

# Pojava stresa kod menadžera i osoba na rukovoditeljskim pozicijama u Koprivničko-križevačkoj županiji

---

Šoš, Zdravka

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:669470>

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

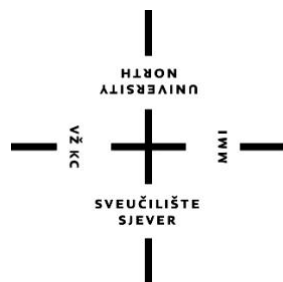
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





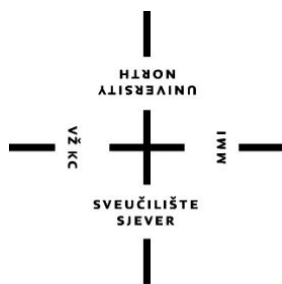
**Sveučilište  
Sjever**

**POJAVA STRESA KOD MENADŽERA I OSOBA NA  
RUKOVODITELJSKIM POZICIJAMA U KOPRIVNIČKO-  
KRIŽEVAČKOJ ŽUPANIJI**

Ime i prezime

Zdravka Šoš

Koprivnica, srpanj 2022.



**Sveučilište  
Sjever**

**Odjel za Poslovanje i menadžment**

**POJAVA STRESA KOD MENADŽERA I OSOBA NA  
RUKOVODITELJSKIM POZICIJAMA U KOPRIVNIČKO-  
KRIŽEVAČKOJ ŽUPANJI**

**Student**

Zdravka Šoš

**Mentor**

doc. dr. sc. Joško Lozić

Koprivnica, srpanj 2022.

## Zahvala

Pojava stresa još od srednje škole bila mi je vrlo zanimljiva zato što sam se i sama, suočena s brojnim zadacima, morala naučiti nositi sa stresom. Izbor teme završnog rada činio mi se logičnim nastavkom i produbljivanjem znanja koje sam već imala o stresu. U pisanju završnog rada uvelike mi je pomoglo znanje koje sam dobila na Sveučilištu Sjever, a moj mentor doc. dr. sc. Joško Lozić pružio mi je veliku podršku i dao mi savjete zbog kojih je moj rad dobio na kvaliteti. Poštovani mentore, hvala Vam što ste mi pomogli u postizanju najvećeg uspjeha u mojoj akademskoj karijeri. Hvala svim profesorima koji su mi predavali i svim kolegicama i kolegama koji su mi studentske dane učinili lakšima. Zahvaljujem svojoj obitelji koja je podnijela veliku žrtvu kako bih ja završila studij.

Zdravka Šoš

## Sažetak

Stres su negativni, ali i pozitivni događaji u čovjekovom životu koji organizam dovode u stanje narušene psihofizičke ravnoteže koje za uspostavljanje prijašnje ravnoteže traži dodatne napore. Stres izazivaju unutarnji i vanjski stresori. Svakodnevni stresori su pritisci zbog održavanja kućanstva, zdravlje, nedostatak vremena, brige i teškoće, okolnosti u društvu, financijski problemi, problemi na radnom mjestu i brige oko budućnosti. Da se čovjek nalazi pod stresom moguće je saznati promatrajući simptome stresa koji mogu biti fiziološki, kognitivni, emocionalni ili ponašajni. Menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama često su izložene stresu na radnom mjestu, a stres na radnom mjestu je reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu sa zaposlenikovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama. Najteži oblici stresa na radnome mjestu vode profesionalnom sagorijevanju, situaciji u kojemu je zaposlenik iscrpljen mentalno, emocionalno i fizički. Osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije izložene su stresu na radnome mjestu. Većina ih je izložena umjerenim količinama stresa, ali dio ih je izložen previsokim razinama stresa.

Ključne riječi: stres, menadžeri, rukovoditeljske pozicije, Koprivničko-križevačka županija

## Summary

Stress is negative, but also positive happenings in a person's life that lead the organism to the state of disturbed psychophysical balance which to restore previous balance needs extra effort. Internal and external stressors cause stress. Everyday stressors are pressures for maintaining a household, health, lack of time, concerns and difficulties, social circumstances, financial problems, work problems and concerns about the future. It is possible to know that a person is under stress by observing stress symptoms that can be physiological, cognitive, emotional or behavioural. Managers and people in executive positions are often under stress in their workplace, and the stress in the workplace is a reaction to the situations in which the work demands are not in accordance with the employee's abilities, opportunities and needs. The most complex forms of stress in the workplace lead to professional burnout, a situation in which an employee is mentally, emotionally and physically exhausted. People in executive positions in the area of Koprivnica-Križevci County are under stress in their workplace. Most of them are under moderate amounts of stress, but a part of them is under high levels of stress.

Keywords: stress, managers, executive positions, Koprivnica-Križevci County

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. POJAM STRESA .....	3
2.1. Pojam i definicije stresa.....	3
2.2. Uzroci pojave stresa.....	4
2.3. Posljedice pojave stresa .....	7
3. MENADŽER I MENADŽMENT .....	9
3.1. Pojam menadžmenta.....	9
3.2. Funkcije menadžmenta .....	10
3.3. Izazovi menadžmenta i osoba na rukovoditeljskim pozicijama .....	11
4. STRES NA RADNOME MJESTU .....	14
4.1. Razlozi pojave stresa na radnome mjestu .....	14
4.2. Izvori, simptomi i posljedice menadžerskog stresa .....	15
4.3. Burnout – sagorijevanje na poslu .....	16
4.4. Upravljanje stresom na radnome mjestu.....	17
5. ISTRAŽIVANJE .....	20
5.1. Metode i ispitanici .....	20
5.2. Ciljevi i hipoteze.....	20
5.3. Prikaz rezultata istraživanja.....	21
5.3.1. Rezultati pojedinačnih odgovora ispitanika.....	21
5.3.2. Analiza skupnih odgovora za svako od pitanja .....	23
5.4. Rasprava .....	27
6. ZAKLJUČAK.....	29
POPIS LITERATURE.....	31
POPIS SLIKA.....	33
POPIS GRAFIKONA .....	33
POPIS TABLICA .....	33
PRILOZI.....	34

## 1. UVOD

Stres je prisutan u svakodnevnom životu svake osobe, a uzrok su mu izazovi s kojima se čovjek suočava. Stres se javlja prilikom narušavanja psihofizičke ravnoteže organizma, a organizam poduzima dodatne napore da bi uspostavio prijašnju ravnotežu. Osobe dugotrajno izložene stresnim podražajima u riziku su od ozbiljnog narušavanja tjelesnog i mentalnog zdravlja, a znanstvenici su dokazali da je izloženost stresu povezana s pojavom bolesti i mentalnih teškoća. Stres izazivaju stresori, a stresori su svakodnevni izvori stresa, velike životne promjene, kronični stresni događaji i traumatski događaji. Stres se javlja na radnom mjestu kada zahtjevi posla nisu usklađeni sa sposobnostima, mogućnostima i potrebama zaposlenika.

Menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama zaposlene su na najodgovornijim radnim mjestima na kojima odgovaraju za poslovanje organizacije, zaposlenike, resurse i ostale činitelje radnog procesa. Menadžeri upravljaju radom ostalih zaposlenika da uz pomoć njihovog rada ostvare ciljeve organizacije i njihovo je radno okruženje puno stresora. Izloženost mnoštvu stresnih situacija na radnom mjestu može dovesti do profesionalnog sagorijevanja ili burnouta, stanja mentalne, emocionalne i fizičke iscrpljenosti kod pojedinca koji je dugotrajno izložen zahtjevnim situacijama na poslu.

Budući da su odgovorni za zaposlenike kojima upravljaju, menadžeri su zaduženi za upravljanje stresom drugih zaposlenika i uklanjanje nepotrebnog stresa, a osim toga, moraju se uspješno boriti sa stresnim situacijama kojima su sami izloženi. U ovome radu obrađuje se tema pojave stresa na radnome mjestu kod menadžera i osoba na rukovoditeljskim pozicijama.

**Svrha** rada je ukazati na potencijalnu pojavu stresa kod menadžera i osoba na rukovoditeljskim pozicijama te na negativne posljedice suočavanja sa stresom na radnu snagu i društvo kao cjelinu, pronaći neke od uzroka stresa i objasniti ih.

**Cilj** rada je objasniti stres i povezati stres s menadžmentom te istražiti jesu li menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije izložene stresu na radnome mjestu i kako procjenjuju razinu stresa kojoj su izložene.

Postavljene su **dvije hipoteze**. Prva hipoteza je *Menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije izložene stresu na radnome mjestu*. Druga hipoteza je *Stres na radnom mjestu menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s*

*područja Koprivničko-križevačke županije povezuju s negativnim doživljajima na radnom mjestu, posljedicama na osobni život i lošim odnosom s nadređenima.*

**Struktura rada** sačinjena je od šest poglavlja. Prvo od njih je *Uvod*. U njemu su izneseni problemi kojima se rad bavi, svrha rada, cilj rada, dvije hipoteze i struktura rada. Nakon *Uvoda* slijedi poglavlje *Pojam stresa*. U njemu su izneseni pojam stresa, uzroci stresa i posljedice stresa. U poglavlju *Menadžer i menadžment* obrađeni su pojmovi menadžera, menadžmenta, funkcija menadžmenta i izazova menadžmenta i osoba na rukovoditeljskim pozicijama. Četvrto poglavlje je *Stres na radnome mjestu*, a navodi razloge pojave stresa na radnome mjestu, izvore, simptome i posljedice menadžerskog stresa, burnout – sagorijevanje na poslu i upravljanje stresom na radnome mjestu.

Peto poglavlje je *Istraživanje* u kojemu je sudjelovalo 12 ispitanika iz poduzeća s područja Koprivničko-križevačke županije, a profil ispitanika su menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama. Izneseni su rezultati istraživanja. Na samom kraju rada dan je *Zaključak* u kojemu su na temelju izvora literature i provedenog istraživanja navedene zaključne spoznaje.



## 2. POJAM STRESA

### 2.1. Pojam i definicije stresa

Stres je gotovo neizbježna pojava u životu svake osobe. Uzrokovana je različitim izazovima koje pred čovjeka stavlja svakodnevni život. suočeni s novim ili negativnim, a katkad i pozitivnim situacijama u svojem životu, ljudi se znaju požaliti da su pod stresom. Riječ stres u upotrebi je još od 14. stoljeća, prije nego se javila znanost, a tada je značila nesretne okolnosti, teškoće ili tegobe (Hudek-Knežević, Kardum, 2006).

Stres je „stanje narušene psihofizičke ravnoteže organizma koje zahtijeva dodatne napore organizma radi uspostavljanja prijašnje ravnoteže“ (Miljković Krečar, Kolega, 2013, str. 232). Stres je situacija u kojoj se od organizma zahtijeva da se prilagodi na novu situaciju, suoči s nenadanim izazovom ili nešto podnese (Spencer, 2000). Stres su i svi oblici fizičke i emocionalne napetosti uzrokovane nadmetanjima, izazovima, promjenama i prijetnjama (Žitinski, 2010).

Riječ stres u literaturi ima tri značenja (Hudek-Knežević, Kardum, 2006):

1. Objektivni događaj koji će izazvati stresni odgovor
2. Odgovor organizma na događaj
3. Odnos pojedinca s okolinom u kojoj se nalazi.

Može se prepoznati da je čovjek pod stresom ako se promatraju klasični simptomi stresa. Simptomi stresa mogu biti fiziološki, kognitivni, emocionalni ili ponašajni. Primjeri fizioloških simptoma stresa su ubrzan rad srca, ubrzano disanje, suhoća usta, jače lučenje hormona adrenalina i kortizola. Kognitivni simptomi stresa su teškoće kod donošenja odluka, problemi s pamćenjem ili problemi u koncentraciji. Primjeri emocionalnih simptoma stresa su razdražljivost, nezadovoljstvo i promjene raspoloženja, a primjeri ponašajnih simptoma stresa su kašnjenje, sukobi s drugim ljudima, problemi sa spavanjem i prehranom i prekomjerno uživanje u kavi, alkoholu ili cigaretama (Miljković Krečar, Kolega, 2013).

## 2.2. Uzroci pojave stresa

Stres izazivaju stresori, okolnosti u kojima je čovjek prisiljen na prilagodbu. Prema izvoru, stresori su vanjski i unutarnji. Vanjski stresori dolaze iz čovjekove okoline, a izvor unutarnjih stresova su procesi koji se odvijaju u čovjekovom tijelu i njegove misli. Primjeri za vanjske stresore su rokovi na poslu, sve vrste nesreća, drugi ljudi i neprikladni klimatski uvjeti, a primjeri za unutarnje stresori su bolesti, starenje, PMS, strahovi, nezadovoljstvo i konflikti unutar čovjeka (Miljković Krečar, Kolega, 2013).

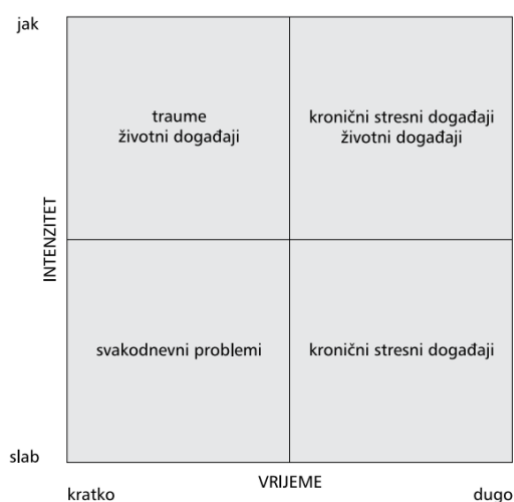
Jedna podjela dijeli stresore u tri skupine (Lučanin, 2014):

1. Fizički stresori
2. Psihološki stresori
3. Socijalni stresori.

Fizički stresori su situacije u kojima je tijelo izloženo vrućini, hladnoći, boli ili buci i nekim sličnim neugodnim podražajima. Psihološki stresori uzrokovani su sukobima među ljudima i nesporazumima. Socijalni stresori su sukobi, krize i katastrofe u društvima (Lučanin, 2014).

Stresori ili stresni događaji dijele se s obzirom na dužinu trajanja i intenzitet na događaje koji traju dugo i koji traju kratko te događaje visokog intenziteta i niskog intenziteta. Prikaz podjele stresnih događaja nalazi se na slici ispod teksta.

**Slika 1. Podjela stresnih događaja s obzirom na dužinu trajanja i intenzitet**



Izvor: Hudek-Knežević, J., Kardum, I. (2006), Psihosocijalne odrednice tjelesnog zdravlja: stres i tjelesno zdravlje, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 22.

Svi stresni događaji dijele se prema intenziteta stresa koji se pri njima doživljava i njihovom trajanju. Traume su stresni događaj koji kratko traje, ali ima jak intenzitet jer se doživljavaju čak prijetnje životu. Kronični stresni događaji su događaji dugog trajanja, ali nižeg intenziteta od trauma. Svakodnevni problemi se javljaju svakog dana pa imaju kratko trajanje i niski intenzitet. Životni događaji imaju definiran kraj, a imaju različite intenzitete stresnosti (Hudek-Knežević, Kardum, 2006).

Stres uzrokuju različiti izvori: svakodnevni pritisci, gnjavaže, promjene u životu, sukobi, iracionalna vjerovanja i situacije u kojima se čovjek svakodnevno uzrujava. Svakodnevni uzroci pojave stresa su (Spencer, 2000):

1. Pritisci zbog održavanja kućanstva (pospremanje, kuhanje, nabavka)
2. Zdravlje (tjelesne bolesti, nuspojave lijekova, briga zbog liječenja)
3. Nedostatak vremena (puno posla, a malo vremena)
4. Brige i teškoće (osamljenost, strah od sukoba)
5. Okolnosti u društvu (kriminal, buka u prometu, susjedi)
6. Financijski problemi (dugovanja, rate kredita)
7. Problemi na radnom mjestu (problemi s kolegama na poslu, nezadovoljstvo poslom ili nekim zadatkom)
8. Budućnost (briga zbog zapošljavanja, ulaganja, mirovine)

Osim svakodnevnih izvora stresa, stres uzrokuju velike životne promjene, kronični stresni događaji i traumatski događaji. Velike životne promjene su sve velike i važne promjene u čovjekovom životu (rastava braka, rođenje djeteta, seljenje u drugi grad, gubitak radnog mjesta...). Svaki događaj kod kojega se javlja promjena za čovjeka je situacija veće ili manje prilagodbe pa mu uzrokuje stres. Ovisno o količini promjene koju situacija izaziva za čovjeka, definira se koliko stresa izaziva situacija. Velike životne promjene ne događaju se svakodnevno, kao svakodnevni izvori stresa, a mogu biti i pozitivne (Hudek-Knežević, Kardum, 2006).

Istraživači su izradili skale kojima se prosuđuje veličina stresa velikih životnih promjena. Jednu od skala predložili su Holmes i Rahe, a na toj skali prikazani su stresori i količina stresa koju oni izazivaju (Petz, 2006). Skraćena tablica stresora nalazi se ispod teksta.

**Tablica 1. Tablica razine stresa odabranih životnih događaja**

Događaj	Stresna vrijednost
Smrt bračnog druga	100
Rastava braka	73
Odvajanje supružnika (bez rastave)	65
Osuda na zatvor	63
Smrt bliskog člana obitelji	63
Osobno ranjavanje ili bolest	53
Vjenčanje	50
Otpuštanje s posla	47
Umirovljenje	45
Oboljenje člana obitelji	44
Trudnoća	40
Seksualne poteškoće	39
Prinova u obitelji	39
Smrt dobrog prijatelja	37
Sin ili kći odlaze iz obitelji	29
Početak ili završetak škole	26
Teškoće sa šefom	23
Promjena radnog vremena ili uvjeta	20
Promjena škole	20
Promjena navika u spavanju	16
Promjena prehrambenih navika	15
Godišnji odmor	13
Blaža povreda zakona	11

IZVOR: Petz, B. (2006), Uvod u psihologiju, Psihologija za nepsihologe, Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 270.

Tablica nije doslovna jer je dobivena na temelju prosjeka odgovora ispitanika, ali je korisna za orijentaciju o količini stresa koju izazivaju događaji koji se odvijaju u životu skoro svakog čovjeka. Iz nje se vidi da i neki događaji koji su ugodni izazivaju stres (Petz, 2006).

Stres nije uvijek negativna pojava jer u određenim slučajevima dovodi do pozitivnih promjena za pojedinca. Tri su dobrobiti stresa: stres zadovoljava potrebu koju čovjek ima za izazovima i

podražajima, potiče ga na osobni razvoj i rast te razvoj novih vještina što dovodi do promjene na bolje te izlaganje stresnim situacijama povećava otpornost na buduće stresne situacije (Miljković Krečar, Kolega, 2013).

Kronični stresni događaji koji izazivaju stres su problemi ili teškoće koji dulje traju ili se učestalo javljaju za vrijeme duljeg razdoblja (nezadovoljavajući posao, bolesti, problemi financijske prirode, problemi u međuljudskim odnosima i obitelji...). Proživljavanje velikih kriznih ili traumatičnih događaja velika je prijetnja psihičkom i/ili tjelesnom integritetu osobe i snažno utječe na nju (Hudek-Knežević, Kardum, 2006).

### 2.3. Posljedice pojave stresa

Dugotrajna izloženost stresnim podražajima ozbiljno ugrožava tjelesno i mentalno zdravlje, a dokazano je da dugotrajna izloženost stresu smanjuje otpornost organizma za borbu s različitim bolestima. Utjecaj stresa povezuje se s povišenim krvnim tlakom i malignim oboljenjima. Područje znanosti koje proučava kako stres djeluje na zdravlje zove se psihoneuroimunologija. (Petz, 2006).

Izloženost malim, svakodnevnim stresnim situacijama negativno se održava na zdravlje. „*Vrč ide na vodu dok se ne razbije*”, poslovice je koja vrijedi za gomilanje svakodnevnih stresnih situacija jer kada njihova količina i intenzitet prijeđu određenu mjeru, tada one interferiraju s dobrom prilagodbom i zdravljem“ (Hudek-Knežević, Kardum, 2006, str. 29).

Veliki krizni ili traumatični događaji imaju izrazito negativan utjecaj na zdravlje. Procjena je da između 50 i 75 % osoba u svojem životu ima neki oblik traumatskog iskustva te se kod između 10 i 30 % osoba javi akutni stresni poremećaj ili posttraumatski stresni poremećaj. Akutni stresni poremećaj javlja se nakon što je doživljeno traumatsko iskustvo i traje do tjedan dana, a posttraumatski stresni poremećaj javlja se mjesec dana nakon doživljenog traumatskog iskustva i traje najmanje mjesec dana (Hudek-Knežević, Kardum, 2006).

Pri izloženosti stresu javljaju se subjektivne i objektivne fiziološke reakcije na stres. Subjektivne reakcije pojedinac izložen stresu može sam raspoznati (znojenje, suhoću usta, drhtanje ruku, ubrzano disanje), a objektivne ne može sam raspoznati (naglo lučenje šećera u krv, povećana napetost mišića, pojačano lučenje hormona...) (Lučanin, 2014).

Stres djeluje na stanje cijelog organizma, a sve negativne posljedice za čovjeka do kojih dovodi izloženost stresnim situacijama mogu se grupirati u tjelesne, socijalne i psihičke posljedice (Lučanin, 2014). Podjela negativnih tjelesnih, socijalnih i psihičkih posljedica stresa nalazi se u tablici ispod teksta.

**Tablica 2. Tjelesne, socijalne i psihičke posljedice stresa**

Tjelesne posljedice stresa	Socijalne posljedice stresa	Psihičke posljedice stresa
Glavobolja	Izolacija iz društva	Tjeskoba
Ubrzan puls	Devijantna ponašanja	Razdražljivost
Promjene krvnog tlaka	(agresija, pretjerano korištenje droga i alkohola)	Potištenost
Srčane aritmije	Sociopatska ponašanja	Osjećaj krivnje
Problemi s nesanicom		Bespomoćnost
Gubitak teka		Depresivni osjećaji
Pretjerano znojenje		Posttraumatski stresni poremećaji
Čir na želucu,		
Bronhijalna astma		
Bolesti štitnjače,		
Reumatoidni artritis		
...		

IZVOR: Obrada autorice prema Lučanin, D. (2014), Mjere prevencije i sprečavanja štetnih posljedica stresa, Sigurnost, 56(3), str. 226.

### 3. MENADŽER I MENADŽMENT

#### 3.1. Pojam menadžmenta

U izvršavanju većine zadataka sudjeluje više udruženih pojedinaca, a njihovim radom treba upravljati. Za upravljanje radom grupe pojedinaca zaduženi su menadžeri. Menadžment se počeo razvijati na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće te ga to čini mladom znanostu (Lozić, 2019). „Menadžment je društvena disciplina koja se bavi izučavanjem ponašanja organizacija i njihovih članova u svrhu ostvarivanja određenog cilja ili skupine ciljeva“ (Rupčić, 2018, str. 2).

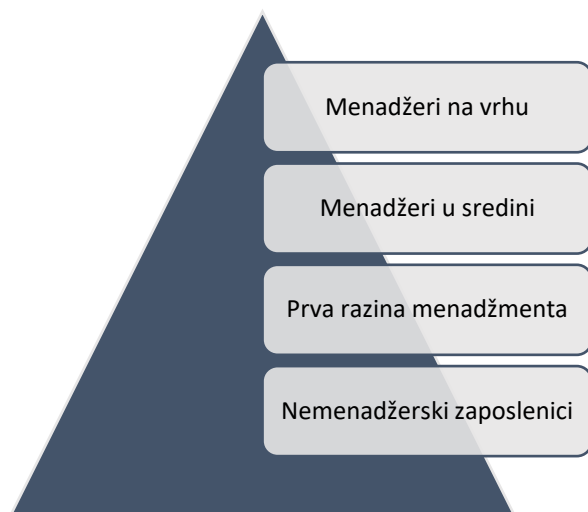
Menadžer je osoba „koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih i to onih nad kojima ima direktnu nadležnost (njegovu podređeni) i onih nad kojima nema direktnu nadležnost“ (Dujanić, 2006, str. 12). Nakon Drugog svjetskog rata puni razvoj doživljava strategijski menadžment. Strategijski menadžment je oblik menadžerske prakse koji je korišten za ostvarivanje postavljenih ciljeva (Lozić, 2019).

Menadžment se javlja u svim vrstama i veličinama organizacijama, u svim oblicima organizacije. „Bez njega ne mogu ni profitne ni neprofitne organizacije, a ni javne institucije i drugi oblici vladinih organizacija ne mogu bez upravljanja i rukovođenja“ (Lozić, 2012, str. 12. i 13.). Sve vrste organizacija trebaju menadžment jer je on disciplina čije im je poznavanje važno ako žele ostvariti ciljeve zbog kojih su osnovane – profitne organizacije zbog ostvarivanja profita, a neprofitne primarno zbog drugih ciljeva.

Menadžer je pojam širokog značenja koji obuhvaća sve vrste menadžera. Menadžeri mogu biti menadžeri malih tvrtki, menadžeri multinacionalnih korporacija, poslovođe, menadžeri u neprofitnim organizacijama ili neki drugi oblici menadžera. Zajedničko im je da su vođe koji angažiraju druge osobe zbog ostvarivanja ciljeva (Dujanić, 2006).

Menadžeri su prema ulogama koje imaju u organizaciji podijeljeni na tri razine, dok četvrtu razinu čine nemanadžerski zaposlenici. Prikaz razina menadžmenta nalazi se ispod teksta.

**Slika 2. Razine menadžmenta**



IZVOR: Obrada autorice prema Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013), Fundamentals of management, Essential concepts and applications, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 6.

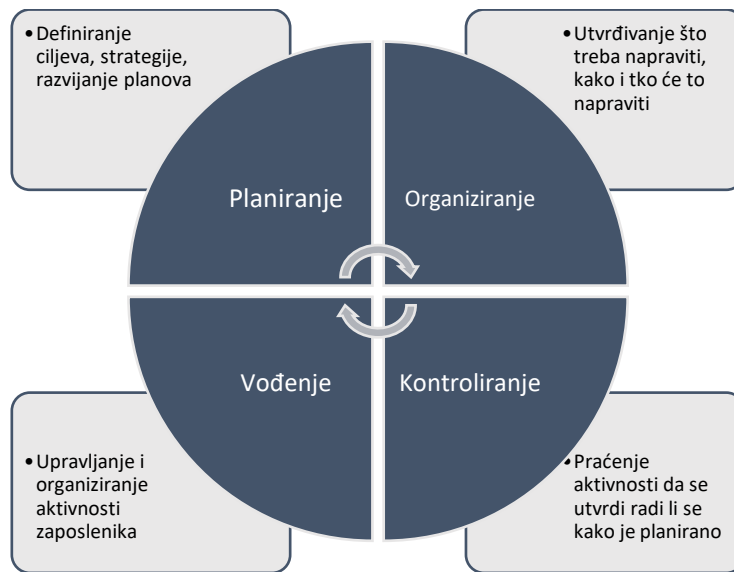
Na vrhu organizacije pozicionirani su vrhovni menadžeri ili top menadžeri koji su odgovorni za donošenje odluka, planiranje smjera rada cijele organizacije, donošenje najvažnijih odluka, politike poslovanja i određivanja filozofije rada organizacije za sve zaposlene u organizaciji. Menadžeri u sredini pozicionirani su na srednjoj razini menadžmenta, između vrhovnih menadžera i prve razine menadžmenta. Upravljaju drugim menadžerima i ciljeve vrhovnog menadžmenta preoblikuju u specifične poslove koje prva razina menadžmenta provodi u djelo sa zaposlenicima. Prva razina menadžmenta upravlja svakodnevnim poslovima nemenadžerskih zaposlenika (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013).

### 3.2. Funkcije menadžmenta

Menadžerski posao sažet je u četiri funkcije menadžmenta koje su podijeljene na planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013). Funkcije menadžmenta i sažeti prikaz svake funkcije nalazi se ispod teksta.



**Slika 3. Funkcije menadžmenta**



IZVOR: Obrada autorice prema Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013), *Fundamentals of management, Essential concepts and applications*, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 8.

Menadžer je zadužen za planiranje. On utvrđuje ciljeve, postavlja strategiju i planira te koordinira aktivnosti, a sve to radi kako bi osigurao da se odradi ono što se mora odraditi i da bi zadržao fokus zaposlenika na onome što je najvažnije. Funkcija organiziranja odnosi se na način strukturiranja rada koji vodi ostvarivanju ciljeva. Menadžer određuje tko će raditi na kojim zadacima, kako će se podijeliti radnici, tko će biti zadužen za podnošenje izvještaja i tko će biti zadužen za donošenje odluka (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013).

Menadžer upravlja aktivnostima zaposlenika, on je zadužen za vođenje u organizaciji. Određuje koji će se komunikacijski kanal koristiti, motivira ljude, nagrađuje ih, usmjerava, rješava sukobe među ljudima. Nakon svega, menadžer kontrolira što se događa, prati odvijanje aktivnosti da vidi je li sve odrađeno kako je planirano. Prati radni učinak, iznova raspoređuje zaposlenike ili radne zadatke ako je potrebno i ispravlja radni učinak ako nije vodio postavljenim ciljevima (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013).

### 3.3. Izazovi menadžmenta i osoba na rukovoditeljskim pozicijama

Uspješni menadžeri posjeduju tri skupine vještina: stručne vještine, socijalne vještine i koncepcijske ili konceptualne vještine. Stručne vještine su tehničke vještine, a obuhvaćaju sve

vještine menadžera koje mu pomažu u obavljanju zadataka različite složenosti. Tehničke vještine menadžeri dobivaju kroz obrazovanje i praksu, a zato što mogu zastarjeti, menadžer ih mora obnavljati (Rupčić, 2018). „Poznavanje tehničkih vještina obuhvaća znanja i vještine potrebne u izvođenju radnih operacija te poznavanje upotrebe resursa za izvođenje radnih operacija“ (Lozić, 2012., str. 18).

Menadžer u velikoj farmaceutskoj tvrtki treba znati koristiti računalo, razumjeti pravila knjigovodstva, poznavati zakone o uvozu i izvozu lijekova i imati druge tehničke vještine zbog kojih će biti učinkovit u radu na svojem radnom mjestu.

Socijalne vještine su interpersonalne vještine, a obuhvaćaju sve vještine menadžera koje mu pomažu u uspješnom radu s drugim ljudima. Interpersonalne vještine su komunikacijske vještine, timski rad, pregovaranje, upravljanje, motiviranje, vođenje i rješavanje sukoba (Rupčić, 2018). Socijalne vještine su vještine rada s ljudima, a menadžerima omogućuju učinkovito upravljanje organizacijom putem drugih ljudi (Lozić, 2012). Pri radu sa zaposlenicima u velikoj farmaceutskoj tvrtki s područja Republike Hrvatske, menadžer treba znati kako komunicirati sa zaposlenicima o situaciji na ruskom tržištu kako bi ih motivirao na rad ili smirio.

Koncepcijske vještine su vještine koje menadžerima pomažu u analiziranju problema i pronalasku rješenja kroz sintezu zaključaka o problemu. Menadžer pri pojavi problema raščlanjuje problem, razmatra dijelove problema, sagledava kako će problem utjecati na organizaciju (Rupčić, 2018). Koncepcijska vještina „omogućuje menadžerima određivanje položaja organizacije prema sličnim, odnosno srodnim organizacijama unutar iste grane industrije kao i njen položaj u široj i užoj socijalnoj okolini u kojoj se nalazi“ (Lozić, 2012, str. 18.). Menadžer u velikoj farmaceutskoj tvrtki koncepcijske vještine koristit će za sagledavanje cijele slike problema koje nemogućnost izvoza na rusko tržište stavlja pred tvrtku.

Menadžeri su osobe koje obavljaju različite radne zadatke, a aktivnosti koje čine sastavni dio radnog vremena menadžera moguće je podijeliti na kradljivce vremena, vremenske obveze i prioritete, kao u sljedećoj tablici.

**Tablica 3. Aktivnosti menadžera**

Aktivnosti menadžera		
Kradljivci vremena	Vremenske obveze	Prioriteti
Odugovlačenje	Putovanja	Postavljanje ciljeva
Zaboravljanje stvari i traženje izgubljenih stvari	Čitanje	Planiranje
Prevrtnanje papira	Posjetitelji	Delegiranje
Perfekcionizam	Šefovi	Obuka
Neodlučnost	Korespondencija	Samorazvoj
Delegiranje prema gore	Putovanje na radno mjesto i nazad	Kreativnost
Besposlica	Telefoniranje	Samoobnova
Prekidanje samog sebe u radu	Prekidanje posla zbog upada drugih	Organiziranje
Nesposobnost da drugima kažu ne	Sastanci	Obiteljski život
Briga	Krizne situacije	
Neslušanje	Pošta	

IZVOR: Obrada autorice prema Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N.

(2008), str. 12.

Menadžeri su zaduženi za prioritetne aktivnosti na radnom mjestu i u vlastitom životu, ali imaju i poslove koji im oduzimaju vrijeme, a koji su različite važnosti. No menadžeri su izloženi i aktivnostima koje im kradu vrijeme, a koje nisu korisne ni za njihovo radno mjesto ni za privatni život.

## 4. STRES NA RADNOME MJESTU

### 4.1. Razlozi pojave stresa na radnome mjestu

Poslovno okruženje izvor je stresnih situacija, neovisno o radnom mjestu zaposlenika. „Stres povezan s radom još je jedan od rastućih problema u svijetu. Za posljedicu ima cijeli spektar nepoželjnih ishoda, pa i značajne troškove za trgovačka društva, poslodavce i zaposlenike” (Lučanin, 2014, str. 223). Informacije iz prakse i rezultati istraživanja dokazuju da mnogo radnika s europskog područja na radnom mjestu stalno ili većinu vremena osjeća stres. Podaci iz 2014. godine ukazuju da 25 % svih radnika u Europi osjeća stres na radnom mjestu, a sličan broj radnika smatra da stres ima negativne posljedice za njihovo zdravlje (Laleta, Senčur Peček, 2017).

Javlja se kod različitih skupina zaposlenika, a čini se da je javljanje stresa na radnom mjestu djelomice očekivana pojava jer je se stres javlja kao prirodna reakcija organizma uslijed povećanih napora i zahtjeva (Lučanin, 2014). Stres koji se javlja na radnome mjestu je „niz za pojedinca štetnih fizioloških, psiholoških i ponašajnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama“ (Miljković Krečar, Kolega, 2013, str. 238).

Zakon o zaštiti na radu stres na radu promatra kao „zdravstvene i psihičke promjene koje su posljedica akumulirajućeg utjecaja stresora na radu kroz dulje vrijeme, a očituju se kao fiziološke, emocionalne i kognitivne reakcije te kao promjene ponašanja radnika“ (Zakon o zaštiti na radu).

Najčešće se stres na radnome mjestu javlja zbog pojave neke promjene. Stres na radnome mjestu javlja se kada se javi bilo kakva promjena, a čak i kada postoje mehanizmi da se smanji otpor promjenama, svi zaposlenici na koje se odnosi određena promjena doživljavaju stres. Razina stresa izazvana promjenom varira, ovisno o vrsti promjene i o posljedici koju promjena ima na zaposlenike. Problematično je što stres izazvan promjenom može biti toliko jak da poništi sve ono pozitivno do čega je promjena trebala dovesti (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

#### 4.2. Izvori, simptomi i posljedice menadžerskog stresa

Uzroci pojave stresa na radnome mjestu ili stresori na radnome mjestu su obično neprikladna radna okolina, neodgovarajući opis posla, neprikladan stil vođenja, loši odnosi ili nesigurnost poslovanja u budućnosti (Miljković Krečar, Kolega, 2013). U opće izvore stresa na radnome mjestu mogu se uračunati (Lučanin, 2014 prema Larsson i sur., 2012):

- a) Smjenski rad
- b) Nedovoljna plaća
- c) Loše organiziran posao
- d) Loše određen opis poslova
- e) Preopterećenost poslom
- f) Previše odgovornosti
- g) Nizak profesionalni status,
- h) Problemi u odnosima sa suradnicima
- i) Nezadovoljstvo poslom
- j) Nesposobnost za rad na radnom mjestu
- k) Nezainteresiranost za posao
- l) Obiteljski problemi i brige.

Menadžeri moraju pravovremeno prepoznati simptome da su zaposlenici pod stresom, ali i da su oni sami pod stresom. Tri su temeljna simptoma da su zaposlenici pod stresom (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008):

##### 1. Fizički simptomi

Fizički simptomi prema kojima se vidi da je osoba izložena stresu su promjena metabolizma, ubrzan rad srca, povišeni krvni tlak, brže disanje, javljanje glavobolja i veća mogućnost da se dogodi srčani udar.

##### 2. Psihološki simptomi

Psihološki simptomi prema kojima se vidi da je osoba izložena stresu su napetost, tjeskobna stanja, nezadovoljstvo poslom, dosada, oklijevanje i razdražljivost.

##### 3. Promjene ponašanja

Osoba koja je izložena stresu može promijeniti svoje ponašanje. Zaposlenici mogu izostajati s posla, manje raditi, promijeniti radno mjesto, promijeniti vlastite prehrambene navike, početi pušiti, početi više pušiti, krenuti koristiti alkohol, brže govoriti, osjećati nemir i imati probleme sa spavanjem. Negativne posljedice stresa u radnom okruženju su: „Odražava se na povećan broj izostanka ljudi s posla, smanjenu predanost poslu, premještanje radnika s jednog radnog mjesta na drugo, manjkavost izvršavanja zadataka i smanjenu produktivnost, a zajedno s time na povećan broj grešaka i time reklamacija klijenata i kupaca, povećanu odgovornost za radnike, narušenu sliku (pogledu) na tvrtku od radnika i klijenata, teško pronalaženje novoga osoblja“ (Juras, et al., 2009, str. 134 prema McCunney, 1994).

#### 4.3. Burnout – sagorijevanje na poslu

Burnout je profesionalno sagorijevanje koje nastupa kada je pojedinac dugotrajno izložen zahtjevnim situacijama na poslu, a u kojemu je iscrpljen mentalno, emocionalno i fizički (Miljković Krečar, Kolega, 2013).

U stanju burnouta, razvija se iscrpljenost, cinizam i neučinkovitosti kao odgovor na izloženost kroničnom stresu na radnome mjestu. Iscrpljenost se odnosi na čovjekov osjećaj preopterećenosti i dojam da su iscrpljeni svi njegovi emocionalni i fizički resursi. Zaposlenik se osjeća iscrpljeno, bez mogućnosti da se odmori, a nedostaje mu dovoljno energije za suočavanje s još jednim radnim danom ili osobom na radnom mjestu. Cinizam je negativan, neprijateljski raspoložen stav prema poslu, a javlja se kao odgovor na preopterećenost na radnome mjestu. Ima samozaštitnu ulogu, ali i rizik da dovede do dehumanizacije čovjeka. Neučinkovitost je osjećaj da dolazi do opadanja kompetentnosti i produktivnosti na radnome mjestu u odnosu na čovjekove sposobnosti (Fink, 2007).

Burnout ili profesionalno sagorijevanje povezano je sa snažnim negativnim utjecajem na mentalno i fizičko zdravlje. Osobe suočene s profesionalnim sagorijevanjem razvijaju simptome stresa poput glavobolje, kroničnog umora, gastrointestinalnih poremećaja, hipertenzije, problema sa spavanjem, čestih prehlada i gripa. Pronađena je poveznica između profesionalnog izgaranja i povećanog uzimanja štetnih supstanci. Utjecaj na mentalno zdravlje složeniji je od utjecaja na fizičko zdravlje jer se kod osoba suočenih s profesionalnim sagorijevanjem mogu javiti kasnije mentalne teškoće, većom tjeskobnošću, pojavom depresije i razdražljivosti (Fink, 2007).

Izgaranje na poslu utječe i na javljanje različitih oblika povlačenja s posla (izostanak s posla, promjena posla i planiranje promjene posla), a kod ljudi koji odlučuju ostati na radnome mjestu, učestala je smanjena produktivnost i učinkovitost na radnom mjestu. Doživljaj radnog mjesta manje je zadovoljavajuć nego kod osoba koje nisu suočene s burnoutom, smanjeno je zadovoljstvo poslom te je manja predanost organizaciji (Fink, 2007).

Zaposlenici koji doživljavaju burnout mogu negativno utjecati na svoje kolege na radnome mjestu. Povećava se vjerojatnost pojave sukoba, a njihovo ponašanje ometa izvršavanje radnih zadataka drugih zaposlenika (Fink, 2007).

#### 4.4. Upravljanje stresom na radnome mjestu

Pri pojavi stresa, potrebno je uložiti određeni psihološki napor jer on omogućuje očuvanje zdravlja. Žitinski (2010) navodi da svaka osoba suočena s pojavom stresa ima mogućnost da se usredotoči na izbor, izazov ili predanost. Ako se usredotoči na izbor, onda mora izabrati jednu od ponuđenih opcija te pristupiti problemu na sasvim novi način; osoba treba biti svjesna da ona kontrolira svoj izbor. Osoba koja se usredotočuje na izazov mora priznati da različiti ljudi imaju različitu percepciju iste situacije te da nijedna od njih ne mora biti ispravna ili pogrešna. Kada odabire usredotočenost na predanost, osoba shvaća da mora udovoljiti samo samoj sebi te se zato može zaštititi od manipulacija i tuđih ciljeva.

Pojedini menadžeri imaju bolju sposobnost savladavanja stresa nego drugi, te je prihvaćen stav da bi se menadžeri morali moći bolje suočiti i nositi sa stresom nego drugi zaposlenici (Čamdžija, Čamdžija, 2020).

Organizacije koje žele učinkovito upravljati stresom, te smanjiti stres na radnom mjestu svojih zaposlenika, mogu provoditi aktivnosti koje su namijenjene smanjenju ili uklanjanju stresa. Čamdžija i Čamdžija (2020) navode primjere tih aktivnosti:

- Aktivnosti pomoću kojih će zaposlenici uvidjeti aktivatore stresa i utjecati na prevenciju stresa: praćenje zaposlenih i ankete sa zaposlenima, održavanje uobičajenog sustava rada, redovni sastanci sa zaposlenima, provedba ispitivanja, treninzi, davanje zaposlenicima da sudjeluju u donošenju odluka.
- Aktivnosti pomoću kojih će zaposlenici uočiti simptome stresa i upravljati pozitivnim oblicima stresa: uspostaviti sistem ranog upozoravanja, povezati zaposlenike i

menadžere da se lakše i brže reagira na probleme, postaviti više ciljeve koji će održati motivaciju zaposlenika, ponuditi bonuse u slučaju da se ispoštuju svi rokovi.

- Aktivnosti kojima se uklanja negativni stres: razvijanje strategije za intervenciju u stresnim situacijama, održavanje neformalnih sastanaka, rad u otvorenim prostorima, sudjelovanje u društveno odgovornim aktivnostima, primjena joge i tehnika opuštanja, sportske aktivnosti, po potrebi angažirati psihologa.
- Aktivnosti kojima će se poboljšati rad u situacijama u kojima je pojava stresa neizbježna: razviti kod zaposlenika osjećaj da pripadaju grupi, empatija među zaposlenicima, razvijanje kreativnosti i otvorene organizacijske kulture.
- Aktivnosti u kojima će se učiti iz stresnih iskustava: radionice, prijenos znanja među zaposlenicima, analiza doživljenih iskustava.

Pojedinci se moraju osnažiti da se lakše nose sa stresom, a načini suočavanja sa stresom dijele se na tri tipa: strategije nošenja sa stresom usmjerene na problem, strategije nošenja sa stresom usmjerene na procjenu i strategije nošenja sa stresom usmjerene na emocije. Strategije nošenja sa stresom usmjerene na problem poduzimaju što je potrebno da uklone problem koji uzrokuje stres. U nekim situacijama problem se ne može ukloniti pa treba pronaći drugu strategiju za nošenje sa stresom. Strategije nošenja sa stresom usmjerene na procjenu poduzimaju da se drugačije gleda na stresor ili da se situacija promotri na drugi način. Čovjek koji problem vidi kao priliku može nešto naučiti iz stresne situacije i situaciju sagledati na drugačiji način. Strategije nošenja sa stresom usmjerene na emocije traže način da se suzbiju simptomi stresa (Miljković Krečar, Kolega, 2013).

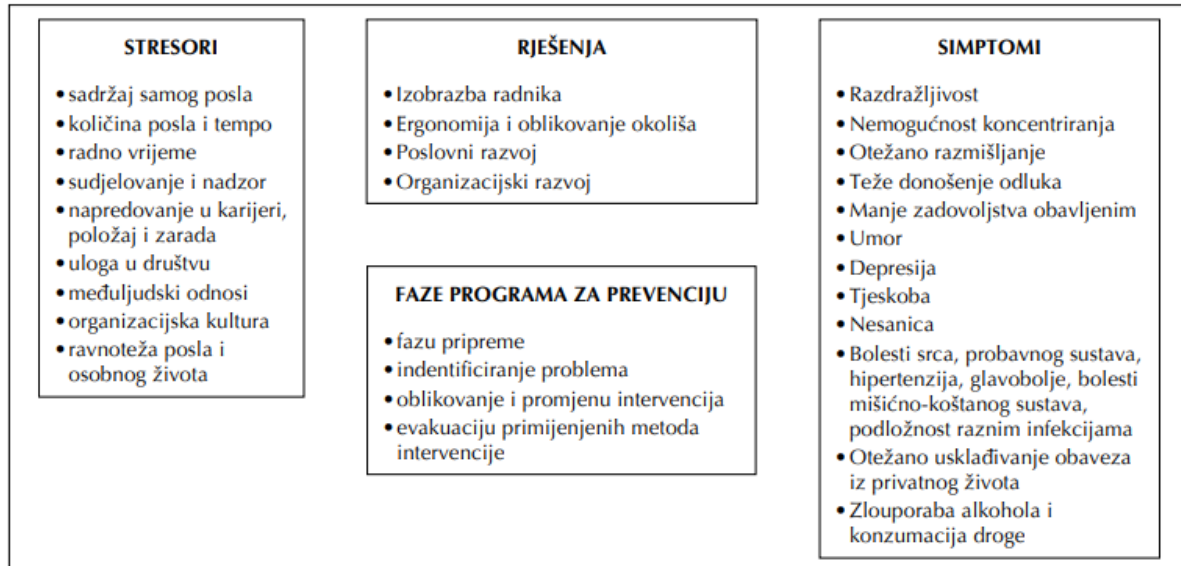
Hrvatski poslodavci dužni su radnike zaštititi od negativnog utjecaja stresa na radnom mjestu prema odredbama Zakona o zaštiti na radu. Poslodavci su dužni prevenirati stres, poduzeti korake zaštite radnika kako bi spriječio negativan utjecaj stresa na zdravlje radnika i na njegovu radnu učinkovitost. Prevencija stresa za poslodavca je obavezna posebno ako je stres uzrokovan sadržajem rada, okruženjem na radnom mjestu, organizacijom rada, problemima u komunikaciji i međuljudskim odnosima. I radnici su zaduženi za smanjivanje i uklanjanje stresa (Zakon o zaštiti na radu).

Za uklanjanje stresa na radnom mjestu, prvo je iz radne okoline potrebno ukloniti stresore. Stresori se mogu ukloniti izobrazbom radnika, poboljšavanjem uvjeta rada, razvojem radnika kako bi shvatio koliko je štetan stres, razvijanjem pozitivnog radnog okruženja ili nekim



drugim odabranim tehnikama i načinima (Juras, et al., 2009). U nastavku je prikazan model utjecaja stresora na simptome, njihova prevencija i rješenja.

**Slika 4. Prikaz modela utjecaja stresora na simptome, njihova prevencija i rješenja**



IZVOR: Juras, K., et al. (2009), Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija, Sigurnost, 51(2), str. 123.

Programi za prevenciju stresa imaju četiri faze (fazu pripreme, fazu identifikacije problema, oblikovanje intervencije i intervenciju te evaluaciju korištene metode intervencije), a stres se može prevenirati na dva načina. U prvome pojedinac pohađa trening za upravljanje stresom i mijenja se, a u drugome se uklanja stresor kroz promjenu organizacije posla (Juras, et al., 2009).

Stres na radnom mjestu velik je zdravstveni problem, no zbog fluktuacije radne snage, korištenja bolovanja i izbjegavanja posla postaje i velik problem za gospodarstvo. Primjerenim metodama otklanjanja stresa treba smanjiti stresore u radnom okruženju te potaknuti zaposlenike na suočavanje sa stresnim situacijama.

## 5. ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Metode i ispitanici

U ovome poglavlju objašnjavaju se rezultati istraživanja o učestalosti pojave stresa kod menadžera i osoba na rukovoditeljskim pozicijama u Koprivničko-križevačkoj županiji. U istraživanju su sudjelovali menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije. Za provedbu istraživanja korišten je upitnik napravljen od osam pitanja zatvorenog tipa, a ispitanici su ocjenama na ljestvici od 1 do 5 ocjenjivali tvrdnje koje su opisivale uvjete na radnom mjestu.

Upitnik je preuzet iz knjige „Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi“, autora Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. iz 2008. godine, sa strane 246. Od autora je preuzet i model izračuna i objašnjenja rezultata. Upitnik sadrži osam pitanja koja treba ocijeniti ocjenom od jedan do pet, a na kraju se ocjene zbrajaju i što je veći broj bodova, to su ispitanici pod većom razinom stresa.

Istraživanje je provedeno na namjernom uzorku ispitanika odabranih menadžera u poduzećima svih veličina s područja Koprivničko-križevačke županije i među osobama na rukovoditeljskim pozicijama. Upitnik je poslan na adrese elektroničke pošte ukupno 38 ispitanika, a odazvalo se 12 ispitanika. Ispitanici su odabrani metodom slučajnog odabira, nakon pretraživanja internet stranica poduzeća i ustanova u Koprivničko-križevačkoj županiji. U istraživanju su sudjelovali anonimno i njihovi odgovori ne mogu se povezati s njihovim radnim mjestom. Odaziv ispitanika nije bio velik, ali je dovoljan za raspravu o javljanju stresa na radnom mjestu među menadžerima i osobama na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije.

### 5.2. Ciljevi i hipoteze

Cilj rada je saznati jesu li menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije izložene stresu na radnome mjestu i kako procjenjuju razinu stresa kojoj su izložene.

Prva hipoteza je *Menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije izložene stresu na radnome mjestu*. Druga hipoteza je *Stres na radnom mjestu menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije povezuju s negativnim doživljajima na radnom mjestu, posljedicama na osobni život i lošim odnosom s nadređenima*.

### 5.3. Prikaz rezultata istraživanja

#### 5.3.1. Rezultati pojedinačnih odgovora ispitanika

Prvi dio interpretacije rezultata istraživanja napravljen je kao zasebna analiza pojedinačnih odgovora svakog od 12 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju. Zbrojeni su bodovi pojedinačno, za svakog ispitanika te su objašnjeni pomoću tumača koji dolazi uz upitnik.

##### 1. Ispitanik:

Ispitanik ima 16 bodova. Ispitanik se na radnom mjestu suočava s vrlo niskom razinom stresa i s doživljenim se stresom može lako nositi, ali ponekad ima težak radni dan na poslu što mu izaziva manju razinu stresa.

##### 2. Ispitanik:

Ispitanik ima 16 bodova. Ispitanik se na radnom mjestu suočava s vrlo niskom razinom stresa i s doživljenim se stresom može lako nositi, ali ponekad ima težak radni dan na poslu što mu izaziva manju razinu stresa.

##### 3. Ispitanik:

Ispitanik ima 20 bodova. Ispitanik se na radnom mjestu suočava s vrlo niskom razinom stresa i s doživljenim se stresom može lako nositi, ali ponekad ima težak radni dan na poslu što mu izaziva manju razinu stresa.

##### 4. Ispitanik:

Ispitanik ima 28 bodova. Ispitanik se na radnome mjestu treba nositi s vrlo visokom razinom stresa. Iako se doima da se možda može uspješno nositi sa stresom, pomogle bi mu tehnike upravljanja stresom i dodatna savjetovanja.

5. Ispitanik:

Ispitanik ima 22 boda. Na radnom mjestu susreće se s umjerenom razinom stresa, a ta razina stresa prisutna je kod svake druge osobe.

6. Ispitanik:

Ispitanik ima 33 boda. Ispitanik na radnom mjestu doživljava razinu stresa toliko visoku da je potencijalno opasna pa bi ispitanik trebao tražiti profesionalnu pomoć.

7. Ispitanik:

Ispitanik ima 21 bod. Na radnom mjestu susreće se s umjerenom razinom stresa, a ta razina stresa prisutna je kod svake druge osobe.

8. Ispitanik:

Ispitanik ima 28 bodova. Ispitanik se na radnome mjestu treba nositi s vrlo visokom razinom stresa. Iako se doima da se možda može uspješno nositi sa stresom, pomogle bi mu tehnike upravljanja stresom i dodatna savjetovanja.

9. Ispitanik:

Ispitanik ima 26 bodova. Ispitanik se na radnome mjestu treba nositi s vrlo visokom razinom stresa. Iako se doima da se možda može uspješno nositi sa stresom, pomogle bi mu tehnike upravljanja stresom i dodatna savjetovanja.

10. Ispitanik:

Ispitanik ima 17 bodova. Ispitanik se na radnom mjestu suočava s vrlo niskom razinom stresa i s doživljenim se stresom može lako nositi, ali ponekad ima težak radni dan na poslu što mu izaziva manju razinu stresa.

11. Ispitanik:

Ispitanik ima 24 boda. Na radnom mjestu susreće se s umjerenom razinom stresa, a ta razina stresa prisutna je kod svake druge osobe.

12. Ispitanik:

Ispitanik ima 23 boda. Na radnom mjestu susreće se s umjerenom razinom stresa, a ta razina stresa prisutna je kod svake druge osobe.

Rezultati koji su dobiveni kao zasebna analiza pojedinačnih odgovora svakog od 12 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju objedinjeni su na grafičkom prikazu.

**Grafikon 1. Analiza pojedinačnih odgovora ispitanika**



IZVOR: Obrada autorice

### 5.3.2. Analiza skupnih odgovora za svako od pitanja

Za svaku od osam tvrdnji prikazana je analiza svih odgovora jer se htjelo vidjeti što ispitanicima najviše izaziva stres. Na grafičkom prikazu objedinjeni su odgovori na pitanje *Uvjeti su na radu nepogodni i katkad osjećam nesigurnost.*

**Grafikon 2. Uvjeti su na radu nepogodni i katkad osjećam nesigurnost**



IZVOR: Obrada autorice

Pitanje *Uvjeti su na radu nepogodni i katkad osjećam nesigurnost* 8 % ispitanika vrednovalo je ocjenom 1, 25 % ispitanika ocjenom 2, 42 % ispitanika ocjenom 3 i 25 % ispitanika ocjenom 4. Nijedan ispitanik pitanje nije vrednovao ocjenom 5. Na grafičkom prikazu objedinjeni su odgovori na pitanje *Osjećam da me posao fizički i emocionalno iscrpljuje*.

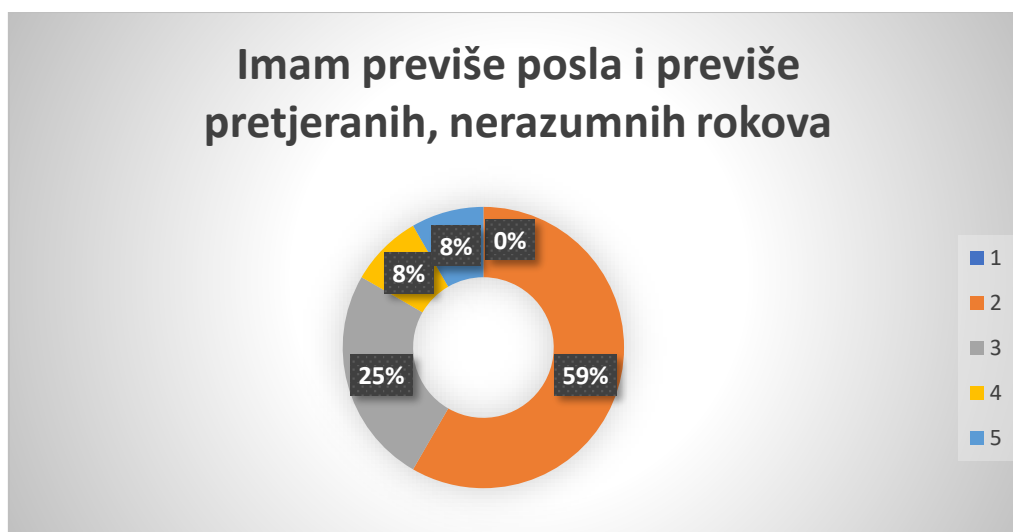
**Grafikon 3. Osjećam da me posao fizički i emocionalno iscrpljuje**



IZVOR: Obrada autorice

Pitanje o fizičkoj i emocionalnoj iscrpljenosti poslom 8 % ispitanika vrednovalo je ocjenom 1, 34 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 2, 25 % ispitanika ocjenom 3 i 8 % ispitanika ocjenom 4. Preostalih 25 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 5. Na grafičkom prikazu objedinjeni su odgovori na pitanje *Imam previše posla i previše pretjeranih, nerazumnih rokova*.

**Grafikon 4. Imam previše posla i previše pretjeranih, nerazumnih rokova**



IZVOR: Obrada autorice

Pitanje o previše posla i pretjeranim, nerazumnim rokovima nijedan ispitanik nije vrednovao ocjenom 1, 59 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 2, 25 % ispitanika ocjenom 3 i 8 % ispitanika ocjenom 4. Preostalih 8 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 5. Na grafičkom prikazu objedinjeni su odgovori na pitanje *Svoje mišljenje ili osjećaje u vezi s poslom ne mogu izraziti svom šefu*.

**Grafikon 5. Svoje mišljenje ili osjećaje u vezi s poslom ne mogu izraziti svom šefu**



IZVOR: Obrada autorice

Pitanje *Svoje mišljenje ili osjećaje u vezi s poslom ne mogu izraziti svom šefu* 8 % ispitanika vrednovalo je ocjenom 1, 41 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 2, 17 % ispitanika ocjenom 3 i 17 % ispitanika ocjenom 4. Preostalih 17 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 5. Na grafičkom prikazu objedinjeni su odgovori na pitanje *Posao ometa moj obiteljski i osobni život*.

**Grafikon 6. Posao ometa moj obiteljski i osobni život**



IZVOR: Obrada autorice

Pitanje o ometanju obiteljskog i osobnog života poslom 8 % ispitanika vrednovalo je ocjenom 1, 34 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 2, 33 % ispitanika ocjenom 3 i 25 % ispitanika ocjenom 4. Nijedan ispitanik nije ga vrednovao ocjenom 5. Na grafičkom prikazu objedinjeni su odgovori na pitanje *Nemam nikakve kontrole nad svojim životom na poslu*.

**Grafikon 7. Nemam nikakve kontrole nad svojim životom na poslu**



IZVOR: Obrada autorice

Pitanje o kontroli nad svojim životom na poslu 17 % ispitanika vrednovalo je ocjenom 1, 33 % ocjenom 2, 33 % ocjenom 3, 17 % ocjenom 4, a nijedan ispitanik nije ga vrednovao ocjenom 5. Na grafičkom prikazu objedinjeni su odgovori na pitanje *Visoka radna uspješnost koju postićem ne priznaje se niti se nagrađuje*.

**Grafikon 8. Visoka radna uspješnost koju postićem ne priznaje se niti se nagrađuje**



IZVOR: Obrada autorice



Pitanje o priznavanju i nagrađivanju postignute visoke radne uspješnosti nijedan ispitanik nije vrednovao ocjenom 1, 25 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 2, 50 % vrednovalo ga je ocjenom 3, 8 % ispitanika ocjenom 4, a 17 % ispitanika ocjenom 5. Na grafičkom prikazu objedinjeni su odgovori na pitanje *Na poslu ne mogu iskoristiti svoje potencijale i talente*.

**Grafikon 9. Na poslu ne mogu iskoristiti svoje potencijale i talente**



IZVOR: Obrada autorice

Pitanje o iskorištavanju svojih potencijala i talenta na poslu nijedan ispitanik nije vrednovao ocjenom 1, 50 % ispitanika vrednovalo ga je ocjenom 2, 17 % ocjenom 3, 25 % ocjenom 4 i 8 % ocjenom 5.

#### 5.4. Rasprava

U istraživanju je sudjelovalo 12 ispitanika iz poduzeća s područja Koprivničko-križevačke županije, a profil ispitanika su menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama. Od dvanaest ispitanika, svi se na radnom mjestu suočavaju sa stresom, a većina ih na radnome mjestu doživljava umjereno visoke i visoke razine stresa. Četiri ispitanika na radnom mjestu suočena su s prilično niskom razinom stresa s kojom se mogu lako nositi, ali ponekad im je radni dan na poslu težak što izaziva manju razinu stresa na njihovom radnom mjestu. Četiri ispitanika na radnom mjestu susreću se s umjerenom razinom stresa, a ta razina stresa prisutna je kod svake druge osobe. Tri ispitanika se na radnome mjestu trebaju nositi s vrlo visokom razinom stresa. Iako se doima da se možda mogu uspješno nositi sa stresom, pomogle bi im tehnike upravljanja

stresom i dodatna savjetovanja. Jedan ispitanik na radnom mjestu doživljava razinu stresa toliko visoku da je potencijalno opasna pa bi ispitanik trebao tražiti profesionalnu pomoć.

Četvrtina ispitanika vrednovala je pitanje *Uvjeti su na radu nepogodni i katkad osjećam nesigurnost* ocjenom 4 pa se tih 25 % ispitanika na radnom mjestu osjeća nesigurno i smatra da su uvjeti neadekvatni za rad. 25 % ispitanika vrednovalo je pitanje *Osjećam da me posao fizički i emocionalno iscrpljuje* ocjenom 5, a 8 % ocjenom 4 pa se ukupno trećina ispitanika osjeća emocionalno i fizički iscrpljeno zbog svojeg posla.

Pitanje *Imam previše posla i previše pretjeranih, nerazumnih rokova* vrednovano je pretežito nižim ocjenama pa se ne može reći da stresnosti posla doprinosi količina posla ili nerazumni rokovi. Pitanje *Svoje mišljenje ili osjećaje u vezi s poslom ne mogu izraziti svom šefu* 17 % ispitanika vrednovalo je ocjenom 3, 17 % ispitanika ocjenom 4 i 17 % ispitanika ocjenom 5 pa je 51 % ispitanika izrazilo stav da nemaju dovoljno dobar odnos sa šefom da bi mu mogli reći što misle ili osjećaju o poslu. Odnos sa šefovima za 12 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju nije dovoljno kvalitetan i doprinosi stresu na radnom mjestu.

Kada se zbroje ostale više ocjene za svako pitanje, četvrtina ispitanika misli da posao ima negativan utjecaj na njihov privatni i obiteljski život, a 75 % ih smatra da je njihovo zalaganje na poslu neadekvatno nagrađuje i vrednuje, dok ih 33 % smatra da na poslu ne mogu dovoljno iskoristiti potencijale i talente.

U istraživanju je sudjelovalo 12 osoba na poziciji menadžera i rukovoditeljskih osoba s područja Koprivničko-križevačke županije, a svi ispitanici na radnom mjestu doživljavaju stres.

## 6. ZAKLJUČAK

Stres su negativni, ali i pozitivni događaji u čovjekovom životu koji organizam dovode u stanje narušene psihofizičke ravnoteže koje za uspostavljanje prijašnje ravnoteže traži dodatne napore. Izvori stresa razlikuju se, a iako se stres najčešće percipira kao negativna pojava, u nekim slučajevima stres se javlja kao posljedica pozitivnih životnih događaja.

Stres se javlja na radnom mjestu u situacijama u kojima zaposlenik uoči da zahtjevi radnog mjesta nisu usklađeni s njegovim potrebama, mogućnostima i sposobnostima. Izloženost stresu ostavlja tjelesne, socijalne i psihičke posljedice na čovjekovo zdravlje, a osobe kod kojih se javi profesionalno sagorijevanje još su pod snažnijim utjecajem stresa koji ostavlja posljedice na njihovo funkcioniranje u privatnom i poslovnom okruženju.

Cilj rada bio je istražiti jesu li menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije izložene stresu na radnome mjestu i kako procjenjuju razinu stresa kojoj su izložene. Provedeno je istraživanje na namjernom uzorku ispitanika. Odazvalo se 12 ispitanika koji su ispunili anketni upitnik. Ispitanici su zaposlenici poduzeća s područja Koprivničko-križevačke županije, a profil ispitanika su menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama

Prva hipoteza koja se istraživala bila je *Menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije izložene stresu na radnome mjestu.*

Svi ispitanici na radnom mjestu suočavaju se sa stresom te većina ispitanika ima iskustvo s umjereno visokim i visokim razinama stresa. Četiri ispitanika doživljavaju niske razine stresa s kojima se mogu nositi, četiri ispitanika suočena su s umjerenom razinom stresa, tri ispitanika moraju se nositi s vrlo visokom razinom stresa, a jedan ispitanik suočen je s razinom stresa potencijalno opasnom po zdravlje. Hipoteza je dokazana jer se menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama suočavaju sa stresom na radnom mjestu.

Druga hipoteza koja se istraživala bila je *Stres na radnom mjestu menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama s područja Koprivničko-križevačke županije povezuju s negativnim doživljajima na radnom mjestu, posljedicama na osobni život i lošim odnosom s nadređenima.*

Nesigurnost na radnom mjestu i neadekvatne uvjete za rad ima 25 % ispitanika. Trećina ispitanika osjeća se emocionalno i fizički iscrpljeno zbog svojeg posla. Ispitanici nemaju

dovoljno dobar odnos s nadređenima i ne mogu im reći svoje misli i osjećaje o poslu, a takav odnos uzrok je stresa. Četvrtina ispitanika misli da posao negativno utječe na njihov privatni i obiteljski život, a 75 % ih smatra da je njihovo zalaganje na poslu neadekvatno nagrađuje i vrednuje. Trećina ispitanika na poslu ne može dovoljno iskoristiti potencijale i talente. Hipoteza je dokazana jer menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama navode da imaju nedovoljno kvalitetne odnose s nadređenima, dio ispitanika smatra da posao negativno utječe na njihov osobni život i detektiraju negativne doživljaje na radnom mjestu.

Uzorak ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju premali je da se može zaključiti kako su svi menadžeri i osobe na rukovoditeljskim pozicijama izložene stresu na radnom mjestu, ali dokazuje pojavu stresa na tim radnim mjestima.

## POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008), *Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
2. Čamdžija, K., Čamdžija, E. (2020), *Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika*, SKEI–međunarodni interdisciplinarni časopis, 1(1), str. 31-45. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/249749> (Datum pristupa: 21.03.2022.)
3. Dujanić, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
4. Fink, G. ur. (2007), *Encyclopedia of Stress*, Elsevier Science Publishing Co Inc, San Diego, United States
5. Hudek-Knežević, J., Kardum, I. (2006), *Psihosocijalne odrednice tjelesnog zdravlja: stres i tjelesno zdravlje*, Naklada Slap, Jastrebarsko
6. Juras, K., et al. (2009), *Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija*, Sigurnost, 51(2), str. 121-126. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/38508> (Datum pristupa: 27.04.2022.)
7. Laleta, S., Senčur Peček, D. (2017), *Atipični rad - izazovi zaštite od psihosocijalnih rizika i stresa na radu i u vezi s radom*, Sigurnost, 59(4), str. 315-330. Preuzeto s: <https://doi.org/10.31306/s.59.4.1> (Datum pristupa: 27.04.2022.)
8. Lozić, J. (2012), *Osnove menadžmenta*, Sveučilište u Splitu, Split
9. Lozić, J. (2019), *Menadžment ekonomije platformi*. Sveučilište Sjever. Centar za digitalno izdavaštvo. ISBN 978-953-7809-93-5
10. Lučanin, D. (2014), *Mjere prevencije i sprečavanja štetnih posljedica stresa*, Sigurnost, 56(3), str. 223-234. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/127765> (Datum pristupa: 27.04.2022.)
11. Miljković Krečar, I., Kolega, M. (2013), *Psihologija u poslovnom okruženju*, Business Class, VERN
12. Petz, B. (2006), *Uvod u psihologiju, Psihologija za nepsihologe*, Naklada Slap, Jastrebarsko
13. Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013), *Fundamentals of management, Essential concepts and applications*, Pearson Education, Inc., New Jersey
14. Rupčić, N. (2018), *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
15. Spencer, A. R. (2000), *Temelji psihologije*, Naklada Slap, Jastrebarsko

16. Zakon o zaštiti na radu. Preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/167/Zakon-o-za%C5%A1titi-na-radu> (Datum pristupa: 1.05.2022.)
17. Žitinski, M. (2010), Kultura poslovnog komuniciranja, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

## POPIS SLIKA

Slika 1. Podjela stresnih događaja s obzirom na dužinu trajanja i intenzitet.....	4
Slika 2. Razine menadžmenta .....	10
Slika 3. Funkcije menadžmenta .....	11
Slika 4. Prikaz modela utjecaja stresora na simptome, njihova prevencija i rješenja.....	19

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Analiza pojedinačnih odgovora ispitanika .....	23
Grafikon 2. Uvjeti su na radu nepogodni i katkad osjećam nesigurnost .....	23
Grafikon 3. Osjećam da me posao fizički i emocionalno iscrpljuje .....	24
Grafikon 4. Imam previše posla i previše pretjeranih, nerazumnih rokova.....	24
Grafikon 5. Svoje mišljenje ili osjećaje u vezi s poslom ne mogu izraziti svom šefu.....	25
Grafikon 6. Posao ometa moj obiteljski i osobni život.....	25
Grafikon 7. Nemam nikakve kontrole nad svojim životom na poslu .....	26
Grafikon 8. Visoka radna uspješnost koju postizem ne priznaje se niti se nagrađuje .....	26
Grafikon 9. Na poslu ne mogu iskoristiti svoje potencijale i talente .....	27

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Tablica razine stresa odabranih životnih događaja .....	6
Tablica 2. Tjelesne, socijalne i psihičke posljedice stresa .....	8
Tablica 3. Aktivnosti menadžera .....	13

## PRILOZI

### Upitnik - Pojava stresa kod menadžera i osoba na rukovoditeljskim pozicijama u Koprivničko-križevačkoj županiji

Poštovani,

ovaj upitnik provodi se za potrebe pisanja završnog rada pod nazivom Pojava stresa kod menadžera i osoba na rukovoditeljskim pozicijama u Koprivničko-križevačkoj županiji. Upitnikom se želi istražiti jesu li menadžeri i osobe zaposlene na rukovoditeljskim pozicijama izložene stresu, utječe li izloženost stresu na njih i o kakvom se utjecaju radi. Sudjelovanje u istraživanju je anonimno. Upitnik je preuzet od Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008), Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, sa stranice 246. Molim Vas da izdvojite 10 minuta i sudjelujete u istraživanju.

#### UPITNIK ZA STRESNOST POSLA

UPUTE: Procijenite koliko su navedeni uvjeti karakteristični za Vaš posao pomoću ljestvice bodova od 1 do 5 u kojoj 1 znači nikad, a 5 znači vrlo često.

Tvrdnja		Predložena ocjena				
		1.	2.	3.	4.	5.
1.	Uvjeti su na radu nepogodni i katkad osjećam nesigurnost.					
2.	Osjećam da me posao fizički i emocionalno iscrpljuje.					
3.	Imam previše posla i previše pretjeranih, nerazumnih rokova.					
4.	Svoje mišljenje ili osjećaje u vezi s poslom ne mogu izraziti svom šefu.					
5.	Posao ometa moj obiteljski i osobni život.					
6.	Nemam nikakve kontrole nad svojim životom na poslu.					
7.	Visoka radna uspješnost koju postizem ne priznaje se niti se nagrađuje.					
8.	Na poslu ne mogu iskoristiti svoje potencijale i talente.					
Ukupni rezultat:						



Hvala Vam

Zdravka Šoš

**Ključ za izračun i objašnjenje rezultata:** Potrebno je zbrojiti sve zaokružene bodove da se dobije rezultat, a rezultat se interpretira kako slijedi (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008):

Od 8 do 15 bodova: Razina stresa je niska.

Od 16 do 20 bodova: Ispitanik je suočen s prilično niskom razinom stresa s kojom se može lako nositi, a ponekad ima težak dan.

Od 21 do 25 bodova: Ispitanik je suočen s umjerenom razinom stresa s kakvom se suočava svaka druga osoba.

Od 26 do 30 bodova: Ispitanik je suočen s vrlo visokom razinom stresa, a iako se možda može uspješno nositi sa stresom, pomogle bi mu tehnike upravljanja stresom i dodatna savjetovanja.

Od 31 do 40 bodova: Razina stresa je toliko visoka da je potencijalno opasna pa se ispitaniku savjetuje da potraži profesionalnu pomoć.