovativnosti, efikasnosti, kvaliteti obavljanja posla, podizanju konkurentnosti tvrtke, ostvarenju uspješnosti, i kvalitetno odgovoriti na interese pojedinca u odnosu na tvrtku. Motivacija je interes koji uzrokuje, pokazuje put i vodi ka željenom ponašanju kod ljudi. U menadžmentu motivacija je bitan čimbenik, jer pomoću nje menadžer pokušava izbalansirati aktivan rad zaposlenika, njihovo ponašanje i prohtjeve u svrhu ispunjenja radnog procesa i maksimalizacije radnog učinka. Motivacija pojedince potiče na željeno ponašanje jer će pomoću nje ostvariti želje i doći do ostvarenja cilja (Vesić, 2010).

Svaka organizacija ima uvriježen mehanizam motiviranja kako bi ostvarila zacrtane ciljeve i potakla zaposlenike na motiviran, učinkovit rad i postizanje ciljeva. Ono što se smatra jednakim kod svih organizacija razumijevanje nužnosti postavljanja definicije sustava motivacije. Motivacija je važan faktor za povećanje ekonomskih faktora uspješnosti poslovanja pomoću koje se povećava profit, i ostvaruju strateški ciljevi (Varga, 2011). Kada se opisuje sustav nagrađivanja, bitno je diferencirati sustav nagrađivanja koji se temelji na materijalnom nagrađivanju od sustava

nagrađivanja koji se temelji na nematerijalnom nagrađivanju. Tako Varga (2011) navodi dvije ključne vrste financijskih naknada zaposlenih s obzirom na ukupne naknade, a odnose se na izravne materijalne koristi i neizravne materijalne koristi. Izravne materijalne koristi zaposlenik prima u obliku gotovog novca, a neizravne materijalne koristi uzdižu pojedinačni stvarni nivo zaposlenika u poduzeću.

Materijalne politike su, prema Gutiću i Rudelju (2012), definirane kao nagrade za izvrsno i istaknuto korištenje znanja, vještina i sposobnosti iz kojih pojedinac također može steći privilegiju korištenja raznih beneficija, dijeljenje koristi i mogućnost ostvarivanja vlasništva. Upotreba materijalnih nagrada samo je osnova za usmjerenje daljnjih motivacijskih podstreha raznovrsne prirode kako bi se multiplicirao kapacitet motivacije u poduzeću i time pridonio stvaranje ugodne radne klime. Nagradama za istaknut rad i trud prilikom izvršavanja radnog zadatka, poduzeće želi motivirati zaposlenika i uvažiti njegov izvrstan radni angažman. Nematerijalnim politikama poduzeće želi ostvariti izmjenu rada, osigurati veći doprinos putem novog stila vodstva, naglasiti svakog istaknutog zaposlenika pomoću javnih usmenih i pisanih pohvala i priznanja, fleksibilne rasporede rada, vođenje prema svrsi, razvoj kulture, edukaciju zaposlenika, podršku napredovanju u karijeri i još mnogo toga (Buntak i sur., 2013).

Prema Russo (2013), u praksi su široko upotrebljavane metode motivacije poput novca, sudjelovanja i izvrsnog radnog okruženja. Funkcija novčanih nagrada je neophodna jer može omogućiti zaposlenicima zadovoljenje osnovnih potreba dostojnih za život čovjeka. Gotovi novac nema jednaki efekt na zaposlenika prilikom preuzimanja nagrade kao što bi to bilo sudjelovanje, jer zaposlenika dugoročno više motivira uključivanje u radni proces. Iako je gotovi novac pokretač poželjnog ponašanja i nagrađivanja zaposlenika, on može implicirati kontraefekt koji može biti različito interpretiran od strane zaposlenika, pa čak i u lošem smislu, iako mu je svrha nagrađivanje.

Motivacija je, prema Bahtijarević-Šiberu (1999), bitan aspekt djelovanja menadžera, pa glavnu ulogu ima u manipulaciji i konstruiranju ljudskih potencijala i njegovu usmjeravanju ka željenim ciljevima poduzeća. Pomoću nje povećava se zadovoljstvo zaposlenika, poduzeće čuva kvalitetan kadar i pritom se trudi održati razinu kvalitete radnog učinka. Ključno je vremenski kontinuirano upotrijebiti motivacijski sustav pomoću svih motivacijskih faktora i strategija.

Pritom, Spector (1997) navodi kako je zadovoljstvo na radnom mjestu bitno za djelovanje poduzeća u cjelini. U oscilacijama zadovoljstva zaposlenika na različitim radnim mjestima unutar



organizacije će se prepoznati potreba za kontrolom općeg zadovoljstva na radu. Cilj kontrole općeg zadovoljstva na radu zaposlenika je nadređenima pružiti pravovremene informacije o realnom stanju i usmjeriti nadređene u rješavanje uzroka nezadovoljstva na radu.

U tablici 1. prikazana je klasifikacija materijalnih kompenzacija prema dvije podjele kompenzacija i razinama unutar poduzeća. Tablica također prikazuje razlike između pojedinca i tvrtke u odnosu na izravne i neizravne materijalne kompenzacije. Tablica opisuje komponente materijalnih kompenzacija.

**Tablica 1.** Klasifikacije materijalnih kompenzacija za zaposlenike

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknade za širenje znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dan Automobil kompanije Menadžerske beneficije
	Tvrtka	Bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (distribucija dionica)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno i druga osiguranja Naknade za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnica

**Izvor:** Bahtijarević- Šiber Fikreta, Management ljudskih potencijala (1999). Zagreb, Golden marketing, str. 614.

## **4. METODOLOGIJA RADA**

### **4.1. Instrumenti istraživanja**

Svrha istraživanja je utvrditi učinke stresa i utjecaj stresa na zaposlenike OPG poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Anketa je kreirana u sklopu platforme Google obrasci, a sastoji se od tri kategorije pitanja. Prva kategorija pitanja su dobna skupina ispitanika i spol, drugi dio pitanja obuhvaćaju grupe pitanja poput: faktora preopterećenosti, faktora problema u obavljanju posla, faktore straha i nesigurnosti, faktor loših uvjeta rada, problema s kolegama i izvanorganizacijske stresore, dok treća skupina pitanja predstavlja brigu poslodavca za minimiziranje stresnih situacija. Za uspješno ispunjavanje anketnog upitnika je bilo potrebno izdvojiti 5 minuta. Prije samog ispunjavanja anketnog upitnika, sudionicima je bilo naglašeno da je ispunjavanje ankete u potpunosti anonimno i dobrovoljno.

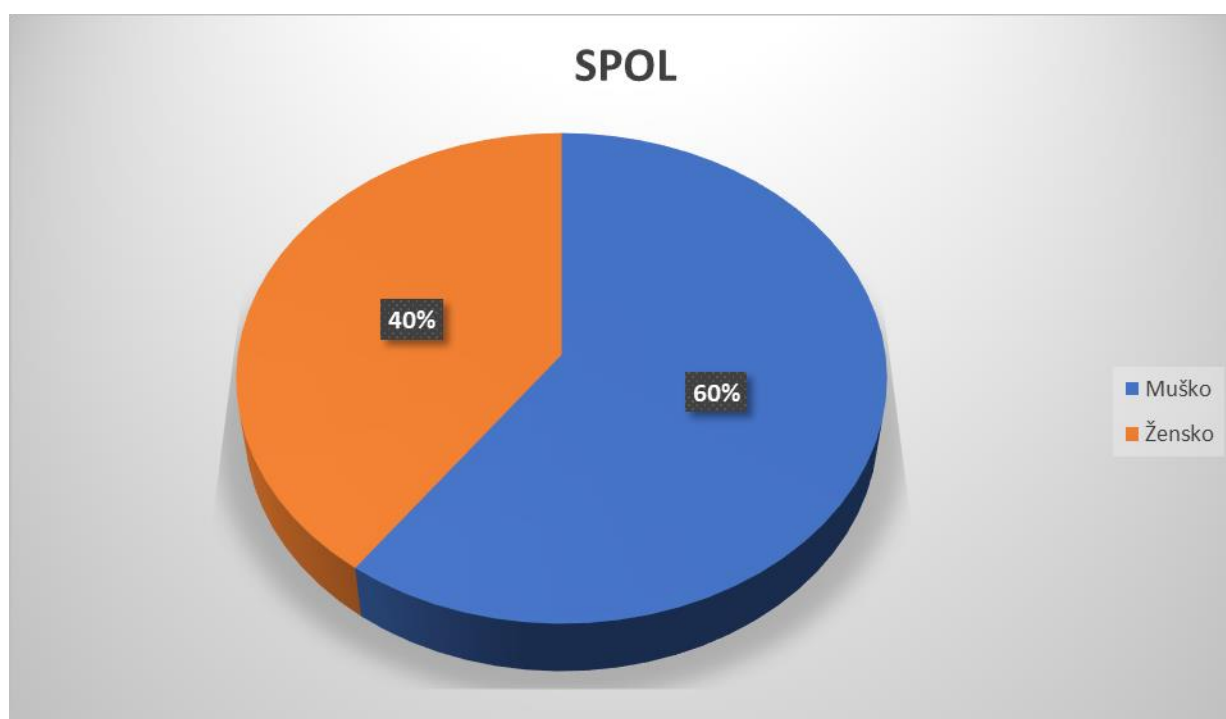
Dio pitanja koja su korištena u izradi ankete su preuzeta od istraživačkog rada G. Lipnjak (2011), dok su pojedina pitanja izrada autora. Odgovori koji su ponuđeni u anketi su se temeljili na Likertovoj tablici ocjenjivanja (1-5), a brojevi su interpretirani prema sljedećem: 1- izrazito se slažem, 2- slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- ne slažem se, 5- izrazito se ne slažem.

### **4.2. Uzorak**

U ovom istraživanju korištena je postupak neprobabilističkog uzorka i koristio se prigodni uzorak u sklopu navedenog postupka uzorkovanja. Prigodni uzorak se koristio anketiranjem dostupnih zaposlenika u OPG poduzećima. Prednost korištenja prigodnog uzorka je jednostavnost u realizaciji anketiranja, dok je nedostatak vezan uz reprezentativnost istraživanja. U ispunjavanju anketnog upitnika je sudjelovalo 46 sudionika koji su zaposlenici OPG poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije. Od ukupno 46 sudionika ankete, 28 sudionika je muškog spola (60%), dok je 18 sudionika ženskog spola (40%).

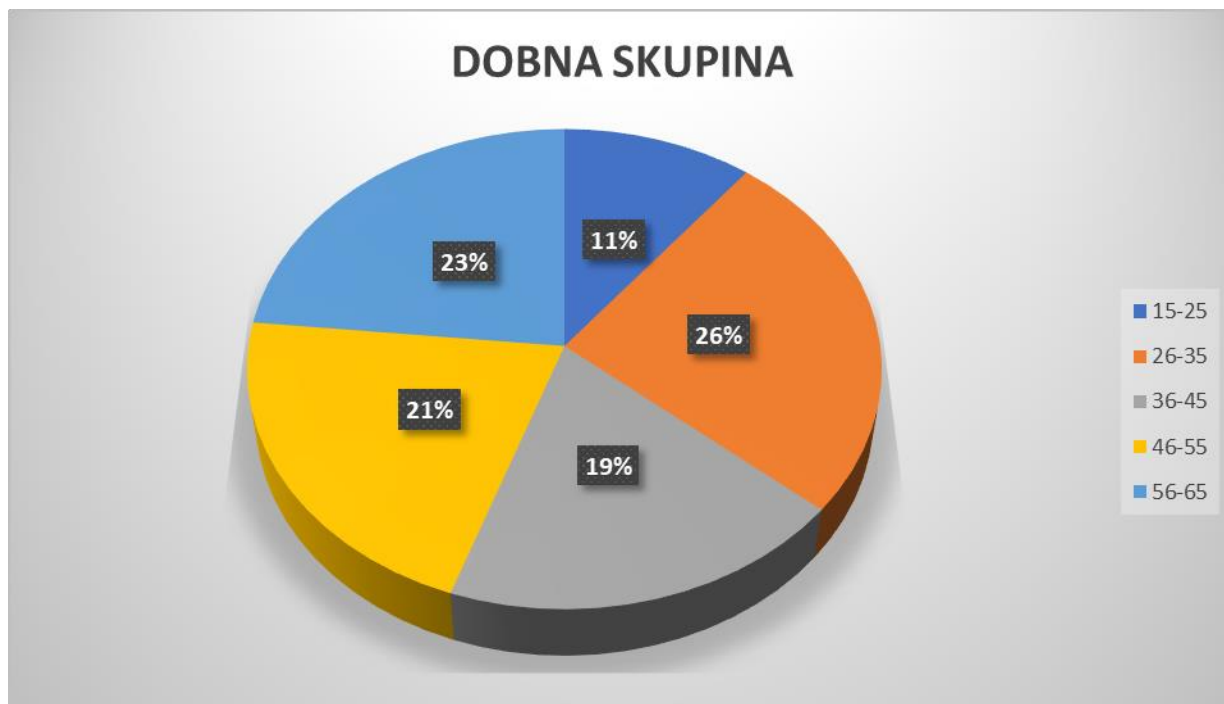
### 4.3. Rezultati istraživanja

Prva skupina pitanja obuhvaća pitanja o spolu i dobi ispitanika ankete. Ispunjavanju anketnog upitnika je pristupilo 60% muškog spola, odnosno 28 ispitanika, dok je 40% ispitanika ženskog spola tj. 18 ispitanika.



**Grafikon 1:** Raspodjela sudionika ankete po spolu

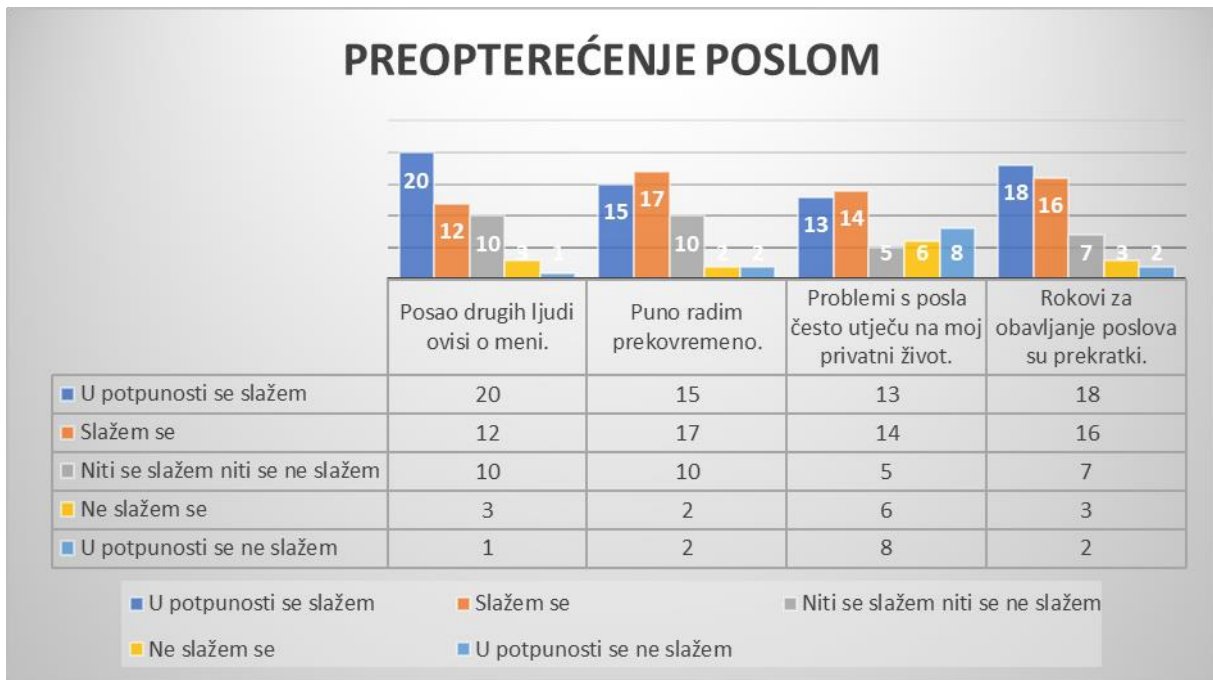
**Izvor:** izrada autora



**Grafikon 2:** Dobna skupina ispitanika

**Izvor:** izrada autora

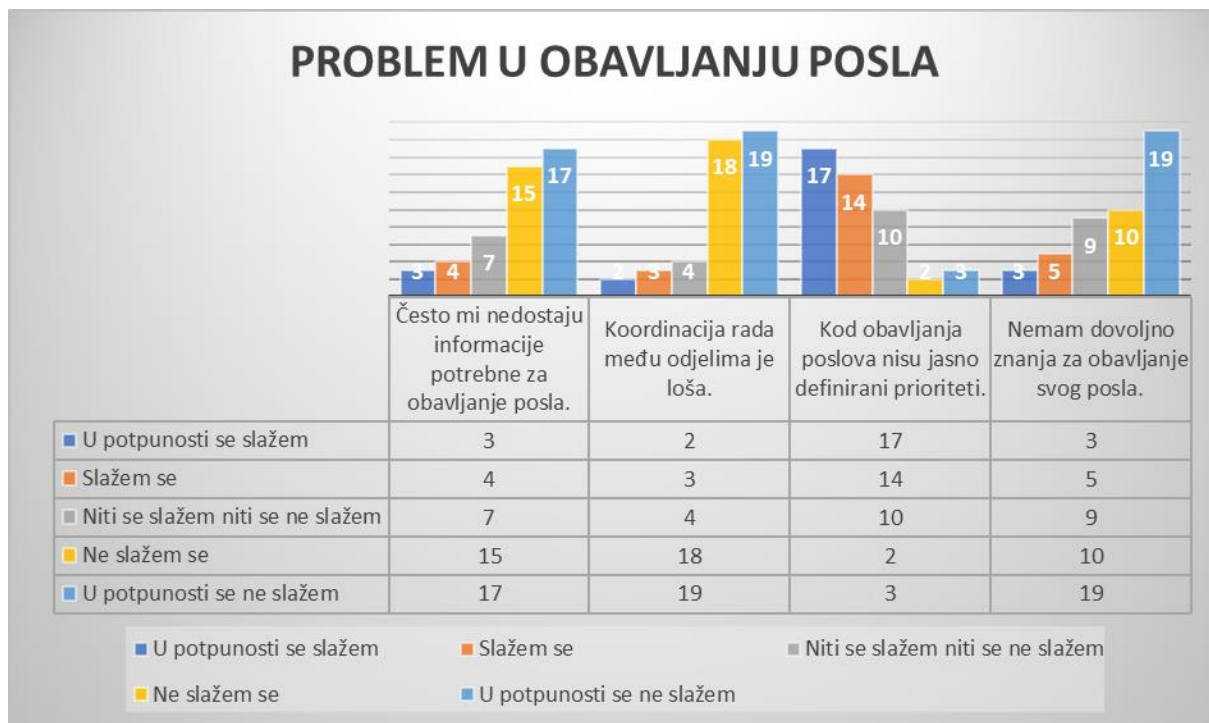
Prema rezultatima ankete, 11% ispitanika je u dobi od 15 do 25 godina, 26% ispitanika je u dobnoj skupini od 26 do 35 godina, 19% ispitanika je u dobnoj skupini od 36 do 45 godina, dok 21% njih ima od 46 do 55 godina i 23% ispitanika ima od 56 do 65 godina života. Prema ovoj kategoriji prepoznaje se udio sudionika po spolu i dobi, a iduća kategorija pitanja će pobliže istražiti stres na radnom mjestu prema faktorima. Pitanja koja su obuhvaćena u anketnom upitniku odnose se na faktore: preopterećenja poslom, problemima u obavljanju posla, faktor straha i nesigurnosti, odnos kolega na radnom mjestu, loši uvjeti rada, izvanorganizacijskim stresorima. Treća skupina pitanja se odnosi na brigu poslodavca u stresnim situacijama.



**Grafikon 3:** Preopterećenje poslom

**Izvor:** izrada autora

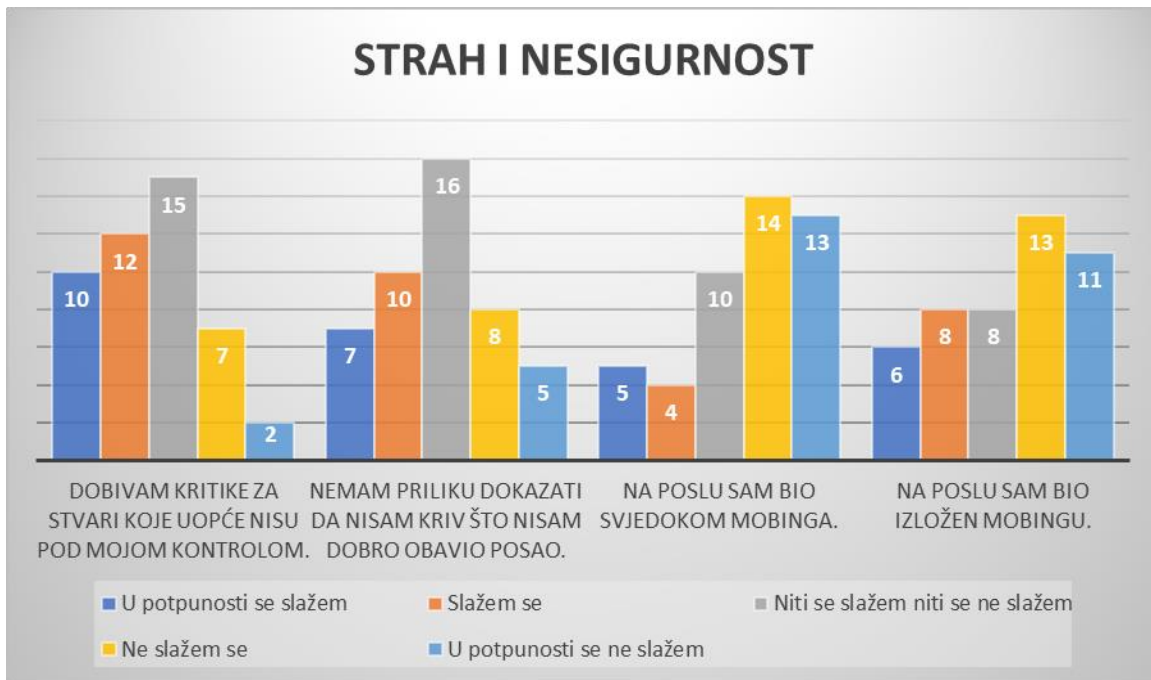
Ovaj grafikon prikazuje iskazivanje mišljenja ispitanika na pitanja iz skupine faktora preopterećenosti poslom. Na tvrdnju „Posao drugih ljudi ovisi o meni.“ je 20 sudionika izrazilo potpuno slaganje, 12 njih se slaže, 10 se sudionika niti slaže niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom, 3 ispitanika se ne slaže i 1 ispitanik se u potpunosti ne slaže. Na tvrdnju „Puno radim prekovremeno.“ se u potpunosti složilo 15 ispitanika, a sa tvrdnjom „Problemi s posla često utječu na moj privatni život.“ se složilo 13 ispitanika. Analiza dobivenih rezultata prikazuje da je veliki broj i postotak zaposlenika preopterećen poslom kojeg radi. Najviše sudionika se slaže sa prvom tvrdnjom, a to čini 43,3% ispitanika. Ostale tvrdnje također prikazuju povećani nivo percipiranog preopterećenja sudionika. S obzirom na mišljenja sudionika ankete, poslodavac bi trebao rasteretiti, rascjepkati posao na manje, sitnije dijelove i dodijeliti ih većem broju ljudi da ne bi većinski posao obavljao jedan zaposlenik OPG-a.



**Grafikon 4:** Problemi u obavljanju posla

**Izvor:** izrada autora

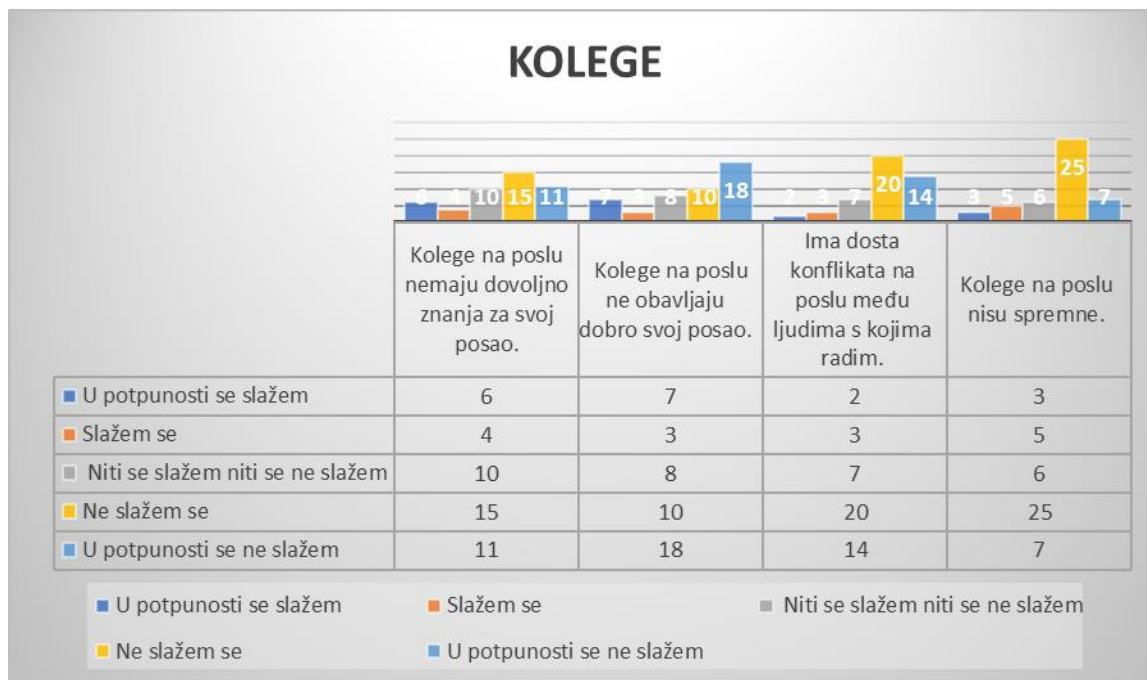
Problem koji nastaje u obavljanju posla javlja se kod nejasnog definiranja prioriteta, tj. sa tom tvrdnjom se u potpunosti slaže 37% ispitanika, dok se za tvrdnju „Često mi nedostaju informacije potrebne za obavljanje posla.“ 37% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa istom. Analizom ankete, problem kod obavljanja posla za zaposlenike OPG se nalazi u ne definiranju jasno postavljenih prioriteta, pa se tako 41% ispitanika u potpunosti slaže sa tom tvrdnjom. Potpuna neslaganja sa tvrdnjom „Koordinacija rada među odjelima je loša.“ je imalo priliku izraziti 19 ispitanika, tj. 41%. Nedostatak znanja za obavljanje posla zaposlenicima ne predstavlja problem te se oni u potpunosti ne slažu sa tom tvrdnjom, tj. 41% ispitanika. Poslodavac bi trebao jasno definirati prioritete pri obavljanju raznih vrsta zadataka kako bi olakšao konačnu provedbu zadataka i realizaciju na efikasniji način.



**Grafikon 5:** Strah i nesigurnost

**Izvor:** Izrada autora

U skupini pitanja straha i nesigurnosti, zaposlenici su na prvu tvrdnju „Dobivam kritike za stvari koje uopće nisu pod mojom kontrolom.“ odgovorili u najvećoj mjeri da se niti slažu niti ne slažu sa ovom tvrdnjom, tj. 33% zaposlenika je takvog stava, dok 26% njih se slaže sa ovom tvrdnjom. Na tvrdnju „Nemam priliku dokazati da nisam kriv što nisam dobro obavio posao.“ 35% zaposlenika se izjasnilo da se niti slaže niti ne slaže, pa bi se moglo reći da se žele izraziti neutralno, dok 22% njih se slaže sa ovom tvrdnjom. „Mobbingu“ je na poslu od 46 ispitanika doživjelo tj. bilo izloženo njih 6, tj. stava su da se potpuno slažu sa tvrdnjom „Na poslu sam bio izložen „mobbingu“.“, a 17% ispitanika se izjasnilo kako se slaže i 17% njih se izjasnilo kako se niti ne slaže niti slaže sa navedenom tvrdnjom. „Mobbing“ od navedenih tvrdnji nema značajni utjecaj na razvoj straha i nesigurnosti, ali kritike upućene zaposlenicima imaju značajniji utjecaj u ovom anketnom upitniku. Specifičnost je OPG-a sudjelovanje svih članova obitelji u poslovanju poduzeća, pa se „mobbing“ može najčešće realizirati angažiranjem nekih vanjskih suradnika, sezonskih radnika ili čak unutar obitelji koja vodi poduzeće. Faktor strah i nesigurnost je u ovom slučaju najznačajniji po kritikama koje zaposlenici dobiju kada stvari nisu pod kontrolom zaposlenika, već su mu upućene.

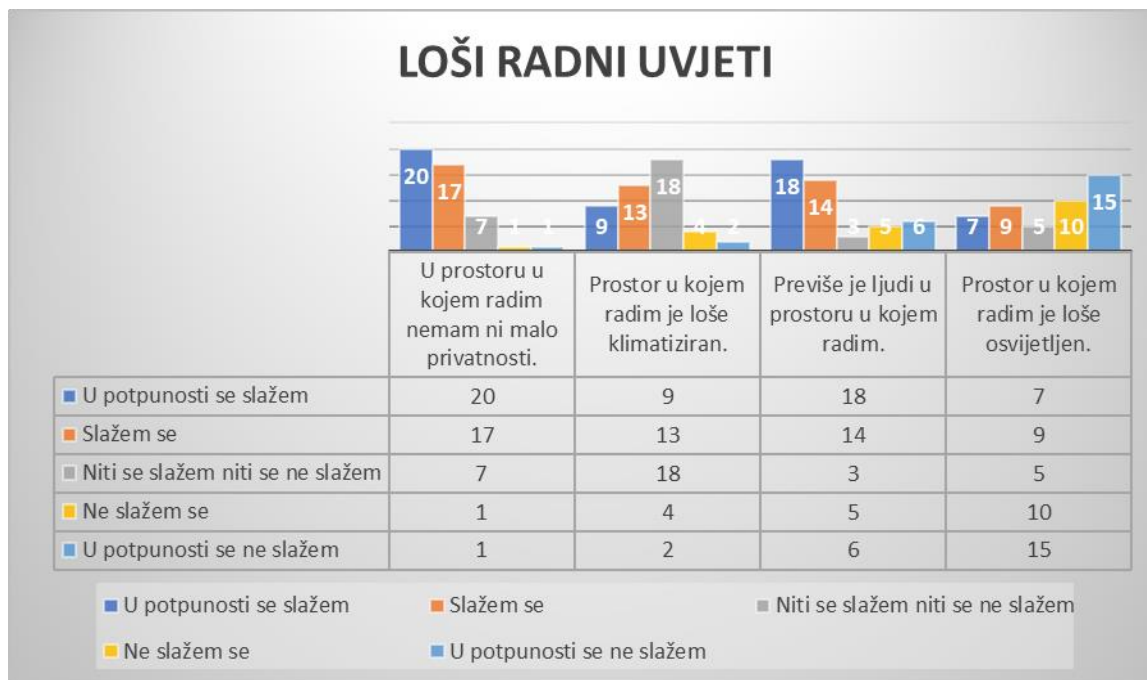


**Grafikon 6:** Odnos kolega na radnom mjestu

**Izvor:** izrada autora

U ovoj kategoriji tvrdnji i analize odnosa sa kolegama, analizirali su se konflikti na radnom mjestu i obavljanje posla, ali i spremnost na posao i potrebno znanje koje kolege bi trebale posjedovati. Za prvu tvrdnju 33% ispitanika se izjasnio kako se ne slaže sa tim da kolege nemaju potrebno znanje, a 22% ispitanika se niti slaže sa tvrdnjom niti ne slaže, dok 13% njih se u potpunosti slaže. Tvrdnju „Kolege na poslu ne obavljaju dobro svoj posao“ ispitanici su se izjasnili kako se u potpunosti ne slažu, tako je odgovorilo 39% ispitanika. Tvrdnja da „Kolege na poslu nisu spremne“ je dobila najveći broj odgovora na izražavanju neslaganja, pa je 54% ispitanika odgovorilo da se ne slaže sa navedenom tvrdnjom. U ovoj kategoriji tvrdnji ispitanici nemaju problema pri obavljanju posla i suradnji s kolegama, pa mogu kontinuirano nastaviti raditi svoj posao kao i do sada.



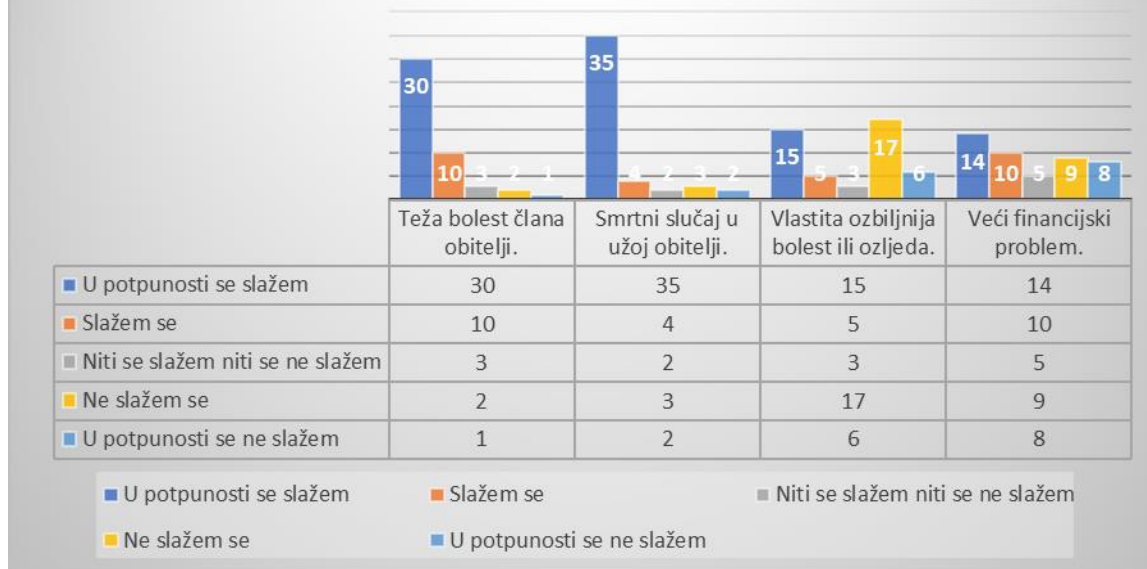


**Grafikon 7:** Loši radni uvjeti

**Izvor:** izrada autora

Loši radni uvjeti kao uzrok stresa za 20 ispitanika (43%) predstavljaju potpuno slaganje sa prvom tvrdnjom, a to je „U prostoru u kojem radim nemam ni malo privatnosti.“, 17 ispitanika se s tom tvrdnjom slaže, dok se sa tvrdnjom „Prostor u kojem radim je loše klimatiziran.“ u potpunosti slaže 20% ispitanika tj. njih 9, a slaganje je iskazalo 13 ispitanika (28% ispitanih). Loši radni uvjeti se temeljem ove analize mogu povezati s prostorom u kojem rade, a nemaju ni malo privatnosti i taj prostor je loše klimatiziran, pa im to utječe na stres i rad. Sa tvrdnjom „Previše je ljudi u prostoru u kojem radim.“ se u potpunosti slaže 18 ispitanika tj. 39%, 30% njih izražava slaganje sa navedenom tvrdnjom, dok se 13% ne slaže u potpunosti. Sa tvrdnjom „Prostor je kojem radim je loše osvijetljen.“ se u potpunosti složilo 15% ispitanika, dok je 22% izrazilo neslaganje, a potpuno ne slaganje sa ovom tvrdnjom čini 33% ispitanika. Može se reći kako je ovom analizom loših radnih uvjeta za radnike najveći nivo stresa uzrokovan zbog nemogućnosti privatnosti u prostoru gdje rade.

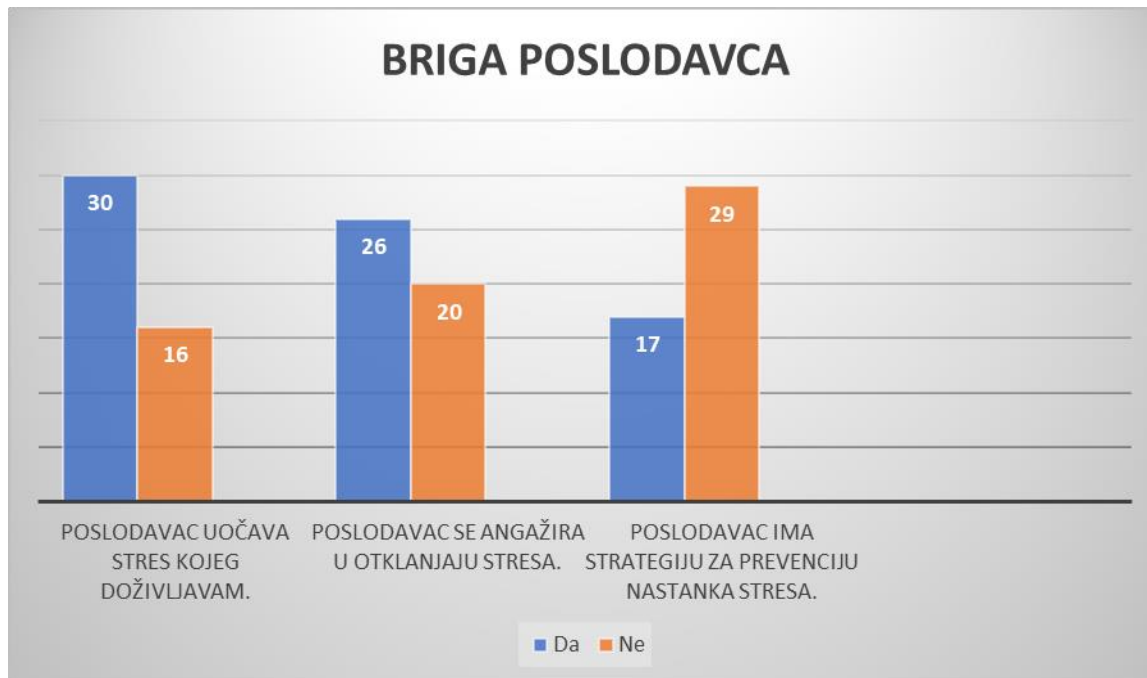
## IZVANORGANIZACIJSKI STRESORI



**Grafikon 8:** Izvanorganizacijski stresori

**Izvor:** izrada autora

Za većinu ispitanika najveći stres koji je uzrokovan izvan organizacije predstavlja smrtni slučaj u užoj obitelji pa je 76% ispitanika izrazilo potpuno slaganje sa tvrdnjom. Ovom analizom stresora, cilj je prikazati udio pojedinih stresora tj. utjecaj stresnih situacija i događaja na pojedinca koji utječu na njegov rad u organizaciji. Za ispitanike je ključni stresor smrt užeg člana obitelji i teža bolest člana obitelji, gdje je 65% ispitanika izjasnilo potpuno slaganje na utjecaj tog stresora. Vlastita ozbiljnija bolest ili ozljeda ispitanicima ne predstavljaju ključan stresor, a 33% ispitanika je izjasnilo potpuno slaganje sa ovom tvrdnjom, dok 30% ispitanika se slaže u potpunosti sa tvrdnjom veći financijski problemi čine stresor, 22% njih se slaže sa tvrdnjom da veći financijski problemi čine ključan stresor. Poslodavac pri ovakvoj situaciji, ne može direktno utjecati na ovaj tip stresora, ali ga može pokušati umanjiti u vidu podrške, materijalne i nematerijalne, i osloboditi zaposlenika od radnih obveza na određen vremenski period.



**Grafikon 9:** Briga poslodavca u stresnim situacijama

**Izvor:** izrada autora

Na temelju zadnje skupine pitanja, gdje je bio cilj istražiti brigu poslodavca o stresnim faktorima koji utječu na rad zaposlenika, 30 zaposlenika se izjasnilo potvrdno („da“) na tvrdnju „Poslodavac uočava stres kojeg doživljavam.“, tj. 65% ispitanika, dok se preostalih 35% izjasnilo odgovorom „ne“. Na tvrdnju „Poslodavac se angažira u otklanjanju stresa.“ izjasnilo se potvrdno 26 ispitanika tj. 57%, dok se preostalih 20 ispitanika izjasnilo negativnim odgovorom, tj. 43% ispitanika. Na posljednju tvrdnju „Poslodavac ima strategiju za prevenciju nastanka stresa.“ pozitivno se izjasnilo 17 ispitanika, tj. 37%, dok se 63% ispitanika izjasnilo negativnim odgovorom („ne“). Na temelju ove skupine pitanja, uočava se kako poslodavac u velikoj mjeri uočava stres kojeg zaposlenik doživljava i poslodavac je angažiran da otkloni nastali stres, ali prema rezultatima ankete, poslodavac nije donio strategiju pomoću koje će prevenirati stres kod zaposlenika. Poslodavac bi trebao naći mehanizme prema kojima će smanjiti i otkloniti stres kod svojih zaposlenika kako bi se poboljšala kvaliteta rada i razina stresa se dovela na minimum ili u potpunosti uklonila.

Rezultati istraživanja ukazuju na veliko opterećenje poslom zaposlenika OPG poduzeća, jer vremenski rokovi za izvršavanje posla su prekratki i posao drugih ljudi često ovisi o pomoći drugog zaposlenika. Problemi koji se javljaju prilikom obavljanja posla najviše se odnose na nejasno

definirane prioritete što često može prouzrokovati konfuziju i lošu organizaciju obavljanja radnog zadatka. Problem zaposlenicima ne predstavlja znanje i količina informacija za obavljanje posla, već organizacija rada. Većina ispitanika se izjasnila kako je definiranje prioriteta u OPG poduzećima problem, pa tako se sa tom tvrdnjom u potpunosti slaže čak 17 ispitanika tj. 37%.

Ispitanici se izjašnjavaju neutralnim mišljenjem na tvrdnju da dobivaju kritike za događaje koji nisu u njihovoj kontroli i nadležnosti na radnom mjestu. Kolegijalni odnosi u OPG poduzećima su stabilni i nisu konfliktne situacije. Većina ispitanika smatra da kolege posjeduju adekvatno znanje za određeno radno mjesto i da svoj posao obavljaju dobro. OPG poduzeća su specifična poduzeća jer članovi obitelji su najčešće zaposlenici, pa to može kreirati dvojak efekt u interpersonalnim odnosima u OPG poduzeću. Kolege u OPG poduzećima su često članovi obitelji pa treba uzeti u obzir kako se problemi unutar OPG poduzeća rješavaju i u privatno vrijeme zaposlenika. Previše ljudi u radnom prostoru i manjak privatnosti su dva najveća problema pod skupinom pitanja loših radnih uvjeta. Nedostatak privatnosti 20 ispitanika smatra to faktorom loših radnih uvjeta, dok radni prostor ne predstavlja problem jer je osvijetljen. Loša klimatizacija bi mogla biti potencijalni problem, jer se s tom tvrdnjom neutralno izjasnilo čak 18 ispitanika. Za većinu ispitanika teža bolest člana obitelji i smrtni slučaj u užoj obitelji predstavlja velik stres. Vlastita ozljeda ili bolest i veći financijski problemi ne predstavljaju veći izvanorganizacijski stres za ispitanika. Za neometano poslovanje i rast OPG poduzeća je nužno da su članovi obitelji zdravstveno stabilni i da su smrtni ishodi svedeni na minimum. Stres koji je doživljen na radnom mjestu poslodavac uočava i s tom se tvrdnjom slaže čak 30 ispitanika. Poslodavac, prema zaposlenicima, nema adekvatnu strategiju za prevenciju stresa.

## 5. ZAKLJUČAK

Stres je postao ljudska svakodnevnica, kako u privatnom životu, tako i u poslovnom. Od iznimne je važnosti spoznati načine nošenja sa stresom te njegova prevencija. Uvelike utječe na zdravlje ljudi i na njihovu radnu sposobnost. Stres na radu utječe na produktivnost radnika. Postoji puno čimbenika koji utječu na stres i potiču ga. Reakcije na stres mogu biti različite, a one ovise o subjektivnoj procjeni pojedinca, tj. kojem izvoru pojedinac pripisuje svoje uspjehe i neuspjehe. Iako je uz riječ stres u današnjem vremenu vezana isključivo negativna konotacija, stres može imati kako pozitivne tako negativne posljedice. Neki oblici negativnih posljedica su vezani uz pozitivne događaje u ljudskim životima na koje bi se tek trebali priviknuti.

S obzirom na izvore i uzroke stresa, pojedinac se nalazi u nezavidnoj situaciji u trenucima kada se bori s stresorima na radnom mjestu, bori se i s izvanorganizacijskim stresorima. Ta dugotrajna borba utječe na psihofizičko zdravlje pojedinca, koje se iz dana u dan pri dugotrajnoj izloženosti visoke razine stresa, može pogoršati pa čak do razine razvijanja teških bolesti i trajnih oboljenja. Nažalost, sve više ljudi na radnom mjestu se suočava i sa „mobbingom“ i sindromom sagorijevanja na poslu. To je ozbiljan problem današnjice i suvremenog doba u kojem pojedinac teži profesionalnom ostvarenju, unosi sebe u posao a pritom ne shvaća koliko je njegova radna okolina nepodržavajuća i demotivirajuća. Činjenica je da ova dva problema uzrokuju ozbiljne posljedice u vidu teških zdravstvenih problema i izolacije iz društva, a da se u isto vrijeme ne bi pomislilo da pojedinac trpi maltretiranje na poslu i da se suočava sa psihičkim problemima jer njegov organizam više ne može podnijeti tu visoku razinu stresa, omalovažavanja, negativne radne klime i agresivnog natjecateljskog duha.

S obzirom na loše uređene međuljudske odnose unutar poduzeća, menadžment bi trebao raditi na poboljšanju komunikacije između pojedinih odjela i hijerarhijskih struktura. Istraživanjem zaposlenika u OPG-ovima provedenog na području Splitsko-dalmatinske županije zaključuje se da je određeni broj zaposlenika pod stresom na radnom mjestu. Ključni faktori za raspoznavanje razine stresa u OPG poduzećima su se kretali od faktora preopterećenosti, faktora problema u obavljanju posla, faktora straha i nesigurnosti, faktora loših uvjeta rada, problema s kolegama i izvanorganizacijske stresore, treća skupina pitanja se odnosila na brigu poslodavca u stresnim situacijama. Prilikom izrade i analize upitnika na području Splitsko-dalmatinske županije,

zaključuje se da su zaposlenici OPG poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije preopterećeni poslom i da takav način rada iziskuje prekovremeni rad, rokovi za obavljanje posla su prekratki, što im konkretno povećava razinu stresa. U faktoru problema u obavljanju posla, veliki broj zaposlenika smatra da nisu jasno definirani prioriteti pri obavljanju posla, a smatraju da im za to obavljanje posla ne nedostaje potrebnih informacija za obavljanje posla. Aspekt brige poslodavca prilikom mjerenja razine stresa, prevencije i smanjenja je uvažen od strane zaposlenika koji smatraju da poslodavac iznimno brine o djelatnicima tj. stresu koji utječe na djelatnike unutar OPG-a i izvan OPG-a. Zajednički cilj poslodavca i zaposlenika je smanjenje i otklanjanje, minimiziranje stresa u radnoj okolini. Kako bi OPG rastao, ostvario veći profit i osigurao stabilnost poslovanja u dugoročnom vremenskom horizontu, menadžment mora osigurati adekvatne uvjete za rad, utjecati na povećanje radnog učinka zaposlenika, motiviranost, produktivnost i bolju organizacijsku klimu. Menadžment bi trebao politikama i procedurama osigurati sustav kontrole praćenja radnog učinka i mogućnost napredovanja na radnom mjestu, poticati razvoj karijere kako bi se OPG interno promovirao i kako bi poduzeće s obzirom ograničene resurse i neizvjesnost okoline bolje reagiralo na vanjske faktore. Poslodavac bi trebao utjecati na smanjenje stresa različitim metodama u vidu materijalne i nematerijalne motivacije. Poslodavac bi zaposleniku trebao olakšati na način da mu postavi točno i jasno definirane zadatke koje treba ostvariti, imati razumijevanja za podređene i interesirati se za njihovo mišljenje te iz dana u dan stvarati što ugodniju radnu atmosferu.

## LITERATURA:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
2. Brkić, I., Rijavec, M. (2011): Izvori stresa, suočavanje sa stresom i životno zadovoljstvo učitelja razredne i predmetne nastave, Napredak. 152 (2), str. 211-213.
3. Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R., (2013): Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik. str. 56.-57.
4. Cooper, Cary L. (1991): "Stress in organizations." Analyzing Organizational Behaviour. str 127-153.
5. Čamdžija, K., i Čamdžija, E. (2020): Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika, Skei–međunarodni inerdisciplinarni časopis. 1(1), str. 31-45.
6. Đukanović, Lj. (2009): Stres i zlostavljanje na radu u hrvatskoj legislativi, Sigurnost. 51(2), str. 113-119.
7. Gutić, D. i Rudelj, S. (2012): Menadžment ljudskih resursa, Grafika, Osijek.
8. Hudek-Knežević, J., Kardum, I., i Lesić, R. (1999): Efekti percipiranog stresa i stilova suočavanja na tjelesne simptome, Društvena istraživanja. 8(4 (42)), str. 543-561.
9. Hudek-Knežević, J., Kardum I., (2006.): Stres i tjelesno zdravlje, Naknada Slap, Zagreb.  
Dostupno na:  
<http://www.nakladaslap.com/public/docs/knjige/Stres%20i%20tjelesno%20zdravlje%20-%20poglavlje.pdf>
10. Jeleč Kaker, Diana (2009): Izvori profesionalnog stresa I sindrom sagorijevanja socijalnih radnika u zdravstvu u Republici Sloveniji, Ljetopis socijalnog rada, 16 (1), str 133-151.
11. Jokić-Begić N. (2008): Sociologija i proctor, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu. 179 (1), str 101– 105.
12. Juras, K., et al. (2009): Stres na radu: Mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija, Sigurnost. 51(2), str. 121-126.
13. Kahn, R. L., Byosiere, P. (1992): Stress in organizations, Consulting Psychologists Press.
14. Karaman Aksentijević, N., Ježić, Z., i Đurić, K. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja, Informatologia. 41(1), str. 46-50.

15. Karoly, P. (1999): A goal systems self-regulatory perspective on personality, psychopathology, and change, *Review of General Psychology*.
16. Kraljević, A., Rukavina, M., i Žura, N. (2019): Stres u radu fizioterapeuta, *Journal of Applied Health Sciences = Časopis za primijenjene zdravstvene znanosti*. 5(2), str. 257-264.
17. Laklija, M., i Janković, J. (2010): Mobbing - osobni, obiteljski i radni problem i njegova prevencija, *Kriminologija & socijalna integracija*. 18(1), str. 65-77.
18. Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984): *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York.
19. Lazarus, R.S., (1991): *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press, New York.
20. Lipnjak, G. (2011): Istraživanje uzroka stresa zaposlenih, *Sigurnost*. 53(3), str. 219-226.
21. Lučanin, D. (2014): Mjere prevencije i sprečavanja štetnih posljedica stresa. *Sigurnost*. 56 (3) str. 223-234.
22. Mihailović, D. (2003): Stres u organizaciji, *Tourism and hospitality management*. 9(1), str. 113-130.
23. Mischel, W., Shoda, Y. (1995): A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure, *Psychological Review*.
24. Murphy, Lawrence R. (1996): Stress management in work settings: A critical review of the health effects, *American journal of health promotion*. Str 112.-135.
25. Poredoš, D., i Kovač, M. (2004): Stres i "mobbing" na radnom mjestu, *Kriminologija & socijalna integracija*. 12(1), str. 63-70.
26. Poredoš, D., i Kovač, M. (2005): Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu, *Ljetopis socijalnog rada*. 12(2), str. 333-346.
27. Robbins, S.P. (1995): *Organizational Behaviour Management*, Prentice Hall, New Jersey.
28. Robbins, S.P., Judge T.A. (2009): *Organizacijsko ponašanje*, Mate d.o.o., Zagreb.
29. Russo, A. (2013): *Motivacija i razvoj ljudskih potencijala*, nastavni materijal, Pomorski fakultet, Split, str.11.
30. Spector, P.E. (1997).: *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*, ATOB.
31. Šoljan, I., Josipović-Jelić, Ž., i Jelić Kiš, A. (2008): Workplace Mobbing, *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*. 59(1), str. 37-42.



32. Telebec, S. (2014): Stres na radu: priručnik za poslodavce, radnike i njihove predstavnike te stručnjake za zaštitu na radu, Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti d.d., Zagreb. str. 14.
33. Telebec, K. (2014): Stres na radu – zašto, što i kako djelovati (u povodu izlaska priručnika "Stres na radu"), Sigurnost. 56(4), str. 381-384.
34. Telebec, S. (2016): Sigurnost i zaštita na radu: Stres na radu. Kemija u industriji: Časopis kemičara i kemijskih inženjera Hrvatske. 65(1-2), str. 115-118.
35. Varga, M. (2011): Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. 2(1), pp. 152-169.
36. Vesić, D. (2010): Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, „Menadžment 2010.“, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac. Str.264-270.
37. Zakon o zaštiti na radu (NN 71/14, 118/14, 154/14 , 94/18, 96/18 – pročišćeni tekst zakona) Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/167/Zakon-o-za%C5%A1titi-na-radu>

## **POPIS GRAFIKONA**

**Grafikon 1:** Raspodjela sudionika ankete po spolu

22

<b>Grafikon 2:</b> Dobna skupina ispitanika	23
<b>Grafikon 3:</b> Preopterećenje poslom	24
<b>Grafikon 4:</b> Problemi u obavljanju posla	25
<b>Grafikon 5:</b> Strah i nesigurnost	26
<b>Grafikon 6:</b> Odnos kolega na radnom mjestu	27
<b>Grafikon 7:</b> Loši radni uvjeti	28
<b>Grafikon 8:</b> Izvanorganizacijski stresori	29
<b>Grafikon 9:</b> Briga poslodavca u stresnim situacijama	30

## **SAŽETAK**

Svaka organizacija se suočava sa problemom koji zaposlenicima smanjuje kvalitetu života i radnog učinka, a to je stres na radu. U današnjem ubrzanom načinu života i težnji ka ostvarivanju poslovnih ciljeva, pojedinac može osjećati stres, pa je zato bitno prepoznati uzroke stresa, izvore stresa, vrste stresa te primijeniti adekvatne metode prevencije. Stres na radu je usko povezan s radnim učinkom

zaposlenika, te indirektno ili direktno utječe na kvalitetu radnog učinka. Dugotrajno izlaganje stresu kod zaposlenika može stvoriti ozbiljne zdravstvene posljedice koje poslodavac treba prepoznati na vrijeme i reagirati pravovremeno u svrhu prevencije i minimiziranja stresa. Cilj ovog rada je elaborirati izloženost stresu zaposlenika u obiteljskim poljoprivrednim poduzećima, istražiti utjecaj stresa na zaposlenike i metode prevencije stresa poslodavca. Poslodavac može primijeniti različite metode unutar poslovanja i organizacije rada kako bi osigurao kvalitetne uvjete i omogućio pozitivnu radnu klimu i minimizirao negativne utjecaje stresa, kako na pojedinca, tako i na poduzeće.

**Ključne riječi:** stres, radno mjesto, zaposlenici, briga poslodavca

## **SUMMARY**

Every organization faces a problem that reduces employees' quality of life and work performance, which is stress at work. In today's fast-paced lifestyle and aspirations towards achieving business goals, an individual can feel stress, so it is important to recognize the causes of stress, sources of stress, types of stress and apply adequate methods of prevention. Stress at work is closely related to the work performance of employees, and indirectly or directly affects the quality of work performance. Prolonged exposure to stress in employees can create serious health consequences that the employer needs to recognize in time and react in a timely manner for the purpose of preventing and minimizing stress. The aim of the final work is to elaborate exposure to employee stress in family farming companies, to investigate the impact of stress on employees and methods of preventing employer stress. The employer can apply various methods within business and work organization to ensure quality conditions and provide a positive working climate and minimize the negative impacts of stress, both on the individual and on the enterprise.

**Keywords:** stress, workplace, employees, employer care