

Dr Radmila Ćurčić*

NIS a.d. Novi Sad, Republika Srbija

Mr Mirjana Đilas

Centar za socijalni rad, Bačka Palanka, Republika Srbija

Dženana Smailagić

Centar za socijalni rad, Tutin, Republika Srbija

UDK 159.9444.4 : 331.442

Pregledni članak

RADNI STRES

SAŽETAK: U današnje vreme sve veći značaj se pridaje proučavanju stresa na poslu, kao faktoru smanjenja efikasnosti na random mestu, s obzirom na činjenicu da su radni zahtevi sve veći, pa je moderni radni čovek pod stalnim uticajem stresa. Najčešći radni stresori (uzroci stresa) vezani su za karakteristike posla, specifičnosti uloga u organizaciji, razvoj karijere, organizacionu kulturu, međuljudske odnose, ali razmatraju se i stresori van radnog okruženja koji imaju uticaj na obavljanje posla. Da bi se smanjile posledice radnog stresa koje se tiču sagorevanja radne snage, učestalih bolovanja i odliva kadra, neophodno je posvetiti pažnju prepoznavanju simptoma stresa na ličnom i organizacionom nivou, kao i usvajanju osnovnih poslovnih psiholoških veština upravljanja stresom.

KLJUČNE REČI: stres, stresor, prepoznavanje, prevladavanje.

1. Uvod

Danas se sve više pridaje proučavanju stresa na poslu, kao faktoru smanjenja efikasnosti na radnom mestu, s obzirom na činjenicu da su radni zahtevi sve veći, pa je moderni radni čovek pod stalnim uticajem stresa. Smanjenje stresa na poslu postiže se bilo kroz smanjenje opterećenja radne snage, brigu o slobodnom vremenu, načinima materijalne i nematerijalne stimulacije, pravilnim definisanjem radnog mesta, poboljšanjem uslova rada i adekvatnim uvođenjem novog zaposlenog u posao.

Pojam stresa prvi je tridesetih godina 20. veka uveo kanadski endokrinolog mađarskog porekla Hans Selye (Hans Selye), koji je stres definisao kao „sumu ukupnog trošenja organizma tokom njegovog životnog veka“ (Selye, 1976). Selye je čvrsto verovao da postoji i „dobar stress“ (eustress) koji je „sol života“.

Stres se danas definiše kao nespecifični odgovor organizma na zahteve koji prevazilaze njegove mogućnosti, tj. zalogaj koji ne možemo progutati, jer nam se čini većim od raspoloživih „gutačkih kapaciteta“. Dakle, stres je interakcija delovanja spoljnih faktora i procene da se sa tim faktorima ne može uspešno suočiti.

Iako se uglavnom spominje u negativnom kontekstu, i pozitivna promena može biti stresna, npr. napredovanje na poslu, promena radnog mesta, sklapanje braka, kupovina novog stana i slično. Određena doza stresa ljude podstiče na aktivnosti, jer ih motiviše da se uhvate u koštac sa problemom i nastoje da ga reše.

Kratkotrajni stres je uobičajen, normalan i nezaobilazan deo svakodnevnog života čovjeka, dok je dugotrajni stres neprirodan i štetan, jer prevazilazi naše mogućnosti prilagođavanja. Opisane su tri faze stresa. Prva je faza uzbune u kojoj se remeti ravnoteža, jer se delovanjem stresora izaziva stanje šoka koje traje od nekoliko minuta do 24 sata i tada se aktivnost organizma smanjuje. Povećanom količinom adrenalina ulazi se u stanje kontrašoka kojim se aktivnost

* jaricdusan@unet.rs

povećava i organizam je spreman za drugu fazu, fazu otpora rezistencije, fazu u kojoj se pokušava uspostaviti narušena ravnoteža organizma. Ukoliko se u njoj ne otkloni dejstvo stresora, ulazi se u treću fazu, fazu iscrpljenosti, bolesti i smrti. Stres dovodi do organskih, psihičkih i psihosomatskih poremećaja.

Ono što nazivamo stresom zapravo je hormonalni odgovor na opasnost, nesigurnost ili promenu. Kada mozak „uoči“ fizički ili psihički stres, on počinje da proizvodi hormone poput kortizola, adrenalina i noradrenalina. Tada naše srce lupa brže, povećava se krvni pritisak, čula se izoštravaju, a porast glukoze u krvi nas osnaži. Umerene količine stresa, tokom kojih dolazi do iznenadne eksplozije hormona mogu ljudima pomoći da neki posao ili zadatak obave efikasnije, te da poboljšaju pamćenje. Takođe, pozitivan stres može poboljšati rad srca i osnažiti otpornost organizma na infekcije. Neki naučnici smatraju da kratkotrajni „stresni stimulansi“ podstiču neurone u mozgu da rade punim kapacitetom i tako nas štite od oboljenja povezanih sa starenjem i Alzheimerove bolesti. Takođe, jedno istraživanje je pokazalo da se ljudi koji su bili izloženi umerenom stresu pre operacije bolje oporavljaju nego oni koji su bili pod visokim ili niskim stresom.

U kontekstu uspešnosti na poslu, prvenstveno se govori o negativnom stresu. Većina zaposlenih na poslu provodi najmanje osam sati i njihov posao predstavlja bitan deo njihovog identiteta. Stres koji se doživljava unutar ovog područja života ne ostaje izolovan, već se prenosi u sve druge segmente života, a na firmu se reflektuje dodatnim troškovima i smanjenjem radnog učinka i produktivnosti.

2. Stresori na radu

Stresori ili stresne situacije predstavljaju uzroke stresa, odnosno životne događaje koji remete ravnotežu u organizmu ili ravnotežu između osobe i okoline. Oni mogu biti fizičke (povrede, bolesti, ekstremna spoljna temperatura) ili psihološke prirode (snažne emocije, preteran fizički ili intelektualni rad, politički i društveni problem, problem na random mestu, itd.). U radnom okruženju stresori potiču iz nedostataka u samoj organizaciji firme, organizacionoj kulturi, definisanju radnog mesta, načinu motivisanja ili mogućnosti napredovanja zaposlenih. Ako izostanu sve one aktivnosti koje radna organizacija treba da preduzme u cilju poboljšanja efikasnosti i zadovoljstva zaposlenih, to deluje kontraproduktivno i izaziva stres. Zbog toga je neophodno imati saznanja, ne samo kako se zaposleni mogu motivisati da budu što produktivniji i uspešniji, nego i šta se dešava ako menadžment ne učini sve potrebne aktivnosti koje to omogućavaju.

2.1. Uticaj stresora vezanih za posao

Ova grupa faktora vezana je za organizaciju posla, sistem kontrole i uslove rada. Ukoliko zaposlenima nije precizno definisano šta rade i kome su odgovorni, ali koji prostor i sredstva rada su potrebni za izvršenje posla, onda su oni izloženi radu pod nepovoljnim uslovima. Ovde su u pitanju unutrašnji faktori na koje sama firma može da deluje i da ih eliminiše. U stresore vezane za posao spadaju:

- **Previše ili premalo posla** – Zaposleni često doživljavaju da su preopterećeni, jer imaju previše posla zbog loše organizacije i nedostatka kadrova. Sa druge strane, premalo posla

i dosada na radnom mestu takođe se doživljavaju kao stresori, pa zaposleni imaju osećaj da su beskorisni.

- **Previše ili premalo kontrole na poslu** – Previše kontrole dovodi do napetosti u smislu stalne brige da li će posao biti obavljen na vreme i dovoljno dobro. U slučaju nedovoljne kontrole zaposleni su prepušteni sami sebi, skloni greškama i radu bez osećaja odgovornosti.
- **Loši fizički uslovi za rad** – Tipični stresori ove grupe su: nedovoljno prostora za rad, neadekvatan nameštaj, posebno stolice; dugotrajna izloženost statičkom radu (stajanje, savijanje, istezanje, dugotrajno korišćenje oruđa i sredstava za rad); neadekvatna temperatura i kvalitet vazduha; nedostatak privatnosti zbog rada u kancelarijama sa većim brojem zaposlenih.

2.2. Uticaj stresora na organizacijsku ulogu

Organizacijske uloge su specifična vrsta socijalnih uloga kojima se oblikuje podela rada u organizacijama. Ova uloga je jasno definisana opisom poslova, ima jasno definisanu organizacionu strukturu i lance komunikacije. Kao najvažnije stresore ove grupe možemo navesti:

- **Konflikt uloga** – Reč je o nekoj vrsti različitih shvatanja iste uloge od strane različitih relevantnih osoba ili o protivrečnim očekivanjima iste osobe u pogledu ponašanja nosioca neke organizacione uloge. Npr, u jednom istraživanju načelnici i radnici su procenjivali uspešnost poslovođa. Načelnici su davali prednost stalnom kontrolisanju, a radnici su smatrali da je uspešniji onaj poslovođa koji pruža podršku i pomoć u radu. Dakle, ovde se konflikt uloge poslovođe manifestuje u tome, što da bi ispunio očekivanja poslovođe, treba da se ponaša suprotno očekivanjima radnika.
- **Neodređenost uloge** – Javlja se kada zaposleni ima manje informacija nego što je potrebno za adekvatno obavljanje posla. Tu spadaju zahtevi u pogledu ponašanja (šta, kako, kada raditi) i u pogledu posledica tog ponašanja (prihvatanje, indiferentnost, odbijanje). Ovo je ozbiljan problem za novozaposlene, posebno za mlade zaposlene. Ukoliko novozaposlenom nije sasvim jasno šta se od njega očekuje, trošiće previse vremena i energije u obavljanje posla.
- **Preopterećenje uloge** – Nastaje kada su zahtevi vezani za neku ulogu suviše brojni ili veliki (Čukić, 2005). Ovaj problem je najčešće prisutan u srednjem menadžmentu, koji u praksi ima najviše odgovornosti za direktno podređene, ali najmanje ovlašćenja da rešava poslovne situacije, jer se njegova uloga više svodi na definisanje stanja i predlaganja top menadžmentu šta učiniti.

2.3. Uticaj stresora na razvoj karijere

Zavisno od toga na koji način je formiran plan razvoja karijere u sklopu aktivnosti ljudskih resursa, te da li on omogućava zaposlenima pravilno usmerenje karijere u firmi, zaposleni će biti ili zadovoljni ili pod stresom. U ovu grupu spadaju:

- **Prebrzo/presporo napredovanje** – Zaposleni pridaju različit značaj napredovanju u karijeri. Specifičnim grupama kao što su visokoobrazovani kadar ili zaposleni sa izraženom željom za rezultatima vrlo je bitno da na svom radnom mestu mogu da napreduju. Ukoliko ovim zaposlenima firma ne pruža mogućnost napredovanja, ili neki drugi zaposleni budu unapređeni, a oni ne, to će postati ozbiljan izvor stresa. To se dešava u situacijama kada nisu jasni standardi i kriterijumi za napredovanje, pa zaposleni nemaju poverenje u objektivnost izbora. Sa druge strane, dešava se da se zbog nedostatka iskusnijih zaposlenih promovišu manje iskusni zaposleni i daju im se dodatne obaveze i odgovornosti koje oni mogu proceniti kao preteške. Ta osoba biće u stanju visokog stresa i to će se sigurno odraziti na njeno ukupno radno funkcionisanje.
- **Nesigurnost posla** – Ovo je jedan od najprisutnijih i najjačih stresora modernog doba. Danas postoji mnogo faktora koji doprinose osećaju egzistencijalne nesigurnosti. Zaposleni su svesni da, ukoliko ne zadovolje kriterijume poslodavca, mogu prilično lako da ostanu bez posla. Svaka firma je realno izložena opasnosti od smanjivanja obima posla ili zatvaranja i, posledično tome, otpuštanja radnika. Sve ovo ne bi toliko uznemiravalo radnike da su oni osposobljeni da aktivno traže posao i da je u našem narodu s vremenom razvijan stav da je svako zamenljiv i da je ono što obezbeđuje ostanak na poslu rad na sebi i svojim veštinama, prihvatanje ciljeva firme kao vlastitih i aktivno delovanje na ostvarivanju tih ciljeva. Ipak, ne može se osporiti da današnji kadar radi na usavršavanju svojih veština, a i firme sve češće organizuju obuke i seminare.

Razvoj karijere i nesigurnost posla su dva izvora stresa koja imaju različitu podlogu. Nesigurnost posla zadire u temeljne motive zaposlenih i odnosi se na egzistencijalne potrebe prvog reda, dok razvoj karijere ima vezu sa zadovoljenjem viših nivoa potreba i potrebe za dokazivanjem.

2.4. Uticaj stresora na organizacionu kulturu

Organizaciona kultura predstavlja skup ustaljenih načina rešavanja organizacionih problema, odnosno skup ustaljenih načina ponašanja članova organizacije (Čukić, 2004). Neki od problema koji se mogu javiti vezano za ovu vrstu stresora su :

- **Nedovoljan broj zaposlenih** – Ovde je reč o malom broju zaposlenih u odnosu na količinu posla koju treba obaviti. U današnje vreme veoma se ceni multifunkcionalnost zaposlenog, odnosno sposobnost da primeni znanja iz različitih oblasti. Ni sama multifunkcionalnost nije neiscrpna, pa ukoliko su zaposleni previse opterećeni količinom posla i premoreni, neminovno će doći do pada produktivnosti i koncentracije. Početna ušteda u angažmanu manjeg broja zaposlenih, pretvoriće se u dugoročni trošak.
- **Neadekvatna komunikacija** – U firmama sa velikim brojem zaposlenih često dolazi do problema u obavljanju posla usled nedefinisanog načina komunikacije među sektorima i zaposlenima, bilo kroz horizontalni ili vertikalni lanac komunikacije. Loše rešena komunikaciona mreža, doprinosi povećavanju količine posla, oduzimaju vremena, povećanju mogućnosti greške i frustraciji zaposlenih. U tom smislu, menadžeri i rukovodioci treba da definišu jasne procedure o načinima i pravcima komunikacije, odlaganju dokumentacije i davanju naziva dokumentima. Na taj način firma kreira jednoobrazan sistem u kome

se svi snalaze, a obuka zaposlenih o ovim procedurama dovodi do povećanja produktivnosti, smanjenja stresa i uštede u vremenu.

- **Loše upravljanje promenama** – Promena se definiše kao primena novih ideja ili načina ponašanja jedne organizacije. Uspešne su one firme koje permanentno sprovode poboljšanje tehnologije, kreiraju nove proizvode, sprovode reorganizacije i uvođenje administrativnih poboljšanja, povećavaju stručnost zaposlenih itd. Uvođenje promena koje sprovodi poslodavac može da deluje vrlo jednostavno, ali ako ih zaposleni kao krajnji korisnik dočekuje nespremno i upoznaje se sa njima u trenutku kada treba da ih primeni, onda takva situacija može da deluje stresno.

Stalna prateća pojava svih promena je pružanje otpora od strane zaposlenih, jer promene u sebi nose neizvesnost ili strah od gubitka (posla, samopouzdanja, beneficija koje su ranije imali). Pridobijanje za promenu je jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta. Zaposleni treba da budu informisani o promenama (kada će promene započeti, koje vrste su promena, na koji način će se sprovesti, ko su direktni nosioci promena, koji su pozitivni efekti promena), a participacija zaposlenih u odlučivanju o promenama ili uvođenje probnog perioda su efikasni metodi smanjenja otpora.

2.5. Uticaj stresora na međuljudske odnose

Čovek u procesu rada ne želi da zadovolji samo svoju potrebu za materijalnom sigurnošću, već i svoje društvene i lične potrebe. U procesu rada, kao i u ostalim oblastima života, nalazimo odnose prijateljstva, podrške, pomaganja, dopadanja, saradnje, kao i odnose neprijateljstva, rivaliteta, takmičenja, dominacije, podređivanja i sl. (Bojanović, 1998).

Važnost socijalne podrške kolega dokazana je kroz model odnosa faktora na radnom mestu i dobrobiti zaposlenih. Jedan od najboljih modela postavio je Robert Karasek (1979), kojim je pokazao da dobrobit ljudi na radnom mestu zavisi od odnosa tri faktora: zahteva na radnom mestu, kontrole nad obavljanjem posla i socijalne podrške. Ukoliko se pred radnike postavljaju veliki zahtevi, daje im se mali stepen kontrole nad obavljanjem zadataka, ali ako imaju jaku socijalnu podršku, biće pod značajno manjim stresom nego ljudi koji su u istoj situaciji što se tiče zahteva i kontrole, ali koji nemaju socijalnu podršku. Takvi zaposleni se osećaju izolovano, neprihvaćeno i neshvaćeno, pa postoji velika verovatnoća da će zbog velikog stresa razmišljati o promeni firme.

2.6. Uticaj stresora izvan radnog okruženja

Postoji veliki broj situacija u privatnom životu koje doprinose nastanku stresa na radnom mestu. Tipični su sledeći:

- **Porodični problem** – Porodični problem nisu deo poslovnog konteksta i očekuje se da zaposleni ostave svoje probleme kod kuće i posvete se poslu. Ali treba znati da ovi problemi utiču na to da će zaposleni neku situaciju pre doživeti kao stresnu i imati viši nivo stresa ukoliko postoje dodatni porodični problemi. Dakle, ne moraju porodični problemi sami po sebi biti ključni, ali doprinose nastanku stresa na radnom mestu.

- **Ekonomski problem** – Manjak novca, velika zaduženja, izdržavanje većeg broja članova porodice sa vrlo ograničenim novčanim sredstvima je dovoljno za stres. Ali, osoba sa ekonomskim problemima i druge faktore na radnom mestu doživljava kao više stresne npr. nesigurnost posla. Osoba koja nema finansijskih zaduženja potpuno drugačije doživljava nesigurnost posla nego ona koja izdržava četvoročlanu porodicu i otplaćuje kredit za stan. Poslodavci ponekad čak i zloupotrebljavaju tu činjenicu, što svakako ne spada u poslovnu etiku. Na našim prostorima se kaže da su najbolji radnici samohrane majke sa decom, jer rade sve poslove, ostaju prekovremeno i ništa ne traže zbog svoje specifične situacije.
- **Kvalitet života** – Fizička i psihička kondicija i kvalitetno korištenje slobodnog vremena su važni, jer ljudi koji imaju hobije, koji organizuju slobodno vreme tako da ga provode u njima dragim aktivnostima, zadovoljni su sobom i imaju prostor u kojem se oslobađaju nakupljenog stresa. Sa druge strane, osobe koje slobodno vreme provode pred televizorom ili rade aktivnosti u kojima ne uživaju osećaju manje zadovoljstvo sobom i dodatno pojačavaju efekte stresa na radnom mestu.
- **Životne promene i krize** – Svaka veća životna promena ili kriza utiče na čovekovo funkcionisanje. Kupovina i renoviranje stana, rođenje deteta, bračni problem, polazak deteta u školu ili na fakultet odvlači čovekovu pažnju i energiju, tako da u tim periodima obično dolazi i do promena u radnim rezultatima.
- **Loše upravljanje vremenom** – Upravljanje vremenom se u našoj kulturi smatra talentom ili nekom posebnom osobinom. Upravljanje vremenom je veština koja se može naučiti, samo traži upornost i spremnost da se zaista izmeni način na koji se troši vreme. Ali, činjenica da veliki broj ljudi ulazi u radni dan sa okvirnim planom rada, koji se u narednih osam sati drastično izmeni, dovodi do situacije da nezavršeni poslovi postaju snažni stresori i stvaraju napetost koje se osoba teško rešava u privatnom vremenu. Firme mogu pomoći na način da se organizuju kursevi upravljanja vremenom, uz svesnost da se upravljati vremenom može samo ako se radi pod normalnim radnim opterećenjem.

3. Dijagnostifikovanje stresa na poslu

Činjenica je da stres uveliko umanjuje uspešnost na radu i da utiče na poremećaj radnih odnosa, komunikacije, radnog opterećenja, uslova rada i svega što čini jedan radni dan zaposlenog. Da bi se smanjili problemi koji se tiču sagorevanja radne snage, učestalih bolovanja i odliva kadra, neophodno je posvetiti pažnju svim faktorima koji dovode do pojave stresa na poslu.

Pošto da je stav prema stresu uslovljen uticajem ne samo organizacione kulture, nego i kulture podneblja, možemo reći da većina radnih organizacija sa teritorije Srbije, pitanje borbe sa stresom prepušta individualnom pristupu zaposlenog, iako je analizom stresora ustanovljeno da oni izvire uglavnom iz propusta u planiranju i organizaciji rada i selekciji kadrova (kandidat sa niskim pragom tolerancije na stres bira se za visokostresno radno mesto).

Posledice stresa na radu su brojne: na kognitivnom planu dolazi do smanjene sposobnosti učenja, mišljenja i rešavanja problema; na emocionalnom planu do agresivnosti, apatije, anksioznosti, usamljenosti; na proizvodnom planu dolazi do pada radne sposobnosti, smanjenja učinka

u radu; na zdravstvenom planu smanjuje se imunitet, što dovodi do različitih psihosomatskih oboljenja i nesreća na radu.

Zadatak neposrednih rukovodilaca, u saradnji sa sektorom za ljudske resurse, jeste da permanentno obraćaju pažnju na promene u ponašanju zaposlenih i reaguju na vreme. Na taj način značajno se može delovati na poboljšanje kvaliteta rada i uklanjanje stresora koji su u domenu odgovornosti firme.

Da bismo se mogli suočiti sa stresom, potrebno je znati kako ga prepoznati. Neki od pokazatelja prisustva stresa na ličnom i organizacionom nivou su tipični i oni odudaraju od svakodnevnih uobičajenih ponašanja zaposlenih. Simptome stresa možemo podeliti na tipična ponašanja ljudi pod stresom i organizacione simptome stresa.

Tipična ponašanja ljudi pod stresom su sledeća: teško im je da razgovaraju sa drugim zaposlenima, povlače se iz razgovora; nedostaje im volje da pomognu drugim ljudima; u opuštenoj atmosferi primećuju da se ne mogu opustiti; teško im je da se raduju ili da budu srećni kada čuju dobru vest; imaju pesimistički stav prema poslu, sarkastične izjave; variraju u težini, jedu više ili manje nego obično; žale se na stomachne tegobe; posećuju doktora češće nego pre; preosetljivi su, lako zaplaču ili burno reaguju na sitnice, što za njih nije tipično; nedostaje im inicijative, deluju apatično i nezainteresovano za posao; šalju poruke da se osećaju iskorišćeno; imaju problema sa koncentracijom, teško završavaju započete zadatke ili ih ne obavljaju kvalitetno kao pre; imaju problema u donošenju odluka, vrlo su neodlučni, stalno traže dodatne savete i mišljenja; imaju poteškoća sa pamćenjem, zaboravljaju svakodnevne obaveze; teško izražavaju vlastite misli; stalno su umorni, iscrpljeni, čak i nakon dužih odmora; dolaze na posao neispavani; izbegavaju iznošenje vlastitog mišljenja, deluju bojažljivo i nesigurni su u sebe, često se bez potrebe izvinjavaju; u većim količinama konzumiraju alkohol i lekove ili preterano puše; često prave kratke pauze u toku radnog dana, rade nebitne i nevažne stvari da bi delovali zaposleno i da bi izbegli zadatak koji im izaziva stres; previše brinu o nebitnim stvarima.

Organizacioni simptomi stresa su: kratkotrajni, češći izostanci sa posla, posebno ponedeljkom ujutro, uzimanje pauze rano ujutro i produženje pauze za ručak; greške na radu zbog smanjene koncentracije, prave se greške u prosuđivanju, a za te greške se često krive drugi; povećan broj nesreća na radu zbog smanjene koncentracije ili (eventualnog) prekomernog korišćenja sredstava zavisnosti, verovatnoća pojave nesreća na radu se povećava i do tri puta; smanjena produktivnost ili kvalitet obavljanja posla; drastične promene u produktivnosti; učestale žalbe klijenata na kvalitet usluga; loši socijalni odnosi: tračevi, stvaranje suprotstavljenih grupa, itd.

4. Strategije prevladavanja stresa

Ključni aspekt upravljanja stresom jeste prepoznavanje razlike između produktivnog i toksičnog stresa i potom, procena nivoa stresa kome smo izloženi. Ako je taj nivo ugrožavajući za individuu, tim ili celu organizaciju, ako postaje toksičan, neophodno je preuzeti kontrolu nad stresom, odnosno pribeci metodama stres-menadžmenta. Stres se ne može i ne treba u potpunosti eliminisati. Osnovna poslovna psihološka veština je upravljanje stresom tako da on koristi poslovanju, a ne da bude štetan.

Za svaku osobu postoji pravi nivo stresa koji toj osobi pomaže da ostvari maksimalne poslovne rezultate. Prepoznavanje tog nivoa za svakog rukovodioca ili lidera tima je ključna psi-

hološka alatka kojom se destruktivnost stresa pretvara u energetska gorivo koje organizaciju svom silinom vodi u napredak. Kada se govori o strategijama prevladavanja stresa, onda se one mogu podeliti na individualne i organizacione strategije.

❖ **Individualne strategije prevladavanja stresa na poslu**

To su one strategije koje pojedinac sam bira i razvija. Ne postoji jedinstvena individualna strategija suočavanja sa stresom. Ono što funkcioniše kod jedne osobe ne mora biti uspešno kod druge. Za nekoga je odlazak u teretanu tri puta nedeljno sjajan način da se oseća dobro, a za nekoga je ovo samo dodatna obaveza i dodatni stresor. Potrebno je da svaki pojedinac prepozna šta je ono što ga opušta i tome se posveti. Neke od preporuka zaposlenima svode se na dobro informisanje o prirodi stresa, zatim usmeravanje na problem umesto na emocije, prihvatanje sopstvenih emocija, bolja organizacija posla, rešavanje konflikata, razvijanje i održavanje mreže podrške i razvijanje zdravih navika.

Individualne strategije zaposlenom omogućavaju da se lakše nosi sa stresom, ali ne i da ga potpuno otkloni. Oni faktori koji su vezani za način na koji firma funkcioniše su van dometa uticaja pojedinaca na njih, tako da individualne strategije imaju delovanje na trenutno smanjenje posledica stresa. Ali, na dugoročno otklanjanje stresora koji su pod uticajem načina organizovanja i delovanja firme, može uticati samo menadžment firme, pravovremenim planiranjem, reagovanjem na promene i stvaranjem uslova rada.

❖ **Organizacione strategije prevladavanja stresa na poslu**

One predstavljaju aktivnosti koje uspostavlja, podržava i sprovodi firma kako bi se zaposlenima omogućilo da imaju radnu sredinu oslobođenu od bespotrebnih stresora i da se ublaže efekti stresa koji se ne može izbeći. Organizovanje slobodnih aktivnosti može ublažiti stres zaposlenog, ali najbolja pomoć koju firma može pružiti je dobra organizacija radnih mesta i aktivnosti, kao i obezbeđivanje radnih uslova koji omogućavaju izvršenje zadataka i ciljeva. To je ono što i sami zaposleni očekuju dolaskom u firmu.

Područja u kojima organizacija može vrlo efikasno da deluje na smanjenje stresa su aktivnosti vezane za posao kojim se zaposleni bavi, a to su:

- Utvrđivanje i prilagođavanje zahteva radnog mesta realnim mogućnostima zaposlenih. Okvirni standard da bi se to postiglo je da oko 85 % zaposlenih izjavljuje da je sposobno da zadovolji zahteve svog radnog mesta.
- Omogućavanje samostalnosti na radnom mestu. Pružanje zaposlenima mogućnosti da odrede način i tempo obavljanja nekog zadatka. Procena da se to postiglo je da oko 85 % zaposlenih izjavljuje da ima dovoljno prostora da odredi kako će obaviti zadatak.
- Organizovanje i sprovođenje podrške zaposlenima u obavljanju posla. To znači da postoji jasno utvrđeni načini i kanali kako zaposleni može tražiti pomoć od kolega i nadređenih (ako imaju problem, kome tačno treba da se obrate i u kom vremenskom roku će dobiti odgovor i podršku).
- Organizovanje i sprovođenje pravila zaštite od neprihvatljivih ponašanja (zlostavljanja na radnom mestu). Ovo znači da se razradi procedura kako se rešava konflikt ukoliko zavedene strane ne mogu same da ga reše, kako zaposleni može prijaviti zlostavljanje na radnom mestu bez posledica po sebe, kao i razrađene disciplinske mere za tipične prekršaje na radnom mestu, a koje se sprovode objektivno i pravedno.

- Jasno definisanje radnih uloga znači zaposlenima pružiti što jasniju informaciju koji su njihovi zadaci, šta se od njih očekuje i kome su primarno odgovorni za svoj rad.
- Kvalitetno upravljanje promenama. Kada se uvodi neka promena, bez obzira kako ona mala bila, potrebno je zaposlenima objasniti razloge za promenu i koja će se promena desiti, dati im mogućnost da postave pitanja da bi što bolje razumeli promenu i posledice po njihov rad i pružiti im maksimalnu podršku i ostaviti dovoljno vremena za period prelaska sa starog na novi sistem rada.

Stil rukovođenja je jedan od organizacionih faktora izvora stresa. Način na koji se komunicira sa zaposlenima jedan je od ključnih faktora za dobrobit zaposlenih. Preporuka za rukovođenje je da neguju kod sebe ponašanje koje pokazuje brigu za zaposlene i razgovaraju sa njima jasno i otvoreno o svim pitanjima koja ih se tiču

Ipak, najvažnija aktivnost koja može doprineti smanjenju i individualnog i organizacionog stresa je početna aktivnost planiranja i pravilnog odabira kadra. Dobro sproveden izbor kadrova vodi ka tome da na radnim mestima rade sposobni ljudi. Kada su zaposleni sposobni da rade svoj posao, manje će biti pod stresom. Pravilno uvođenje u posao i edukacija savršena su prevencija stresa. Kada se novi zaposleni nađu u situaciji da ima adekvatnu podršku i obuku, veće su šanse da će i nastavak rada biti produktivan.

Svaka firma dobrom organizacijom rada, obezbeđivanjem uslova rada u skladu sa radnim mestima i delatnošću, te dobrim komunikacionim vezama, može umanjiti stres i pojedinca i firme u celosti. Direktnim eliminisanjem faktora stresa na koje može delovati, firma omogućava pojedincu da ostvari zadate ciljeve i time sama firma ima i direktnu korist izraženu u novcu, bilo da se radi o smanjenju troškova ili o ostvarenju većeg plasmana i dobiti kao rezultata svih aktivnosti (prema Husemović, Šišić, Dostić, 2008).

5. Zaključak

Za razliku od naših predaka čiji je stres, pre svega, bio fizičke prirode, stres 21. veka je uglavnom mentalne i emocionalne prirode. Dugotrajna izloženost hroničnim stresorima dovodi do toga da telesni odbrambeni mehanizmi slabe i to stvara podlogu za nastajanje fizičkih bolesti. Istraživanja pokazuju da je više od 75 % bolesti pruzrokovano baš stresom. Studije sprovedene u Evropi i ostalim razvijenim zemljama pokazuju da je stres faktor koji je odgovoran za 50 % do 60 % svih izgubljenih radnih dana. Stres je naveden kao drugi najčešće prijavljeni uzrok zdravstvenih poremećaja u vezi s radom koji je imao uticaja na 22 % radnika u EU u 2005. godini. Studija Evropske unije iz 2009. godine potvrđuje da iako je prosečan nivo stresa u vezi s radom u petnaest članica Evropske unije u opadanju u poslednje vreme, prosečan nivo stresa u njih dvanaest je u porastu (Milczarek, Schneider, González, 2009).

Iz prethodnih razmatranja nameće se zaključak da su posledice stresa na radu brojne i zato psiholozi, menadžeri u radnim organizacijama moraju prevashodno voditi računa o redukciji i prevenciji stresa.

U cilju redukcije stresa poželjno je da se povremeno obave razgovori između zaposlenog i poslodavca po pitanju planova firme, položaja zaposlenih, mogućnosti napredovanja i poboljšanja radnog učinka. Naime, zaposleni koji sa svojim kolegama i nadređenima otvoreno diskutu-

ju o lošim radnim uslovima i doživljenom nezadovoljstvu manje su podložni stresu, frustraciji i sagorevanju na poslu od onih koji po tom pitanju ostaju pasivni.

Postoje i različiti pristupi prevenciji stresa, koji se mogu primeniti pojedinačno ili simultano, a to su: menjanje pojedinca kroz trening za upravljanje stresom i smanjenje stresa kroz menjanje organizacije posla, odnosno otklanjanje stresora (Stanojević, Milošević, 2011).

Promena pojedinca ima za cilj poboljšanje sposobnosti zaposlenih da se suočavaju sa stresnim situacijama. Programi koji se koriste u tu svrhu sadrže: edukaciju o prirodi stresa, izvorima stresa na poslu, delovanju stresa na zdravlje, učenje različitih veština čija primena doprinosi redukciji stresa (npr. tehnike relaksacije ili efikasnog upravljanja vremenom) ili individualno savetovanje zaposlenog koji ima problem na poslu ili u porodici. Prednosti ovako primenjenog programa prevencije su u tome što ne koštaju mnogo, lako se mogu sprovesti i brzo smanjuju problem (kao što su npr. anksioznost i problemi sa spavanjem). Kritičari ovih programa naglašavaju da su oni usmereni na simptome a ne na uklanjanje uzroka stresa i da su efekti kratkotrajni.

Promene zasnovane na promeni organizacije imaju za cilj da identifikuju izvor stresa na poslu i da oblikuju strategije za otklanjanje ili bar smanjivanje negativnog delovanja stresora. Ovakvi programi sadrže usklađivanje radnog opterećenja s radnim sposobnostima i mogućnostima, oblikovanje poslova tako da se vidi njihov smisao, da budu stimulativni i zaposlenima pruže mogućnost upotrebe njihovih veština i znanja, jasno definisanje uloga i odgovornosti zaposlenih, omogućavanje učešća u donošenju odluka koje su vezane za posao, jasno definisanje mogućnosti napredovanja u poslu, omogućavanje socijalnih interakcija među zaposlenima, organizacija radnog vremena koja je kompatibilna sa vanrednim zahtevima i obavezama. Prednost ovakvih programa je u tome što su usmereni na uzroke stresa, a nedostatak se ogleda u mogućem otporu rukovodećeg kadra, jer ovaj pristup ponekad uključuje značajne promene u organizaciji rada, što zahteva veliki angažman svih struktura u organizaciji.

LITERATURA

- Bojanović, R. (1998). *Psihologija međuljudskih odnosa*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Čukić, B. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus.
- Čukić, B. (2005). *Organizaciono ponašanje u ulogama i grupama*. Kruševac: ICIM plus.
- Husemović, Dž., Šišić, A., Dostić, G. (2008). *Tim za uspjeh – praktični vodič kroz upravljanje ljudskim potencijalima*. Sarajevo: Promete socijalna istraživanja.
- Milczarek, M., Schneider, E., González, E.R. (2009). *OSH in figures: stress at work — facts and figures*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Selye, H. (1976). *The Stress of Life*. McGraw-Hill, New York.
- Stanojević, D., Milošević, B. (2011). Profesionalni stress. *Zbornik radova Filozofskog fakulteta, XLI*, Katedra za psihologiju Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici.

Radmila Ćurčić, Ph. D.
Mirjana Đilas, M. Sc.
Dženana Smailagić

WORK STRESS

Summary

Nowadays much more importance is given to the study of work stress as a factor reducing the efficiency of the work place, due to the fact that work load is increasing, so the modern working man is under the influence of constant stress. The most common work stressors (causes of stress) are related to job characteristics, one's specific role in the organization, career development, organizational culture and interpersonal relationships, but there are also stressors outside the work environment to consider that have an impact on work performance. To lessen the effects of stress related to burnout, frequent sick leave and outflow of personnel, it is necessary to pay attention to recognizing the symptoms of stress on a personal and organizational level, and to adopt basic business psychological skills of stress management.

Key words: Stress, stressors, identifying, overcoming.