

# Stavovi zaposlenika prema redizajniranju posla i utjecaj na promjenu razine stresa

---

**Peričić, Bruno**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:681451>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-20**

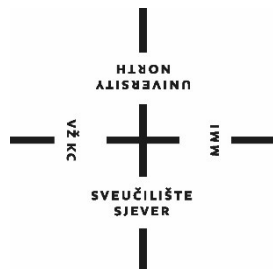


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD

**STAVOVI ZAPOSLENIKA PREMA  
REDIZAJNIRANJU POSLA I UTJECAJ NA  
PROMJENU RAZINE STRESA**

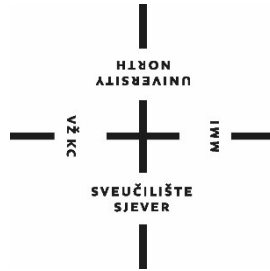
Bruno Peričić

Varaždin, rujan 2021.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**

**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Održiva mobilnost i logistički menadžment**



DIPLOMSKI RAD

**STAVOVI ZAPOSLENIKA PREMA  
REDIZAJNIRANJU POSLA I UTJECAJ NA  
PROMJENU RAZINE STRESA**

Student:

Bruno Peričić, 14846/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac

Varaždin, rujan 2021.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika		
PRISTUPNIK	Bruno Peričić	MATIČNI BROJ	1486/336D
DATUM	06.09.2021.	KOLEGIJ	Menadžment ljudskih potencijala
NASLOV RADA	Stavovi zaposlenika prema redizajniranju posla i utjecaj na promjenu razine stresa		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Employee attitudes toward job redesign and its impact on changing stress level		
-----------------------------	--	--	--

MENTOR	dr. sc. Ana Globočnik Žunac	ZVANJE	docent
--------	-----------------------------	--------	--------

ČLANOVI POVJERENSTVA	1.	Prof. dr. sc. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva
	2.	doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac, mentor i član povjerenstva
	3.	doc. dr. sc. Ivana Martinčević, član povjerenstva
	4.	doc. dr. sc. Predrag Briek, zamjena člana povjerenstva
	5.	

## Zadatak diplomskog rada

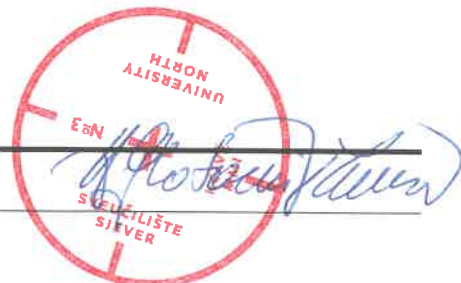
BROJ	094/OMIL/2021
------	---------------

OPIS

Student će u svom diplomskom radu obraditi temu redizajniranja posla, posebno s aspekta percepcije zaposlenika razlike između povećanja i obogaćivanja posla. U okviru ove teme student će:

- predstaviti teorijski okvir pojma redizajniranja i kako i zašto do njega dolazi;
- predstaviti različite oblike redizajniranja, a posebno detaljno govoriti o povećanju i obogaćivanju posla kao tehnikama koje se učestalo koriste;
- u teorijskom dijelu student će prikazati i pretpostavke za razvoj stresa na radnom mjestu obzirom na prevelika radna opterećenja i odgovornosti, ali i na percepciju nepravde prema zaposleniku kod raspodjele radnih zadataka i
- student će diskutirati o dobivenim rezultatima.

ZADATAK URUČEN	10.9.2021.	POTPIS MENTORA	
----------------	------------	----------------	---



## SAŽETAK

Redizajniranje posla je složen proces koji se temelji na analizi dosadašnjeg poslovanja i proizvodnje, socijalnih odnosa i učinkovitosti, s ciljem unaprjeđenja procesa, smanjenja troškova i povećanja produktivnosti i kvalitete rada i proizvoda. Postoji više vrsta redizajniranja posla, a najčešće korištene su povećanja posla i obogaćivanje posla. Povećanje posla je kvantitativna promjena, kojom se zaposlenicima zadaje dodatni posao, dok je obogaćivanje kvalitativna promjena, kojom se poboljšavanja kvaliteta rada. Svaka promjena u poduzeću potiče određene reakcije kod zaposlenika, a one su najčešće povezane s pojavom stresora i stresa kod zaposlenika. Budući da je stres skup emocionalnih, fizioloških i ponašajnih reakcija, odgovornost poduzeća je da osigura kvalitetnu radnu klimu u kojoj navedene reakcije neće značajno utjecati na funkcioniranje zaposlenika. Cilj istraživanja je bio utvrditi kako ispitanici s obzirom na mjesto zaposlenja prihvaćaju obogaćivanje, a kako povećanje posla, uviđaju li određene poteškoće u funkcioniranju te uviđaju li uopće razlike između obogaćivanja i povećanja posla. Rezultati istraživanja upućuju da ispitanici počinju uočavati razliku tek nakon što su im ponuđene definicije te da bi prije prihvatili obogaćivanje nego povećanje posla, pa čak i uz obećanje određen kompenzacije.

**Ključne riječi:** redizajniranje posla, obogaćivanje posla, povećanje posla, stres na poslu

## **ABSTRACT**

Business process redesign is a complex process based on the analysis of previous business processes and production, social relations and efficiency. Main aim of business process redesign is an improvement of the business process, reducing costs and increasing productivity and quality of work and products. There are several types of business process redesign, and the most commonly used are job increasing and job enrichment. Job increasing is a quantitative change, which gives employees additional work, while job enrichment is a qualitative change, which improves the quality of work. Every change in the company provokes certain reactions in employees, and they are most often associated with the occurrence of stressors and stress in employees. Since stress is a set of emotional, physiological and behavioral reactions, it is the responsibility of the company to ensure a quality work climate in which these reactions will not significantly affect the functioning of employees. The aim of the research was to determine how respondents accept enrichment with regard to the place of employment, and how to increase work, whether they see certain difficulties in functioning and whether they see any differences between enrichment and job increase. The results of the research indicate that the respondents start to notice the difference only after they are offered definitions and that they would rather accept enrichment than increase their work, and even with the promise of certain compensation.

**Key words:** Business Process Redesign, Job Enrichment, Job Increasing, Stress at Work

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Problem, predmet i ciljevi istraživanja .....	1
1.2. Istraživačka pitanja i hipoteze istraživanja .....	2
1.3. Metode istraživanja.....	2
2. REDIZAJNIRANJE POSLA .....	3
2.1. Vrste redizajniranja posla .....	5
2.2. Razlike povećanja i obogaćivanja posla .....	8
2.3. Proces redizajniranja posla u logistici .....	9
3. RAZVOJ STRESA .....	10
3.1. Suočavanje sa stresom .....	13
3.2. Reakcije na stres .....	15
3.3. Posljedice stresa.....	16
3.4. Prevencija stresa .....	18
4. ISTRAŽIVANJE.....	24
4.1. Prikaz rezultata istraživanja .....	24
4.2. Zaključci istraživanja.....	52
5. ZAKLJUČAK .....	54
LITERATURA.....	56
POPIS SLIKA, TABLICA I PRIKAZA .....	57

# 1. UVOD

Redizajniranje posla je proces tijekom kojeg se analizira postojeći sadržaj i funkcija posla, socijalni odnosi na poslu i učinkovitost dosadašnjeg poslovanja. Nakon analize postojećeg stanja kreće su u oblikovanje posla i odnosa, kako bi se unaprijedilo poslovanje, podigla kvaliteta poslovanja te donijeli bolji rezultati. Postoji nekoliko različitih vrsta redizajniranja posla, a ovisno o poslovanju i potrebama poduzeća menadžeri trebaju odabrati najadekvatniju vrstu redizajniranja. Najčešće se radi o povećanju posla te o obogaćivanju, ovisno o grani gospodarstva. Obogaćivanje posla se temelji na poboljšanju kvalitete samog rada ili metoda rada te ga čini izazovnijim, kreativnijim i uzbudljivijim. S druge strane, povećanje posla se temelji na dodavanju poslova ili odgovornosti jednoj osobi u sklopu već postojećeg zaduženja. Svako redizajniranje posla stvara određene reakcije kod zaposlenika, a vrlo često se radi o pojavi stresa i brojnih posljedica koje stres uzrokuje. Stres je kombinacija fizioloških, emocionalnih i ponašajnih reakcija čovjeka na određeni događaj za koji osoba procjenjuje da premašuje neke njene sposobnosti. Takav stresni događaj je primjerice povećanje ili obogaćivanje posla. Ovim diplomskim radom će se osim teorijskog dijela redizajniranja posla razmotriti stavovi zaposlenika u različitim sektorima na redizajniranje posla.

## 1.1. Problem, predmet i ciljevi istraživanja

Problem istraživanja je utvrditi na koji način zaposlenici percipiraju određene oblike redizajniranja posla odnosno doživljavaju li pravilno razliku između obogaćivanja i povećanja posla. Navedeno će se analizirati temeljem odgovora slučajnog uzorka zaposlenih na anonimnu anketu.

Predmet istraživanja su stavovi ispitanika koji su zaposleni u različitim grana gospodarstva, s različitim ovlastima o redizajniranju posla, točnije o obogaćivanju i povećanju posla. Analizirat će se njihovi stavovi o tome kada je povećanje i obogaćivanje posla prihvatljivo, ali i razlika u stavovima s obzirom na ovlasti koje ispitanici imaju.

Cilj diplomskog rada je definirati razliku i specifičnosti između obogaćivanja i povećanja posla kao vrsta redizajniranja posla te stavove zaposlenika o navedenom. Cilj istraživanja je utvrditi stavove ispitanika koji su zaposleni u različitim sektorima, na različitim pozicijama ovlasti. Točnije, cilj istraživanja je utvrditi uviđaju li ispitanici razliku između dvije



vrste redizajniranja posla te kako prihvaćanju povećanje, a kako obogaćivanje posla kao vrstu redizajna.

## **1.2. Istraživačka pitanja i hipoteze istraživanja**

Iz navedenih ciljeva istraživanja proizlaze slijedeća istraživačka pitanja:

IP1: Uviđaju li zaposlenici s različitim ovlastima podjednako razlike između obogaćivanja i povećanja posla?

IP2: Nakon objašnjenja, prihvaćaju li ispitanici obogaćivanje posla?

IP3: Jesu li ispitanici negativni prema povećanju posla?

IP4: Postoje li situacije u kojima bi ispitanici ipak prihvatili povećanje posla?

Iz navedenih istraživačkih pitanja, postavljene su hipoteze istraživanja:

H1: Radnici s više ovlasti u sustavu zaposlenja češće uviđaju razlike između pojmova obogaćivanje i povećanje posla nego radnici s manje ovlasti u sustavu.

H2: Ispitanici prihvaćaju obogaćivanje posla.

H3: Ispitanici negativno prihvaćaju povećanje posla.

H4: Ispitanici prihvaćaju povećanje posla uz valjanu kompenzaciju.

## **1.3. Metode istraživanja**

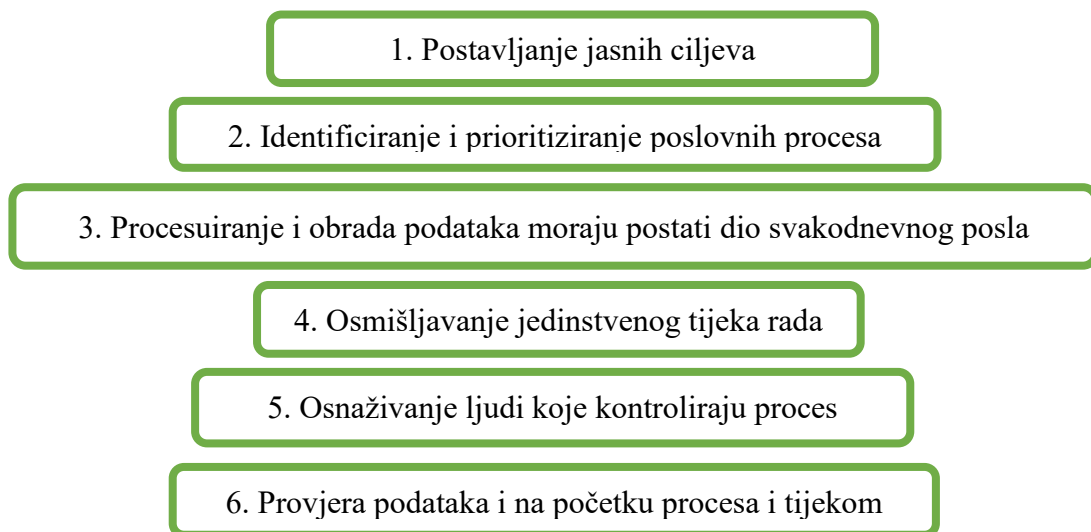
Empirijsko istraživanje provest će se na slučajnom uzorku ispitanika, koji su zaposleni u različitim sustavima i granama gospodarstva. Radi se o strukturiranom upitniku za zaposlene koji imaju različite ovlasti u sustavu, od onih koji su u poziciji moći te mogu utjecati na promijene u sustavu, preko administrativnih radnika, do zaposlenika koji imaju najmanje ovlasti u sustavu.

## 2. REDIZAJNIRANJE POSLA

Svaki posao zahtjeva sistematizaciju i oblikovanje, kako bi se osigurao nesmetano provođenje svih elemenata procesa koji dovode do stvaranja završnog produkta. Dizajnom posla se izrađuje raspored poslova i zaduženja pojedinih radnika, u svrhu podizanja efikasnosti i motivacije zaposlenika. Još je na prijelazu s 19. u 20. stoljeće je Fredrick Taylor zagovarao specijalizaciju kao temelj oblikovanja posla te se zahvaljujući njegovom znanstvenom menadžmentu rad podijeli na operacije, zahvate, pokrete i mikropokrete. Tako je u svojem radu „Kvaliteta radnog života“ (Quality Work Life) predstavio zaokret u oblikovanju poslova temeljenom na ljudskim potrebama zaposlenika i humanizaciji rada. Redizajniranje posla omogućuje da posao postane raznolik, zanimljiv i izazovan, što prema njegovim zapažanjima povećava kvalitetu rada i proizvodnost. Prema Fredricku Tayloru, redizajniranje posla je proces koji preispituje postojeći sadržaj posla, funkcije posla, socijalne odnose na poslu te omogućuje ponovno oblikovanje poslovnih procesa (Buble, 2011).

Redizajniranje posla je iznimno složen proces kojem je cilj unaprijediti postojeće procese, smanjiti troškove i podići produktivnost kroz niz promjena i unaprjeđenje poslovanja. Osnova redizajniranja je postavljanje jasnih i realnih ciljeva, uz to da se obrati pozornost i na potrebe i moguće reakcije zaposlenika (Kalanjee, 2016). Autor (Kalanjee, 2016) predlaže šest koraka samog procesa redizajniranja, koji su prikazani Slikom 1.

Slika 1. Koraci procesa redizajniranja



Izvor: autor

Redizajniranje posla ima za cilj promjenu poslovanja na bolje, a to će se ostvariti ako se odrede jasni specifični ciljevi i ishodi te se stvori klima u kojoj će svaki zaposlenik težiti ostvarenju navedenih ishoda. Nakon toga je važno identificirati svaki poslovni proces koji se događa u poduzeću, kako bi jednostavnije postavili prioritete i vodili brigu o sveobuhvatnoj promjeni odnosno redizajnu. Prikupljanje podataka i njihova obrada mora postati dio rutine i svakodnevnog posla, kako bi se bez stvaranja dodatnog posla konstantno pratio napredak redizajna. Uz to je potrebno osmisliti i jedinstveni tijek rada, jer se razvoj i poboljšanje poslovnih procesa odnosi na usmjeravanje i objedinjavanje svih poslovnih aktivnosti. Potrebno je osnažiti ljude koji kontroliraju proces i osigurati im da samostalno donose odluke. Provjera i prikupljanje podataka se mora integrirati odmah u početnu fazu, jer se na taj način štedi vrijeme i energija zaposlenika. Osim toga se zaposlenicima daje autonomija, povećava se produktivnost, smanjuje fluktuacija zaposlenika i podiže moral. Proces redizajniranja posla mora biti jasan, sažeti i u potpunosti kontroliran te na takav način kroz kontinuirano učenje zaposlenika stvara stručne ljude i omogućuje potrebne promjene u poduzeću (Kalanjee, 2016).

Analiza postojećeg stanja poslovnih procesa najčešće ukazuje na potrebu izbacivanja nekorisnih elemenata procesa ili pak kombiniranje postojećih elemenata, što dovodi do preoblikovanja posla u cijelosti. Ovaj proces je zahtjevan, jer osim što zahtjeva iznimnu razinu razvijenosti organizacijskih i reorganizacijskih vještina, zahtjeva i nošenje s emocionalnim i psihičkim stanjima koje promjene donose sa sobom. Naime, nakon redizajniranja poslovnog procesa najčešće dolazi do tehnoloških i organizacijskih promjena te humanizacije rada, odnosno otpuštanja radnika ili pak dodatnog opterećenja na radnike (Buble, 2011).

Analizom poslova definira se koji su poslovi neophodni za poduzeće, a koji zahtijevaju promjenu, zamjenu ili nadopunu. Na navedenoj analizi se temelji redizajn posla, odnosno preispitivanje trenutnog sadržaja i stanja posla. Prilikom redizajniranja posla, Buble (2011) smatra da je pozornost potrebno usmjeriti na razlike u poslovima i elementima poslovnog procesa. Prvenstveno postoje određeni rutinski poslovi koji su standardizirani i ponavljajući, dok postoje i oni koji nisu rutinski. Postoje poslovi koji ne zahtijevaju brojne vještine i sposobnosti, no postoje i oni koji se temelje na raznolikim sposobnostima i vještinama zaposlenika. Postoje i razlike u slobodi radnika prilikom obavljanja posla, budući da neki poslovi zahtijevaju preciznost i jasnu proceduru, dok drugi omogućuju radniku da pokaže svoju kreativnost ili izvrši zadatak na način na koji to njemu odgovara. Razlike se

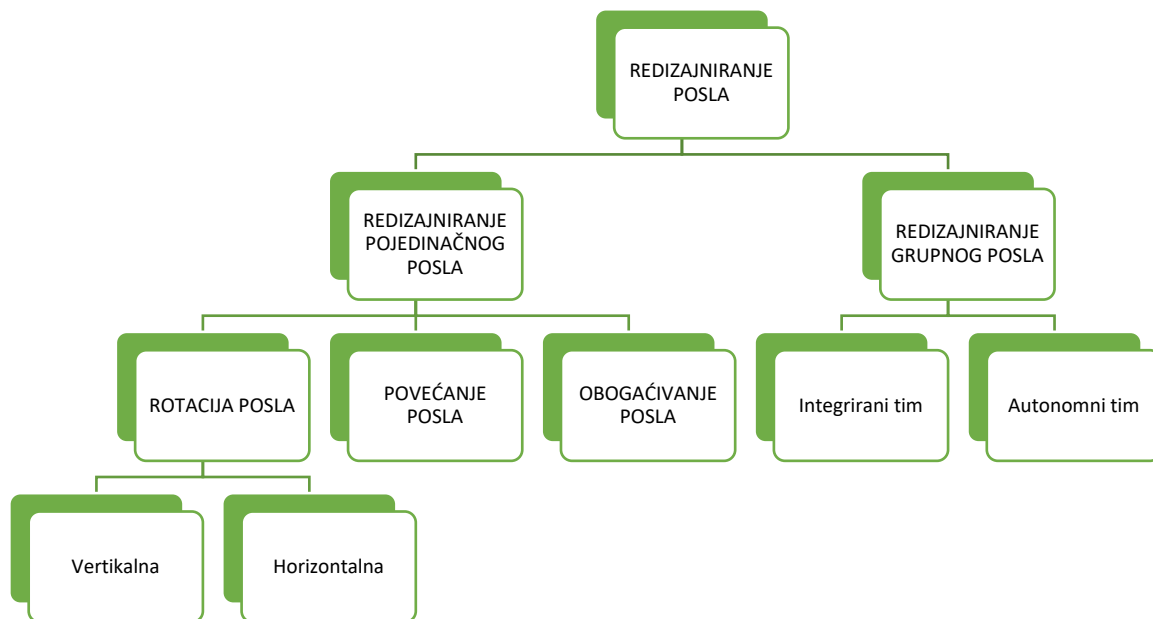
očituju i u poslovima koji zahtijevaju tim ili grupu da obavi određeni posao ili pak da pojedinac samostalno obavi neki rad. Budući da se sve ove sastavnice i međusobno isprepliću, prilikom redizajniranja posla je potrebno voditi brigu i o navedenom, odnosno, prema Bubleu (2011) je potrebno uskladiti sve navedeno kako bi se postigla visoka razina efikasnosti.

No, proces redizajniranja posla ima i određena ograničenja. Budući da je jedan od glavnih ciljeva redizajniranja posla odbacivanje neproduktivnih odjela i elemenata poslovanja te povećanje prihoda i smanjenje troškova, redizajniranje posla nosi sa sobom određene negativne aspekte. Kvalitetno redizajniranje posla zahtjeva sveobuhvatnost poduzeća, što podrazumijeva vremenski dugo trajanje cijelog procesa. Osim toga se najčešće kreće od pretpostavke da su neispravni poslovni procesi odgovorni za loše poslovanje poduzeća, ne uzimajući u obzir i druge faktore, poput vođenja poduzeća. Dugotrajni proces redizajniranja može dovesti do ometanja poslovanja u jednom periodu, osobito ako se radi na promjenama podjela rada. Uz to, najčešće dolazi do velikog broja otpuštanja radnika (Hayes, 2020).

## **2.1. Vrste redizajniranja posla**

Redizajniranje posla se koristi u svrhu postizanja zanimljivosti i raznolikosti poslova, ali i u svrhu optimizacije poslovnih procesa. Buble (2011) govori o dvije osnovne opcije redizajniranja posla, a to su redizajniranje pojedinačnog posla i redizajniranje grupnog posla, a njihovo grananje je prikazano Slikom 2.

Slika 2. Podjela redizajniranja posla



Izvor: autor

Redizajniranje pojedinačnog posla odnosi se na poslove koje obavljaju pojedinci, a svrha je vraćanje smislenosti, cjelovitosti i autonomnosti poslu. Odnosno, radi se na integraciji dijelova posla te se ovime odmiče od specijalizacije u poslu. Autor razlikuje tri načina redizajniranja pojedinačnog posla, a to su rotacija posla, povećanje posla i obogaćivanje posla. Rotacija omogućuje promjenu mjesta zaposlenja, smanjenje „dosade“ koju donosi specijalizacija posla i omogućuje raznolikost u aktivnostima. Što se rotacije posla tiče, ona može biti vertikalna ili horizontalna. Vertikalna se odnosi na promociju ili demociju zaposlenika, dok se horizontalna odnosi na takozvani bočni premještanje s jednog na drugo radno mjesto. Drugi način redizajniranja pojedinačnog posla je povećanje ili proširenje samog posla, čime se povećavaju zadaci za zaposlenika, a treći način je obogaćivanje posla, odnosno kvaliteta samog posla. Povećanje i obogaćivanje će biti detaljnije razrađene (Buble, 2011). Prilikom redizajniranja posla važno je da i sam zaposlenik bude zadovoljan poslom, budući da je to temelj motivacije i zadovoljstva pojedinca. Posao pojedincu treba biti izazovan, ali ga mora ispunjavati te ga pojedinac mora biti u mogućnosti izvršiti kako bi imao daljnju motivaciju za rad i napredak (Buntak i dr., 2013).

Redizajniranje grupnog posla zahtijeva formiranje ili integriranog ili autonomnog tima. Integrirani radni tim ima voditelja koji nadgleda sve aktivnosti, a članovi tima ima brojne zadatke koje međusobno dijele. Autonomnom radnom timu se zada cilj koji je potrebno izvršiti, a tim sam odlučuje o načinu izvršenja, o članovima tima, o zadacima, a uloga nadzornika tima je nevažna (Buble, 2011). S druge strane, nekvalitetno redizajniranje posla stvara lošu komunikaciju i suradnju, povećava fluktuaciju zaposlenika, te smanjuje motivaciju i ukupni uspjeh poduzeća (Sikavica i Hernaus, 2011).

Redizajniranje posla osim navedenog uključuje i raspored rada, odnosno, kad će rad započeti, koliko će trajati radni dan, koliko će trajati odmor tijekom radnog dana, koliko će biti slobodnog vremena i slično. Navedeno ovisi o samom tržištu, o tipu rada koji treba izvršiti te o sposobnostima zaposlenih. Zbog navedenog Buble (2009) ističe nekoliko opcija rasporeda rada te navodi da je njihova kombinacija najadekvatnija u odnosu na tradicionalno radno vrijeme. Prva opcija su sažeti ili komprimirani radni tjedni, a najčešći oblik je četverodnevni radni tjedan. Zaposlenici imaju više slobodnog vremena i smanjuje se nezadovoljstvo, a poslodavac može regrutirati nove zaposlenike. No, prema literaturi se navodi da se pozitivni efekti smanjuju nakon godine dana, te je zbog toga opcija fleksibilnog radnog vremena bolja. Radi se o planskom sustavu koji omogućuje zaposlenicima da uz zajedničku jezgru određenog broja sati imaju slobodno ili fleksibilno vrijeme (najčešće na početku i na kraju radnog dana). Ova opcija direktno unapređuje radni moral i poboljšava proizvodnost posla. S druge strane, ova opcija smanjuje mogućnost menadžmenta da kontrolira zaposlene van vremena zajedničke jezgre. S toga se javlja opcija podijele poslova koja omogućuje da određeni radnici rade u drugačijem rasponu sati, odnosno na sposobni pojedinci ne budu nužno angažirani cijelo radno vrijeme. Uz to se javlja potreba slučajnih ili kontingentnih zaposlenika, koji se angažiraju povremeno zbog fleksibilnosti posla i organizacijske strukture. Takav fleksibilan način rada omogućuje promjene tržišnog položaja, a radnicima se omogućuje autonomija i raznolikost posla. U današnje vrijeme je najčešće riječ o stručnjacima određene profesije. Zbog napretka kompjuterske tehnologije otvorilo se niz novih mogućnosti, poput primjerice rada od kuće putem telecommutinga ili servera. Na ovakav način se poslovi eksternaliziraju, povećava se ekonomska prednost, omogućeno je zaposlenje ugroženijih grupa zaposlenika, smanjuje se negativan utjecaj na okoliš te troškovi održavanja ureda, povećava se produktivnost, a smanjuje stres uzrokovan radnim mjestom ili izostanci s posla (Buble, 2009).

## 2.2. Razlike povećanja i obogaćivanja posla

Povećanje posla je proces koji kombinira nekoliko specijaliziranih zadataka u jedan posao, koji se potom dodjeljuje jednom zaposleniku (Buntak, i dr., 2013). To je metoda redizajniranja posla kojom menadžment zaposleniku povećava djelokrug posla te mu dodaje različite zadatke. Ovime menadžment nastoji smanjiti monotoniju posla padom frekventnosti ponavljanja zadataka te nastoji povećati zanimljivost zaposlenika. Prema literaturi, ovime se pokušava povećati stupanj zadovoljstva radnika jer mu se dodjeljuje veći dio ili cijeli projekt, čime mu se pokazuje da se cijeni njegov doprinos poslu. Povećavaju se i fizičke i mentalne sposobnosti radnika, no opseg posla se ne bi trebao povećati više od kapaciteta zaposlenika (Buble, 2011).

S druge strane, zaposlenici povećanje posla ne sagledavaju kao smanjenje monotonije te budući da im se povećao opseg posla, mogu tražiti povećanje plaće. S druge strane, povećanje posla može dovesti do smanjena produktivnosti zaposlenika, ali i do potrebe dodatnih edukacija zaposlenika (Sušec, 2017).

Obogaćivanje posla je tehnika redizajniranja posla kojom se zaposleniku daju veće ovlasti te posao koji inače obavlja zaposlenikov rukovoditelj. Odnosno, potiče se veća motivacija zaposlenika na način da mu se delegiraju dodatne odgovornosti, povećava kvaliteta posla, a sam posao učini izazovnijim, kreativnijim i uzbudljivijim za samog zaposlenika. Ovom strategijom menadžment daje do znanja zaposleniku da prepozna njegove sposobnosti i kvalitete te mu daje mogućnost kontroliranja i donošenja važnih odluka. Osim autonomije, zaposlenik ima mogućnost rasta i razvoja (Sušec, 2017).

Obogaćivanje posla ovisi o povećanju posla, odnosno, obogaćivanjem posla se povećava i sam opseg posla, dok samo povećanje posla ne znači i obogaćivanje. Glavna razlika očituje se u kvaliteti i količini samih poslova te u smjeru povećanja posla. Naime, povećanje posla je horizontalno, dok je obogaćivanje posla vertikalno i omogućuje razvoj u funkcijama. Iako se prema literaturi oboje smatra motivacijskom tehnikom, obogaćivanje posla zaposleniku otvara mogućnost nadogradnje i razvoja te povećava zadovoljstvo s obzirom na položaj, dok povećanje posla samo označuje dodatno opterećenje i veće dužnosti (Buble, 2011).

Drugim riječima, povećanje posla je kvantitativno opterećenje, a obogaćivanjem posla se povećava kvaliteta posla. Iako samo povećanje posla za razliku od obogaćivanja

posla ne zahtijeva dodatne vještine, zahtijeva više nadzora, a rezultati uvođenja obogaćivanja posla su pozitivniji od uvođenja strategije povećanja posla (Buble, 2011).

### **2.3. Proces redizajniranja posla u logistici**

Sustavna logistika je zapravo sustavni pristup upravljanju i kontroliranju fizičkog tijeka informacija i materijalnih dobara važnih za poduzeće i tržište, a glavni cilj poslovne logistike je da roba ili informacija s mjesta izvora što učinkovitije, brže i ekonomičnije stigne do tržišta, odnosno kupca, kroz logističku mrežu. Temelj logističke mreže je povezanost procesa kretanja, odnosno transporta i procesa zadržavanja, odnosno skladištenja, pakiranja i upravljanja zalihama (Šošić, 2010).

Proces redizajniranja logističke mreže temelji se na osnaživanju svih elemenata mreže, čiji je temelj snižavanje logističkih troškova. Predmet optimizacije u logističkoj mreži mogu biti razni troškovi koji se odnose na rad, porez, carinu, skladištenje, troškove materijala, nabave proizvodnje, manipulacije tereta i ostalo. Uz to, može se raditi na poboljšanju kvalitete logističke usluge te poboljšanju vještina i sposobnosti svih sudionika koji su uključeni u logistički lanac (Šošić, 2010).

Primjerice, proces redizajniranja poslova u logistici, odnosno povećanje posla može se zadati vozačima koji su zaslužni za transport robe, zadajući im više stanica za predaju robe. Time se smanjuju troškovi transporta, troškovi održavanja kamiona, troškovi manipulacije tereta i troškovi rada zaposlenika. S druge strane, navedeno povećava stres zaposleniku da izvrši sve u zadanim rokovima bez oštećenja robe, no uz dodatno fizičko i mentalno opterećenje zaposlenik, odnosno, dolazi do razvoja stresa kod zaposlenika.

Logističke mreže omogućuju snižavanje logističkih troškova (rada, poreza, carina i slično) te poboljšanje učinka svih sudionika logističkog lanca. Njima se stvaraju kvalitetnije logističke usluge i otvara mogućnost novih ili udaljenih tržišta. Predmet optimizacije u logističkoj mreži mogu biti: troškovi materijala, nabave, proizvodnje, skladištenja, transporta, manipulacije tereta i ostalo.



### 3. RAZVOJ STRESA

Postoji razne definicije stresa od različitih autora, no načelno gledano, stres je prirodna reakcija čovjeka, odnosno njegovog sustava u cijelosti, na određenu situaciju u životu te se radi o pogrešnoj prilagodbi organizma na te stresne situacije. Stres je dakle sklop emocionalnih, ali i tjelesnih i ponašajnih reakcija prilikom događaja koji osoba procjenjuje opasnim, a premašuje sposobnosti uspješnog suočavanja s izazovima (Lazarus i dr. 1984, prema Tucak Junaković i dr., 2019). S obzirom na to da djeluje na fizičko i mentalno stanje čovjeka, a samim time i na učinkovitost i uspjeh pojedinca, stres se smatra i psihosocijalnim faktorom koji ima snažan utjecaj na raspoloženje i život pojedinca (Pamuk, 2007). Budući da su provedena brojna istraživanja na temu stresa i njegovoj utjecaja, zaključak je da duljina stresa, snaga njegovog djelovanja stresa i povezanost s drugim stresovima imaju odlučujuću ulogu u ishodima.

Svaki pojedinac će drugačije reagirati na pojedine situacije te će možda netko imati snage da se odupre naizgled teškoj situaciji bez da se nađe u stanju stresa, dok druga osoba neće imati tu snagu niti sposobnosti. Primjerice, kada pojedinac procjeni da postoji nerazmjer između zahtjeva koji su mu ostavljeni i njegovih mogućnosti odupiranja te kada pojedinac procijeni da nema dovoljno socijalne podrške koja bi mu pomogla u suočavanju sa stresom. Stres se može doživjeti i kada mislimo o budućoj ugrožavajućoj situaciji poput nadolazećeg operacijskog zahvata ili pak ako se suočimo s vanjskom opasnošću koja nas ugrožava. Dakle, stanje stresa je svako stanje u kojem pojedinac na ovaj ili onaj način osjeća da je on ili njegovi bližnji, ugrožen. Može se raditi o fizičkim ili fiziološkim reakcijama (bol u trbuhu ili glavi, tremor ili drhtavica), psihičkim reakcijama (na primjer, strah, tjeskoba, promjene pozornosti, rasuđivanja, nervoza) ili socijalnim reakcijama (na primjer, izbjegavanje ljudi, burne reakcije, impulzivnost) (Lučanin, 2014).

Prema Mihailoviću (2003) prvi stručnjak koji je tražio objašnjenje stresa bio je kanadski fiziolog Hans Selye davne 1959. On je u svom izučavanju zaključio da svaki stres ima tri osnovne faze, a to su: faza alarmnih reakcija, faza otpora i faza iscrpljenja. Prva faza kratko traje i u toj fazi organizam traži postojeću snagu i poznate metode za suočavanje sa stresom. U fazi otpora se organizam bori sa stresom, odnosno adaptira se na njega. Ako stanje stresa potraje, odnosno borba nije uspješna, dugotrajno će potrajati i stanje stresa koje sa sobom nosi brojne neželjene posljedice. Tada nastupa treća faza, odnosno iscrpljenost, koja označava da borba nije bila uspješna, a organizam se istrošio. Tada čak može doći i do kolapsa organizma.

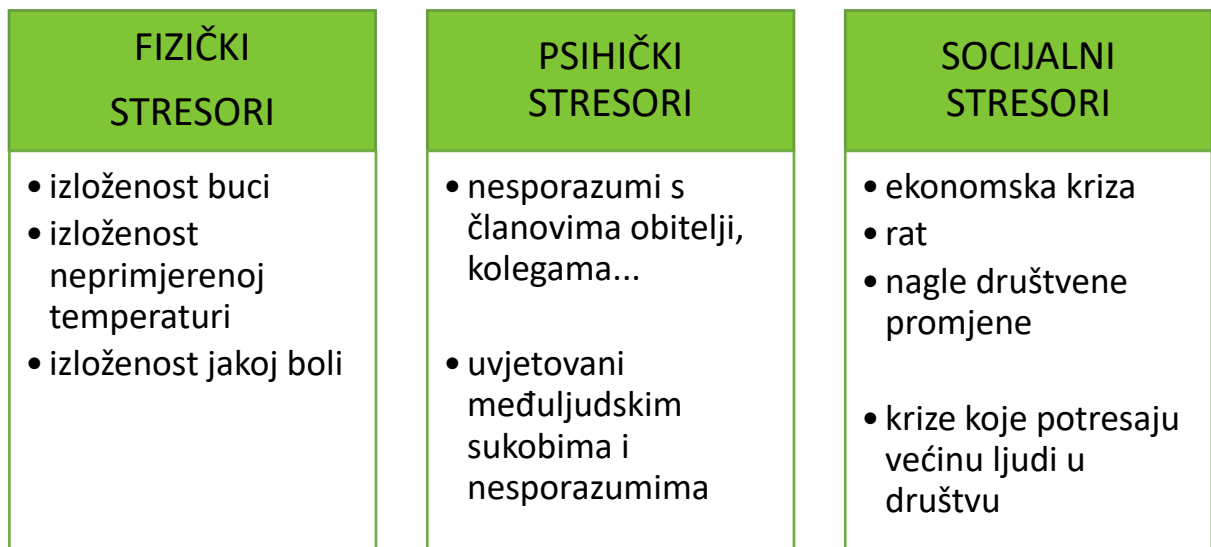
Stres možemo podijeliti s obzirom na trajanje stresa te s obzirom na jačinu stresa. S obzirom na trajanje stresa, stres možemo podijeliti na akutni stres i kronični stres. Akutni stres je iznenadni stres jakog učinka koji pojedincu omogućuje da se pripremi na izravnu opasnost. Primjer akutnog stresa je prometna nesreća. Kronični stres nastaje kao posljedica trajne izloženosti stresnoj ili stresnim situacijama, poput duže nezaposlenosti (Lučanin, 2014). Prema jačini, stres možemo podijeliti i na male svakodnevne stresove, velike životne stresove te traumatske životne stresove. Mali svakodnevni stresovi su svakodnevne stresne situacije poput sukoba na poslu ili puknute vrećice po izlasku iz dućana. Te situacije same po sebi nisu značajne, no s vremenom i količinom mogu iscrpiti osobu, ostaviti štetne posljedice na zdravlje ili stvoriti takozvani *burn out*. No, mogu svakodnevni mali stresovi mogu utjecati i na uspješnost savladavanja svakodnevnih izazova jer nam omogućuju da pronalazimo nova rješenja. S druge strane, veliki životni stresovi imaju i značajan utjecaj na tjelesno i psihičkog zdravlje čovjeka. Radi se o stresovima poput smrti bliske osobe ili teške bolesti. Uz dobru socijalnu podršku takvi stresovi neće ostaviti dugotrajne posljedice na pojedinca. Postoje i traumatske životne situacije koje su rijetke u cijeloj populaciji, a kad ih osoba doživi na nju će ostaviti dugotrajne tjelesne i psihičke posljedice. Važno obilježje je da takve situacije ugrožavaju sve ljude koji su im izloženi, a primjeri takvih situacija su izloženost nasilju ili masovnoj pogibelji drugih i slično (Lučanin 2014).

Stresni i ubrzani način života je doveo do istraživanja stresa na radnom mjestu. Autori Sauter i Murphy (1999, prema Poredoš i Kovač, 2005) zaključuju da se stres na radnom mjestu može definirati kao niz štetnih psiholoških, fizioloških i bihevioralnih reakcija prilikom zahtjeva na poslu koji nisu u skladu sa sposobnostima pojedinca, njegovim mogućnostima i potrebama. Do pojave stresa na poslu dolazi zbog takozvanih kvantitativnih ili kvalitativnih opterećenja. Kvantitativna opterećenja su visok radni ritam, prevelik opseg posla, niska stimulacija rada, dok su kvalitativna primjerice velika odgovornost, složenost problema, loša radna klima i slično (Lučanin 2014).

Sam doživljaj stresa koji pojedinac ima, snaga i važnost stresa koju pojedinac procjenjuje te moguće opasnosti koje stres nosi su zapravo rezultat svih specifičnosti pojedinca, odnosno njegovog iskustva, naučenih načina reagiranja na stres i obrazaca ponašanja, mehanizama za suočavanje sa stresom, sposobnostima pojedinca, socijalnoj podršci koju pojedinac ima te tjelesnih resursa. Samim time, stres je reakcija čovjeka na vanjske i unutarnje uzroke koji se nazivaju stresori (Lučanin 2014). Budući da postoji velik broj okolnosti koje mogu biti povezane sa stresom, a one se i kombiniraju sa osobitostima pojedinca, raznolikost

stresora je šarolika. Sistematizacijom su stresori podijeljeni na tri skupine: fizičke, psihološke i socijalne stresor, što je vidljivo iz Slike 1. (Havelka, 2002, prema Lučanin 2014).

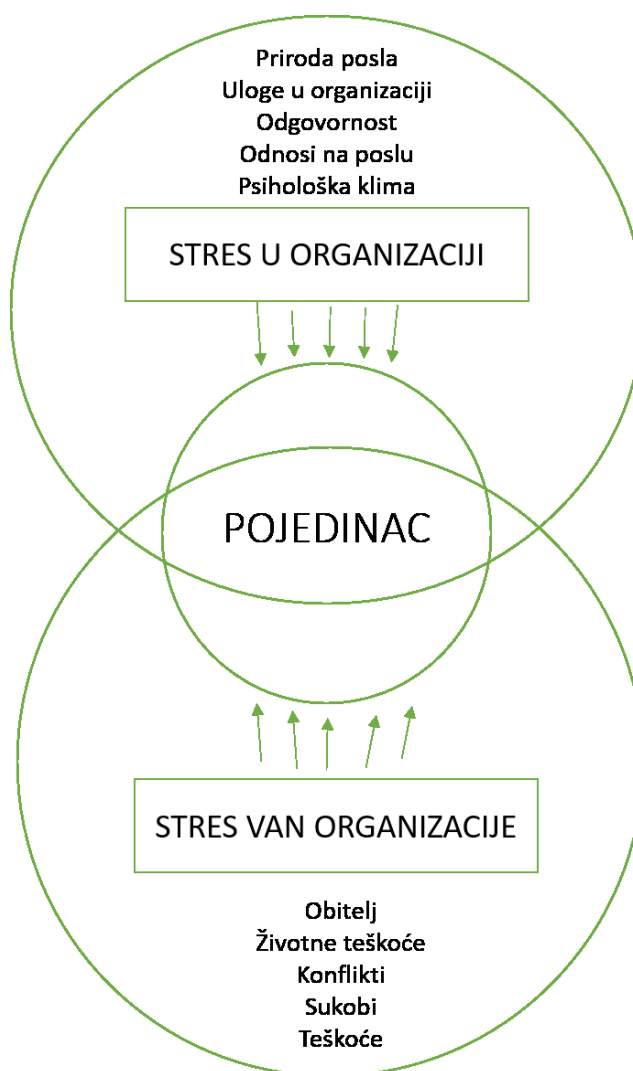
Slika 3. Podjela stresora



Izvor: autor

Što se tiče stresa na poslu, važno je poznavati izvore, kako bi se stres mogao razumjeti te ukloniti ili ublažiti kvalitetnim strategijama. Autor Mihailović (2003) izvore stresa dijeli na one u samoj organizaciji te na one van organizacije, a njihovu distribuciju prikazuje Slikom 2.

Slika 4. Distribucija izvora stresa



Izvor: autor, prema Mihailović, D. (2003). Stres u organizaciji. Tour. Hosp. Manag. 9 (1), 113-130, str. 116

Sa slike je moguće iščitati kako i izvori stresa u organizaciji (poput odnosa na radu, odgovornosti, priroda posla i slično) i izvori stresa van organizacije (obitelj, sukobi, životne teškoće) podjednako utječu na pojedinca i povećavaju količinu stresa.

### 3.1. Suočavanje sa stresom

Samo suočavanje sa stresorima i stresom podrazumijeva konstantno nalaženje novih rješenja na izazove, što pretpostavlja promjene u kognitivnom i bihevioralnom djelovanju. Mehanizmi suočavanja sa stresom imaju veliku ulogu u tome kako će pojedinac doživjeti stresni

dogadaj, odnosno, što su mehanizmi i kapaciteti čovjeka slabiji i nedovoljno razvijeni, stres će imati veći intenzitet. Točnije, postoje učinkoviti mehanizmi suočavanja sa stresom koji su direktno usmjereni na problem te manje učinkoviti mehanizmi suočavanja, odnosno izbjegavanje. Evans (1994, prema Glavina i dr., 2013) definiraju učinkovito suočavanje sa stresom kao uspješnost s kojom se čovjek nosi s vlastitim emocionalnim reakcijama na određeni stresor i sa stresom općenito.

Svaka se osoba na svoj način i individualno suočava sa stresom. Možda pojedinac ne može uvijek utjecati na stresore, pogotovo ako je riječ o onim stresorima koji su izvan njegove moći djelovanja (primjerice poduzeće u stečaju i vrlo vjerojatna nezaposlenost) ali može utjecati na svoje mehanizme nošenja sa stresom i suočavanja s određenim poteškoćama. Upravo su navedeni mehanizmi zaslužni za prevenciju negativnih utjecaja koje stres može imati na pojedinca. Iako su mehanizmi suočavanja sa stresom obično spontani i ovise o pojedincu te često nisu rezultat nekog posebnog znanja, upravo je vježba i proučavanje mehanizama potrebno kako bi se negativni utjecaji smanjili ili prevenirali. Budući da se suočavanje sa stresom tumači kao odgovor osobe na percipiranu prijetnju, moguće je zaključiti da taj je taj odgovor neovisan o samom ishodu, a javit će se bez obzira na to je li koristan ili ne.

Autori Schabracq i dr. (2004, prema, Lučanin, 2014) navode tri strategije suočavanja sa stresom. Dijeli ih na izravne akcije koje su usmjerene na promjenu situacije i preuzimanje kontrole, zatim na strategije koje su usmjerene na rješavanje emocionalne napetosti nastale prilikom djelovanja stresora te na strategiju povlačenja i bijega od stresne situacije. Same vještine suočavanja sa stresom je moguće podijeliti u četiri skupine:

1. Prilagodba kao vještina suočavanja – promjena stajališta u odnosu na problem i promjena percepcije samog problema
2. Vještine suočavanja kojima se mijenja odnos pojedinca prema okolini
3. Vještine suočavanja kojima se mijenja tjelesna spremnost za suočavanje s problemima
4. Vještine suočavanja kojima se mijenja okolina ili stvara osobni prostor.

Osobe koje određenu situaciji procjene da kao jednostavnu, odnosno kao onu kojoj se mogu oduprijeti i koja nije ugrožavajuća neće ni doživjeti stres.

## 3.2. Reakcije na stres

Kao što je već napomenuto, svaki pojedinca ima svoj doživljavaj stresa i utjecaja stresora, a samim time i drugačije reagira. Odnosno, na istu stresnu situaciju dvoje ljudi može u potpunosti drugačije reagirati. Reakcija pojedinca na stres je korelacija obilježja stresora i date stresne situacije sa osobinama ličnosti pojedinca, procjeni trenutne situacije, njegovim mehanizmima i sposobnostima rješavanja problema te socijalnoj podršci koju pojedinac ima. Određena životna zbivanja poput gubitak imovine, bliskih osoba, problemi sa zdravljem ili izloženost nasilju ili prirodnim katastrofama kod svih ljudi izazivaju stresne reakcije te se one načelno mogu podijeliti u tri oblika. To su fiziološke i psihološke reakcije te promjene ponašanja (Lučanin, 2014).

### 3.2.1. Fiziološke reakcije

Fiziološke reakcije su reakcije pod utjecajem autonomnog živčanog sustava i sustava žlijezdi s unutrašnjim izlučivanjem te osoba nema utjecaj na njih. One se događaju automatski. Fiziološke reakcije možemo podijeliti na subjektivne i objektivne fiziološke reakcije. Subjektivne reakcije sami zamjećujemo tijekom djelovanja stresa, odnosno možemo ih osvijestiti, a to su primjerice ubrzano disanje, pojačano lupanje srca, drhtanje ruku, pojačano znojenje i slično. Objektivne fiziološke reakcije se zbivaju u samom organizmu te ih nismo svjesni niti možemo utjecati na njih. To su primjerice naglo izlučivanje šećera u krvi, izlučivanje hormona, osobito adrenalina, povećan krvni tlak i zjenice oka, povećana mišićna napetost i sužavanje površinskih krvnih žila (Lučanin, 2014).

Fiziološke reakcije su prirodna borba organizma za vlastito preživljavanje i daju dodatnu energiju organizmu za odupiranje stresnim situacijama. Fiziološke reakcije su većeg intenziteta prilikom takozvanog akutnog stresa, primjerice napada druge osobe, jer je u tom trenutku potrebna veća energija tijelu za obranu. Kod kronično stresa su slabijeg intenziteta, budući da nemaju neku svrhu prilikom rješavanja izazova (Lučanin, 2014).

### 3.2.2. Psihičke reakcije

Psihičke reakcije se također javljaju automatski bez utjecaja same osobe, a možemo svrstati u dvije kategorije: emocionalne i kognitivne reakcije.

Emocionalne reakcije su normalna pojava prilikom stresnih situacija. Ovisno o specifičnosti same situacije i mogu biti brojne. Primjerice, prilikom stresa osoba može biti prestrašena, bijesna, apatična, potištena, tjeskobna, može se osjećati tjeskobnom ili krivom. Emocionalne reakcije zapravo pokreću pojedinca na aktivnosti, odnosno ponašanje kojim se odupire stresu ili prihvaća stres s njegovim posljedicama (Folkman i dr., 2004, prema Lučanin 2014).

Kognitivne reakcije omogućuju bržu i bolju reakciju na stresnu situaciju jer utječu na pojačanu pozornost, bolju koncentraciju, kvalitetnije prosuđivanje i odlučivanje. No, ako je intenzitet stres iznimno velik, a prosudba pojedinca da nema sposobnostima kojima bi se mogao oduprijeti, kognitivne reakcije otežavaju nošenje sa stresnim situacijama jer imaju negativan utjecaj na koncentraciju, logičko zaključivanje i rasuđivanje (Folkman i dr., 2004, prema Lučanin, 2014.).

### 3.2.3. Promjene ponašanja

Promjene ponašanja su pod utjecajem samog čovjeka te njegovih odluka, odnosno procjene sposobnosti nošenja s pojedinom situacijom. Same promjene ponašanja razlikuju se radi li se o akutnom stresu ili o kroničnom stresu.

Prilikom akutnog stresnog događaja najčešće se radi o reakciji *fight or flight*, odnosno o ponašanju koje je usmjereno na borbu i odupiranje stresorima ili pak s druge strane o ponašanju koje omogućuje izbjegavanje stresora. Treća opcija je da osoba jednostavno prihvati postojanje stresora kao nešto neizbježno što se moralo dogoditi te se niti ne odupire niti bježi od njih.

S druge strane, kod kroničnog stresa najčešće se javljaju neki negativni oblici ponašanja, poput depresije, autodestruktivnog ponašanja poput alkoholizma, konzumacije droga i/ili cigareta te destruktivnog ponašanja ili agresije prema drugim ljudima (Hobfoll, 1998, prema Lučanin 2014).

## 3.3. Posljedice stresa

Stres, osobito kroničan, ima niz negativnih posljedica na funkcioniranje pojedinca i njegove obitelji. Sve posljedice djelovanja stresa na čovjeka možemo podijeliti u tri skupine, a

to su tjelesne, psihičke i socijalne posljedice. Sve posljedice stvaraju dodatni stres pojedincu i obitelji te tako dolazi do začaranog kruga stresa.

Tjelesne posljedice, kao što i naziv govori, očituju se pojavom raznih tjelesnih simptoma, pa i poremećaja i bolesti uslijed dugotrajne izloženosti stresu. Simptomi koji se najčešće povezuju s izloženosti stresu su u prvom redu česte glavobolje, bol u želucu, ubrzan puls i srčana aritmija, pretjerano znojenje, gubitak teka i nesanica. Iz navedenog se najčešće razvijaju bolesti poput gastritisa i čir na želucu, bolesti probavnog sustava, bolesti štitnjače, bolesti srca, reumatoidni artritis, arterijska hipertenzija, pa čak i moždani ili srčani udar. Osoba može razviti čak i bolesti mišićno-koštanog sustava te postati podložni raznim infekcijama zbog oslabljenog imunološkog sustava. Stres kao takav ima utjecaj na razne organe i organske sustave, a posljedice su vidljive tek nakon određenog vremenskog perioda. Samom pojavom tjelesnih posljedice kreće se u liječenje istih, a zanemaruje se psihološko jačanje osobe i učenje vještina nošenja sa stresom (Lučanin, 2014).

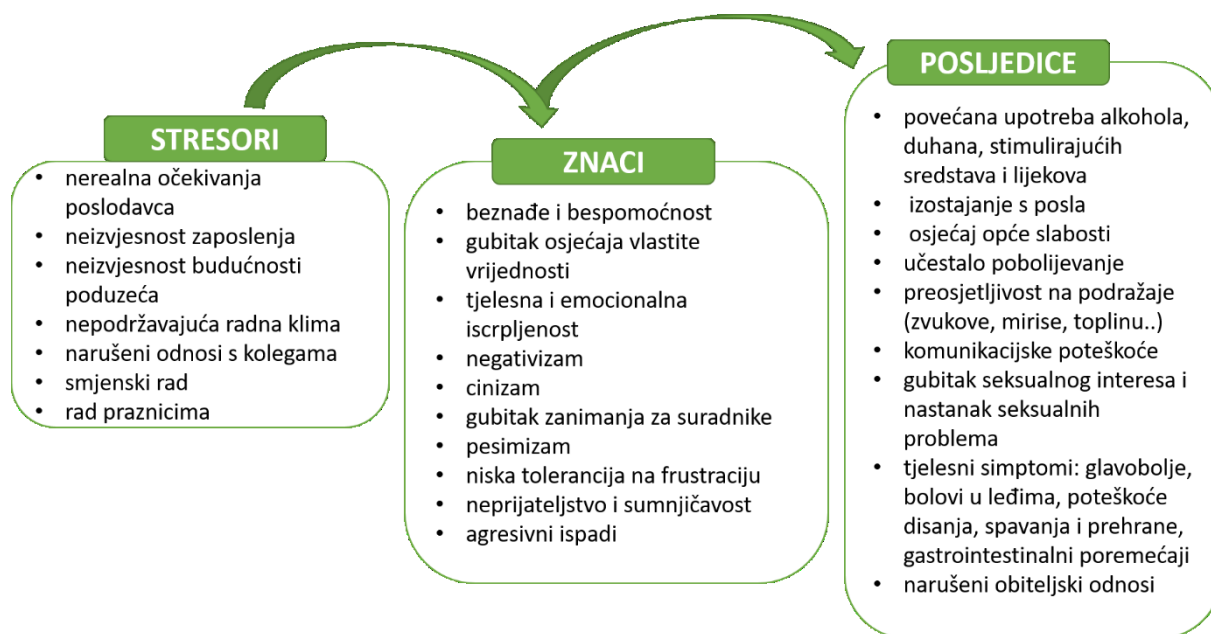
Psihičke posljedice razdražljivost, tjeskoba, potištenost, osjećaj bespomoćnosti, osjećaj krivnje, depresija i posttraumatski stresni poremećaj. Osoba pod stresom se najčešće ne može opustiti, pa niti koncentrirati na obavljanje tipičnih zadataka. Osoba ne uživa u poslu, zbog problema razvije i poremećaj spavanja, kronično je umorna, što posljedično uzrokuje smanjenu efikasnost na poslu i nemogućnost usklađivanja poslovnih obveza s onim kod kuće (Juras i dr., 2009).

Socijalne posljedice ostavljaju najveći utjecaj jer utječu na cjelokupnu okolinu, a uz to su posljedično dodatni stresori. Nakon stresne situacije osoba se ili socijalno izolira ili kreće u devijantno ponašanje. Primjerice, s obzirom da je osoba pod izuzetim stresom i razdražljiva je, često dolazi do agresivnosti prema drugima ili razvija sociopatskog ponašanja. Često su osobe koje su pod dugotrajnim stresom autodestruktivne i razviju neki oblik ovisnosti, bilo da se radi o ovisnosti o duhanskim proizvodima, drogi ili alkoholu. Osim toga, moguće je da razviju socijalnu izolaciju te devijantno socijalno ponašanje - agresija prema drugima, alkoholizam, narkomanija i drugi oblici sociopatskih ponašanja (Havelka, 2002, prema Lučanin, 2014,).

Dugotrajna izloženost stresu na poslu, bilo da se radi o konstantnim pritiscima i nerealnim očekivanjima od strane poslodavca ili o neizvjesnosti posla ili o lošoj radnoj klimi, dovodi do pojave sindroma sagorijevanja na poslu, odnosno burn out sindroma (Ajduković i Ajduković, 1996, prema Poredoš Kovač, 2005). Znači, a samim time i posljedice burn out sindroma se s vremenom pojačavaju i množe, što je prikazano na Slici 2.



Slika 5. Utjecaj stresa na poslu



Izvor: autor

Što se tiče stresa na poslu definirano je šest vrsta čimbenika koji se prepoznaju kao glavni stresori na poslu, a to su: zahtjevi, kontrola, odnosi, promjene, uloge i podrška. O navedenom je osobito važno voditi računa prilikom planiranja poslovanja i prevencije stresa, budući da o njima ovisi zdravlje zaposlenika, pad produktivnosti, porast izostanaka te se smanjuje osjećaj osobne dobrobiti zaposlenika (Stranks, 2005, prema Lučanin, 2014).

### 3.4. Prevencija stresa

Budući da je pojavnost stresa sve učestalija, a posljedice stresa teško lječive te utječu i na pojedinca i njegovu obitelj, ali i na poslovanje poduzeća, europske zemlje su donijele društvene okvire, odnosno zakone kojima se propisuju mjere za sprječavanje nesreća i zaštitu zdravlja. Njima se pokušava zaštititi integritet i zdravlje svakog zaposlenika na način da su poslodavci dužni osigurati uvjete rada koji nisu štetni za zaposlenike. Prvenstveno se radi o ograničavanju broja radnih sati, korištenju godišnjeg odmora te redovnih odmora za vrijeme rada (Palmer, 1989, prema Lučanin 2014.). Poslodavci su dužni identificirati potencijalne

uzroke stresa sukladno i dosljedno načelima zaštite na radu te nakon toga provesti mjere prevencije nanošenja štete zaposlenicima, a to su:

- procjenjivanje rizika za zdravlje zaposlenika
- razvoj i provođenje preventivnih mjera kojima se kontroliraju uzroci stresa
- pružanje informacija zaposlenicima o uzrocima stresa i mjerama koje se poduzimaju kako bi se uzroci kontrolirali
- ne zahtijevanje rada zaposlenika koji uz postojeću organizaciju može biti štetan za zdravlje i psihosocijalno funkcioniranje
- periodičko ponavljanje procjene rizika i analize učinaka poduzetih mjera te čuvanje dokumentacije o utvrđenom stanju (Hobfoll, 1998, prema Lučanin 2014).

Mjere prevencije stresa na radnom mjestu i u organizaciji rada nužne su za dobro poslovanje poduzeća. To su strategije za upravljanje stresom i one se mogu podijeliti u tri skupine.

Primarne strategije prevencije stresa usmjerene su na sprječavanje ili umanjivanje stresa na samom radnom mjestu, utjecajući na zaposlenike ili na posao. Ovim se strategijama direktno djeluje na stresore, odnosno uzroke stresa. Navedene strategije se mogu podijeliti na reaktivne i proaktivne. Reaktivne strategije uključuju sva ona nastojanja da se otkriju i promijene sve situacije koje mogu izazivati stres kod zaposlenika. Proaktivne su usmjerene na samo radno mjesto te se njima stvara radno okruženje sa što manje stresa. Proaktivne strategije su često preskupe budući da zahtijevaju veliku reorganizaciju radnog mjesta i poduzeća te je poduzeću jednostavnije i jeftinije koristiti strategije usmjerene na pojedinca (Cartwright i sur., 1995, prema Lučanin 2014).

Sekundarne strategije su usmjerene na smanjivanje samog utjecaja stresa ili na smanjenje štete nastale kao posljedica stresa. Ove strategije su prvenstveno usmjerene na zaposlenike te se prvenstveno radi o učenju vještina za nošenje sa stresom.

Tercijarne strategije prevencije stresa usmjerene su na prepoznavanje i liječenje već pojavljenih štetnih učinaka stresa na zaposlenika. To uključuje rehabilitaciju pojedinca i mogućnost da se vrati na posao i uobičajenom funkcioniranju (Quick i dr., 1992, prema Lučanin 2014).

Kao što je već rečeno, programi prevencije stresa na organizacijskoj razini su vrlo rijetki te je većina prevencije negativnih utjecaja stresa usmjerena na pojedinca. Tehnike koje se najčešće koriste su tehnike kontrole emocija, vođene relaksacije, edukacije o prehrani i tjelovježbi te učenje mehanizama nošenja sa stresom. Dakle, menadžment stresa koji obuhvaća stjecanje vještina za nošenje sa stresom i upravljanje životom općenito ima pozitivan utjecaj na efikasnost rješavanja izazova, nošenja sa stresom i kontroliranjem života. Vještine prevencije možemo podijeliti na samozaštitu, suzaštitu te stručna pomoć. Navedeno je pokazalo smanjenje stresa kod zaposlenika, no samo kratkoročno. Uz to što je kratkoročno, ovakav pristup je kritiziran budući da se naglasak i odgovornost stavlja na zaposlenika, umjesto da se stresori preveniraju na organizacijskoj razini te da se na taj način pokuša umanjiti stresni aspekt posla budući da sretna i zdrava radna okolina znači veću produktivnost poduzeća. S obzirom na to da su pritisci rokova, konkurencija, konfrontacija i konflikti česti u svakom poslu, prevencija i kontrola stresa su iznimno važne za ostvarivanje dobiti (Čamdžija i Čamdžija, 2020).

One organizacije koje zaista uspijevaju održavati ravnotežu između potreba i zahtjeva svih dionika, od potrošača do vlasnika, preko zaposlenika i zajednice, nazivaju se zdravim organizacijama. Oni snose odgovornosti za smanjenje stresa u poduzeću, a zaposlenici dobivaju više odgovornosti u aktivnom sudjelovanju u upravljanju promjenama i redizajnu posla. Poslovanje je transparentno te postoji razumijevanje između poslodavaca i zaposlenika, svi su pravodobno informirani, uključeni, pa i nagrađivani za posao. Takav način poslovanja doista smanjuje stres i podiže kvalitetu poslovanja, ali je za navedeno potrebno uvesti brojne organizacijske promjene i stvoriti određenu kulturu u poduzeću.

Poduzeće bi trebalo imati program za prevenciju stresa, koji mora uključivati fazu pripreme, fazu identificiranja problema, fazu oblikovanja i primjenu intervencija te evaluaciju primijenjenih metoda intervencije. Sama procjena rizika je ključna za uspjeh prevencije stresa u poduzeću, kao i temeljito planiranje intervencija, osobito specifičnih za određenu situaciju. Iznimno je važna i stručnost zaposlenih i socijalni dijalog unutar poduzeća (Juras i dr., 2009).

Poslodavac je dužan provoditi prevenciju stresa na radu, procjenjujući čimbenike sadržaja rada, organizacije rada, radnog okruženja, loše komunikacije i međuljudskih odnosa. Negativne utjecaja navedenog je potrebno svesti na minimum, kao i izloženost intenzivnom i dugotrajnom pritisku. Ako uoči naznake stresa, poslodavac može pokrenuti mjere poput reorganizacije rada u smislu promjene radnog vremena, smjene, samostalnosti i radnog opterećenja, promjene radnih uvjeta, osobito ako se radi o ekstremnim uvjetima poput izloženosti kemikalijama, temperaturi, buci ili nasilnom ponašanju. Potrebno je i promijeniti

način komuniciranja, odnosno stvoriti transparentnost i upućenost, ali i omogućiti pojedincu rješavanja subjektivnih doživljaja, odnosno pojedincu omogućiti socijalnu podršku, rješavanje emocionalnih poteškoća i osjećaja nemoći. S druge strane su zaposlenici dužni slijediti upute poslodavca za sprečavanje, uklanjanje ili smanjivanje stresa na radu ili u vezi s radom.

Ono što pojedinac može napraviti da upravlja vlastitim stresom je promijeniti svoj odnos prema okolinu i percepciju stresa. Najbolji način uočavanja sa stresom je ukloniti problem ili stresor i prije nego se pojavi. Za navedeno pojedini autori (Schabracq i dr., 2004, prema Lučanin 2014) ističu određene tehnike suočavanja:

- prilagođavanje ciljeva realnim mogućnostima
- organizacija vremena
- sudjelovanje u edukacijama za stvaranje boljeg odnosa prema obvezama na poslu
- usporiti tempo
- promjena tjelesne kondicije
- provođenje mjera zaštite i poboljšanja zdravlja
- kvalitetna prehrana
- smanjivanje/izbacivanje kofeina, nikotina i šećera
- kvalitetan odmor i spavanje

Dakle, prevencija stresa je srž dobre organizacijske kulture i međuljudskih odnosa u poduzeću te se treba temeljiti na principima povjerenja, otvorenosti i spremnosti na direktnu komunikaciju. To dovodi do organizacijske harmonije, a stres se smanjuje na minimum. No, budući da je stres nemoguće izbjeći, potrebno je razvijati konkretne mjere suočavanja i upravljanja sa stresom i na osobnoj razini pojedinca te na razini organizacije. Kvalitetno suočavanje i upravljanje stresom pretpostavlja da se navedene strategije nadopunjavati i da ne mogu biti samostalne (Tasić, 2011, prema Čamdžija, 2020).

Prema navedenim autorima (Tasić, 2011, prema Čamdžija, 2020) neke od konkretnih preventivnih mjera su:

Razina organizacije:

1. Poticanje kvalitetne komunikacije među zaposlenicima, u svrhu izbjegavanja konflikata (smanjuje se mogućnost nerazumijevanja ili šumova u komunikaciji),

2. Poticanje zaposlenika na aktivno uključivanje prilikom donošenja odluka o poslovanju (potiče zaposlenike da se osjećaju poštivano i sposobno),
3. Pružanje samostalnosti zaposlenicima (povjerenje, odgovornost),
4. Postavljanje realističnih, specifičnih i stimulativnih ciljeva organizacije (otvoreni *feedback* zaposlenicima o dosadašnjim postignućima),
5. Poticajne decentralizacije,
6. Pravednost u strukturi plaće i distribuciji nagrada,
7. Promoviranje rotacije i obogaćivanja posla,
8. Kreiranje poticajnog, sigurnog i poštenog radnog okruženja,
9. Uspostavljanje efektivne procedure zapošljavanja,
10. Vrednovanje uspjeha zaposlenika.

Osobne razina pojedinca:

1. Formiranje liste dnevnih prioriteta i planiranje obveza i pauza. Kvalitetnim menadžmentom vremena odmora i posla podiže se koncentracija zaposlenika, a samim time i kvaliteta obavljenih zadataka,
2. Razvoj radnih navika koje ne štete zdravlju ili socijalnom funkcioniranju,
3. Redovita tjelovježba koja pospješuje efektivan protok krvi kroz organizam,
4. Poticanje zdravog načina života, od pravilne i zdrave prehrane do redovitog spavanja i odmaranja,
5. Optimističan pristup poslu i izbjegavanje negativističkih osoba,
6. Razvoj emocionalne inteligencije, samopouzdanja, samosvjesnosti i samokontrole,
7. Izgradnja mreže socijalne podrške, osobito s povjerljivim osobama koje bi podizale samopouzdanje pojedinca,
8. Konzultacije i otvorena komunikacija s kolegama za nošenja sa stresom, promjenu ponašanja i prepoznavanja snaga i eliminiranje slabosti,
9. Korištenje humora ili bavljenje određenim hobijima,
10. Promjena fokusa na druge.

Stres je prirodna reakcija čovjekova organizma na određenu stresnu situaciju potaknutu utjecajem raznih stresora. Radi se o skupu emocionalnih i tjelesnih reakcija, kojih u većini slučajeva osobe pod stresom nisu ni svjesne. Sama reakcija na stres ovisi o procjeni same osobe koliko je po nju opasna određena situacija te kolike su njene mogućnosti nošenja sa stresom. Samim time, stres i reakcije na stres mogu ostaviti niz negativnih posljedica, koja mogu biti psihičke, tjelesne i socijalne, odnosno, mogu narušiti fizičko i psihičko zdravlje osobe te

socijalno funkcioniranje osobe. Izloženost dugotrajnom stresu na poslu rezultira i smanjenom produktivnosti, zbog osjećaja bespomoćnosti i slabe motiviranosti, no kvalitetna socijalna podrška i prevencija stresa i negativnih utjecaja stresa unutar poduzeća olakšavaju i smanjuju negativne utjecaje. Upravo je socijalna podrška prvi zaštitni faktor za nošenje sa stresom i ona olakšava psihološke posljedice nastale nakon određene izloženosti. S druge strane, kvalitetno poslovanje i poslodavci moraju biti osposobljeni da prepoznaju zaposlenike koji su pod stresom te im omoguće mjere kojima bi se smanjio utjecaj stresa.

U suočavanju sa stresom važnu ulogu ima odluka samog pojedinca da će promijeniti vlastito ponašanje i percepciju situacija, kako bi izašao iz začaranog kruga stresa. Samom odlukom pokreću se akcije kojima se održava psihička stabilnost i tjelesno zdravlje, budući da u većini slučajeva pojedinac nije u poziciji mijenjati okolinu, već samo svoj stav prema situaciji. Važno je da ukoliko pojedinac osjeti da je pod stresom, odnosno osjeća se tjeskobno, nezadovoljno, ljuto, umorno ili nešto slično, razmisli što je to što mu uzrokuje stres te kako može ili mijenjati uzrok ili svoje stav prema uzroku.

## 4. ISTRAŽIVANJE

Prilikom istraživanja i pisanja rada a u cilju dokazivanja hipoteza koristiti će se nekoliko različitih metoda obrade podataka, kako bi se analizirale postavljene hipoteze, odnosno potvrdile ili opovrgnule.

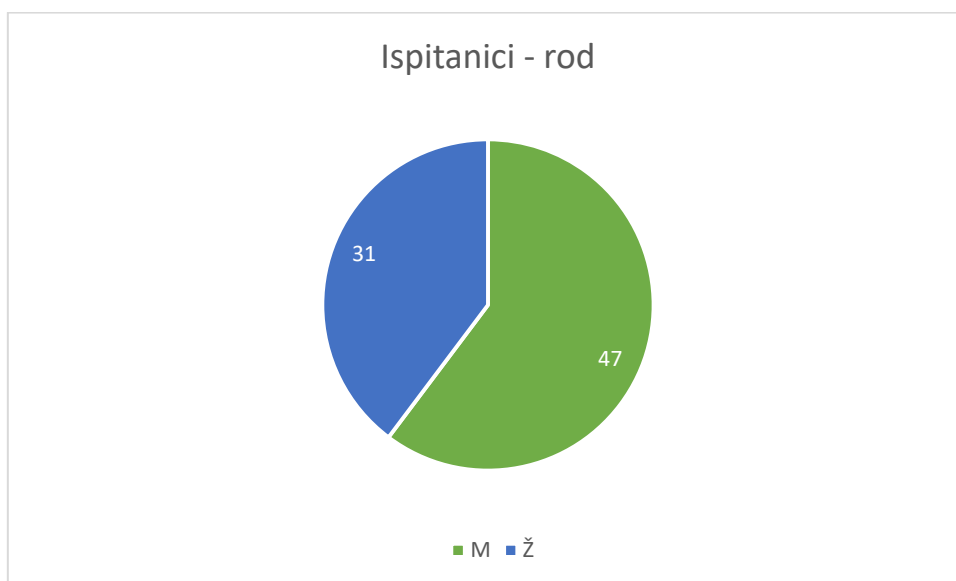
Empirijski dio istraživanja će se bazirati na anketiranju koje je provedeno metodom slučajnog uzorka. Anketa je anonimna, kako bi se dodatno smanjio socijalni pritisak i pristranost prema socijalno poželjnim odgovorima. Analiza podataka dobivenih online anketiranjem se temelji na statističkim obradama podataka. Anketa se sastoji od dva dijela. Prvi dio odnosi se na demografske podatke o ispitanicima, a drugi dio se sastoji od pitanja vezanog uz definiranje samog redizajniranja posla te od 17 tvrdnji. Tvrdnje su organizirane pomoću Likertove skale, a rezultati po unaprijed definiranim grupama ispitanika analizirat će se temeljem aritmetičkih sredina te uspoređivati. Aritmetička sredina se u statistici koristi kao središnja vrijednost svih rezultata pojedine skupine.

Anketa je napravljena u Google obrascima te je dijeljena putem linka, kako bi se izbjegao kontakt u ovo vrijeme epidemije te u nadi da će je ispuniti veći broj ispitanika.

### 4.1. Prikaz rezultata istraživanja

Prvi dio istraživanja odnosio se na demografske podatke o ispitanicima. Online anonimnu anketu je ispunilo 78 ispitanika, od čega 47 muškog roda (60%) te 31 ženskog roda (40%), što je vidljivo na prvom prikazu.

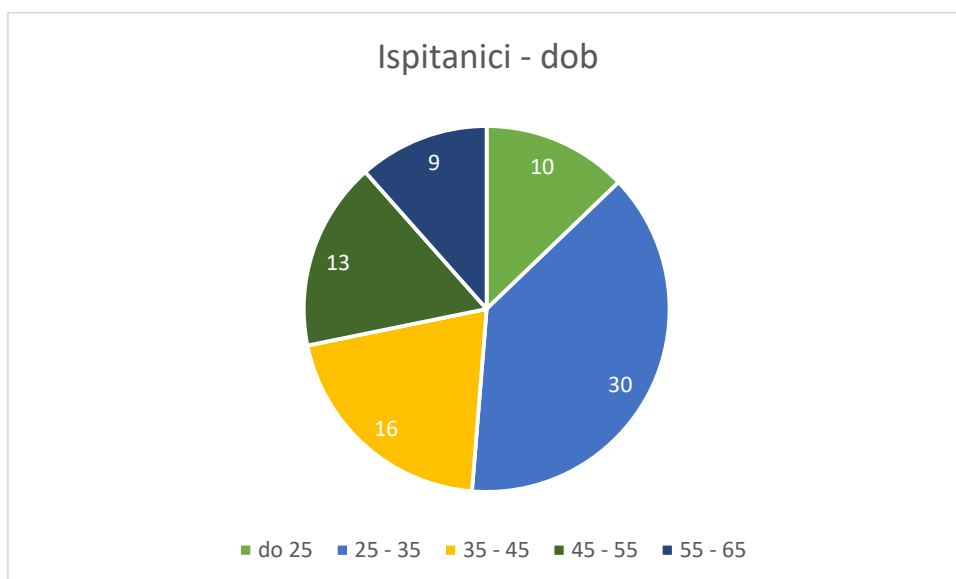
Prikaz 1. Zastupljenosti ispitanika prema rodu



Izvor: autor

Drugim prikazom je vidljiva dob ispitanika. Najviše ispitanika spada u dob od 25 do 35 godina starosti (30) te u starosnu do 35 do 45 godina života.

Prikaz 2. Zastupljenost ispitanika prema dobi



Izvor: autor

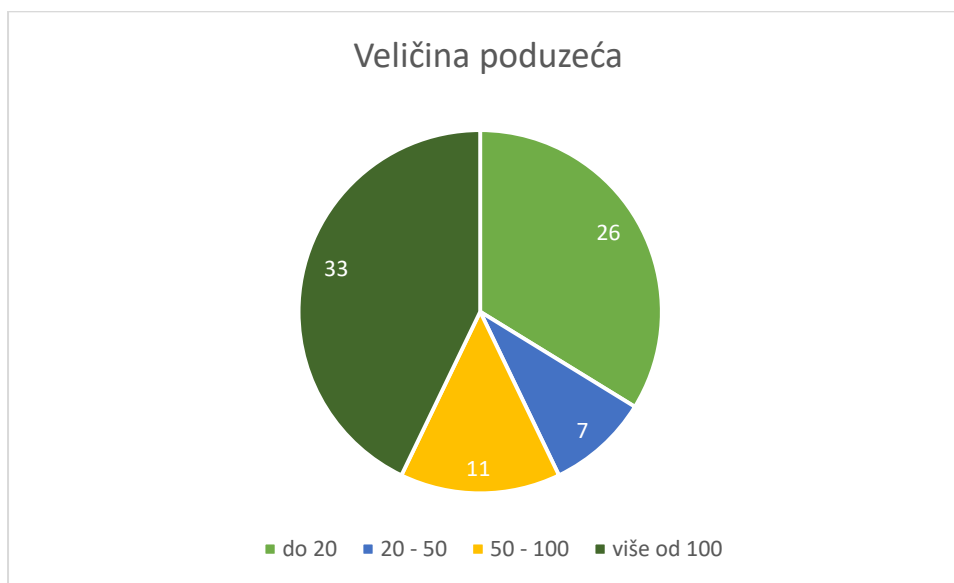


Što se tiče Županije u kojoj ispitanici rade, najviše ih je zaposleno u Koprivničko – križevačkoj županiji (61 ispitanik). Ostali ispitanici rade u susjednim županijama (Međimurska, Varaždinska i Virovitičko-podravska) te u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji.

Promatrajući djelatnost zaposlenih, možemo primijetiti da su ispitanici zaposleni u raznim sektorima, no više od polovine ispitanika je zaposleno u slijedeće tri grane, a to su: obrazovanje, trgovina i industrija. Zastupljen je i promet, ugostiteljstvo, građevinarstvo, financije, poljoprivreda, informacijske tehnologije i tako dalje.

Treći prikaz prikazuje veličinu poduzeća iz kojih dolaze zaposlenici. Zanimljivo je primijetiti da se u velikoj većini radi o poduzeću koje zapošljava više od 100 zaposlenih (43%) te o poduzeću koje zapošljava do 20 zaposlenih (34%).

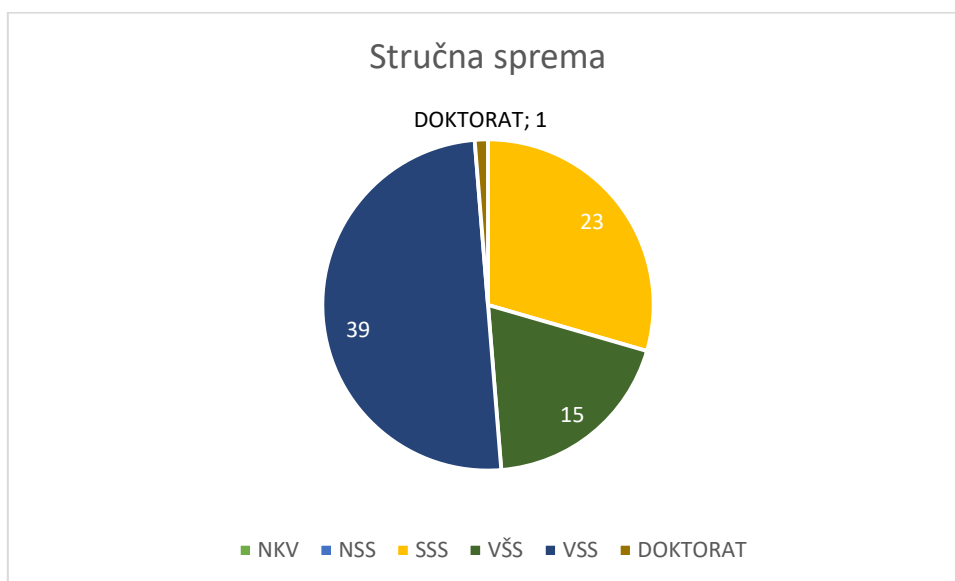
Prikaz 3. Zastupljenost veličine poduzeća u kojima rade ispitanici



Izvor: autor

Promatrajući stručnu spremu ispitanika, ne nailazi se na ispitanika s nižom stručnom spremom ili nekvalificirane radnike. Može se zaključiti da se slučajnim odabirom ispitanika temeljem poznanstava nije došlo do navedenih grupa ispitanika. Polovinu ispitanika čine osobe više stručne spreme, 15 ispitanika visoke te svega 1 doktorand (Prikaz 4).

#### Prikaz 4. Stručna sprema ispitanika



Izvor: autor

Polovina ispitanika radi na radnom mjestu izvršnog zaposlenika, dok svega 5 ispitanika rade na poziciji višeg menadžmenta. Na poziciji srednjeg i nižeg menadžmenta je zaposleno 19 ispitanika, dok administrativno osoblje čini 16 ispitanika. Navedeno je upisano u Tablici 1.

Tablica 1. Opis radnog mjesta na kojem su zaposleni ispitanici

	Broj ispitanika	Postotak ispitanika
Izvršni zaposlenik	38	49%
Administrativno osoblje	16	20%
Pozicija nižeg menadžmenta	10	13%
Pozicija srednjeg menadžmenta	9	12%
Pozicija višeg menadžmenta	5	6%
UKUPNO:	78	100%

#### 4.1.1. Rezultati odgovora na tvrdnje vezane uz prvu hipotezu

Prvo istraživačko pitanje koje se pojavilo je uviđaju li zaposlenici s različitim ovlastima podjednako razlike između obogaćivanja i povećanja posla. Samim time prva postavljena hipoteza istraživanja je da radnici s više ovlasti u sustavu zaposlenja češće uviđaju razlike između pojmova obogaćivanje i povećanje posla nego radnici s manje ovlasti u sustavu.

Uz navedeno se veže postavljeno pitanje o tome što je uopće definicija redizajnirana posla. Ispitanici su imali tri ponuđena odgovora na pitanje što je redizajniranje posla. Jedan od odgovora je bio: „Redizajniranje posla je proces kojim se preispituje postojeći sadržaj posla, njegove funkcije i socijalni odnosi na poslu, te vrši njegovo ponovno oblikovanje.“ Ispitanici koji su zaposleni na poziciji višeg menadžmenta su svi odabrali točan odgovor o tome što je redizajniranje posla. Zanimljivo je za primijetiti da ostali ispitanici bez obzira na radno mjesto nisu davali jednoznačne odgovore na navedeno pitanje. Primjerice, ispitanici zaposleni kao izvršni zaposlenici u velikoj mjeri odgovaraju s točnim ponuđenim odgovorom, no dvoje je odabralo prvi kao točan odgovor, a njih 5 treći ponuđeni odgovor. Ostale razlike su vidljive u tablici 2.

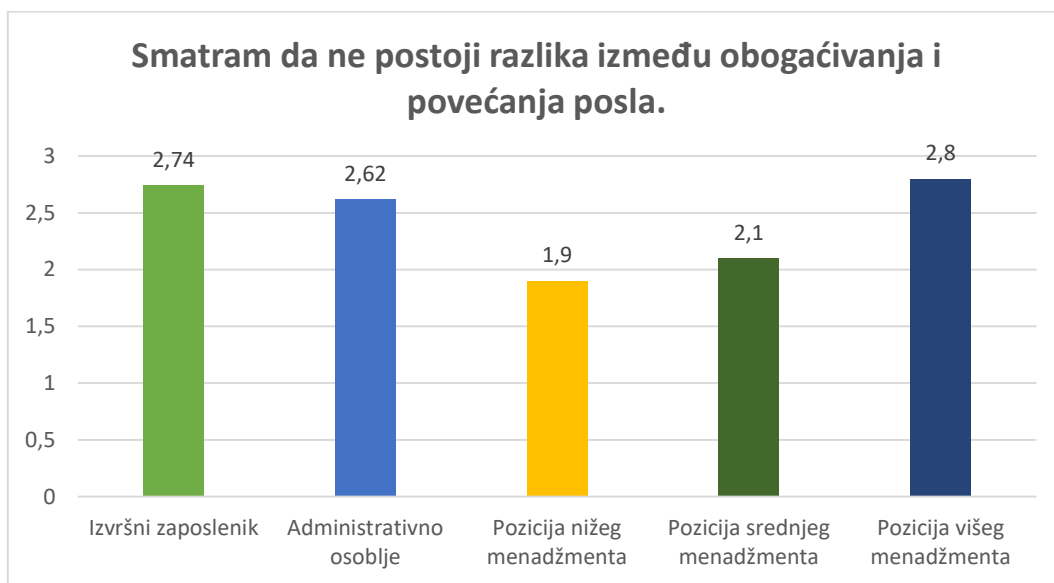
Tablica 2. Poznavanje definicije redizajniranja posla

	Odgovor 1	Odgovor 2	Odgovor 3	Postotak točnosti
Izvršni zaposlenik	2	31	5	82%
Administrativno osoblje	2	14	0	88%
Pozicija nižeg menadžmenta	0	9	1	90%
Pozicija srednjeg menadžmenta	1	7	1	78%
Pozicija višeg menadžmenta	0	5	0	100%
UKUPNO:	5	66	7	85%

Statističkom analizom odgovora ispitanika na pojedinim tvrdnjama istraživanja došlo se do zanimljivih podataka. Osim samog poznavanja definicije redizajniranja posla, na prvu hipotezu odnosile su se još tri tvrdnje iz istraživanja. Prva tvrdnja je bila „Smatram da ne postoji razlika između obogaćivanja i povećanja posla“. Ispitanici su na Likertovoj skali mogli

obilježiti vlastito slaganje s navedenom tvrdnjom, pri čemu je broj 1 označavao da se u potpunosti ne slažu s navedenom tvrdnjom, 2 da se djelomično slažu s navedenom tvrdnjom, 3 da se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom, a 4 i 5 da se djelomično ili potpuno slažu s navedenom tvrdnjom. Iz dobivenih odgovora za svaku skupinu ispitanika izračunata je aritmetička sredina te su dobivene vrijednosti vidljive u prikazu 5.

Prikaz 5. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H1

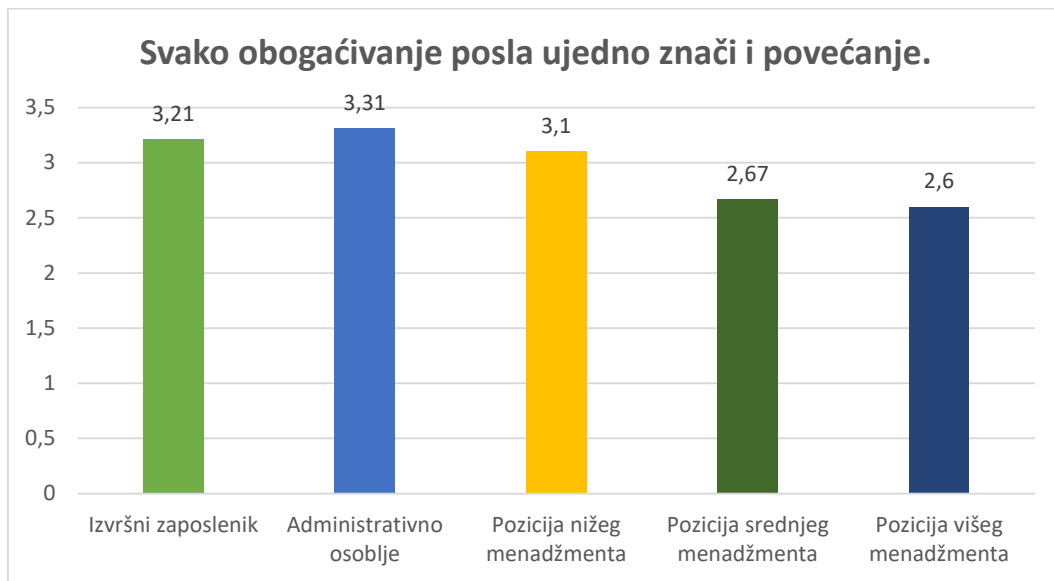


Izvor: autor

Zanimljivo je uvidjeti da aritmetička sredina odgovora ispitanika zaposlenih na poziciji višeg menadžmenta i na poziciji izvršnog zaposlenika gotovo podjednak, odnosno između djelomičnog neslaganja s tvrdnjom su, no naginju srednjoj vrijednosti pri čemu iskazuju nesigurnost u navedenu tvrdnju. Ispitanici koji su zaposleni na poziciji nižeg menadžmenta najčešće smatraju da postoji određena razlika između obogaćivanja i povećanja posla.

Druga tvrdnja „Svako obogaćivanje posla ujedno znači i povećanje.“ je također omogućila ispitanicima da označe svoje stavove na Likertovoj skali od 1 do 5 (iste vrijednosti kao i ranije) te je statističkom analizom izračunata aritmetička sredina (Prikaz 6).

Prikaz 6. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H1

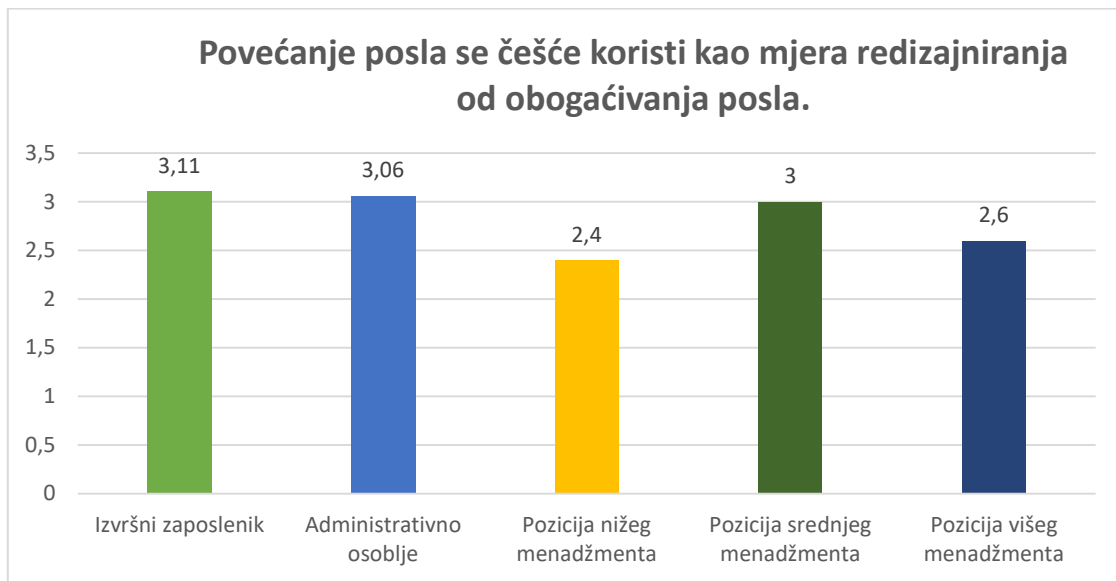


Izvor: autor

Uočava se pad vrijednosti aritmetičke sredine za svaku skupinu ispitanika prema količini ovlasti u sustavu. Izvršni zaposlenici i administrativno osoblje pretežno navodi da se djelomično slaže ili niti slaže niti ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok se osobe zaposlene na poziciji nižeg menadžmenta ne mogu odlučiti slažu li se ili ne. Ispitanici zaposleni na pozicijama srednjeg i višeg menadžmenta naginju djelomičnom neslaganju s navedenom tvrdnjom, iako se ni oni ne mogu opredijeliti sa sigurnošću u navedenu tvrdnju.

Odgovori na treću tvrdnju „Povećanje posla se češće koristi kao mjera redizajniranja od obogaćivanja posla“ su također analizirani pomoću aritmetičkih sredina odgovora ispitanika. Zanimljivo je za primijetiti kako je većina odgovora ispitanika da se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom. Jedino ispitanici zaposleni na poziciji višeg i nižeg menadžmenta odgovorima naginju da se djelomično ne slažu s navedenom tvrdnjom (Prikaz 7.).

Prikaz 7. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H1



Izvor: autor

Zaključno, razmatrajući odgovore ispitanika na postavljene tvrdnje koje mogu ukazivati na razliku u stavovima ispitanika s obzirom na poziciju zaposlenja u poduzeću, ne nailazi se na jasnu razliku u stavovima, a ni na jednoznačne odgovore ispitanika. Nakon ovog seta pitanja, ispitanicima su date jasne definicije obogaćivanja posla, povećanja posla te redizajniranja posla te se daljnjom analizom odgovora ispitanika uočavaju razlike u stajalištima ispitanika s obzirom na poziciju zaposlenja.

Temeljem odgovora na ova pitanja, uočeno je da ispitanici zaposleni na poziciji višeg menadžmenta u potpunosti znaju točnu definiciju redizajniranja posla, za razliku od drugih ispitanika. No, što se same praktične primjene redizajniranja posla tiče, uviđa se da je potrebna dodatna edukacija, osobito onih ispitanika zaposlenih na pozicijama menadžmenta, koji bi svoje stečeno znanje mogli prenijeti na ostale zaposlenike u prilikama redizajniranja posla.

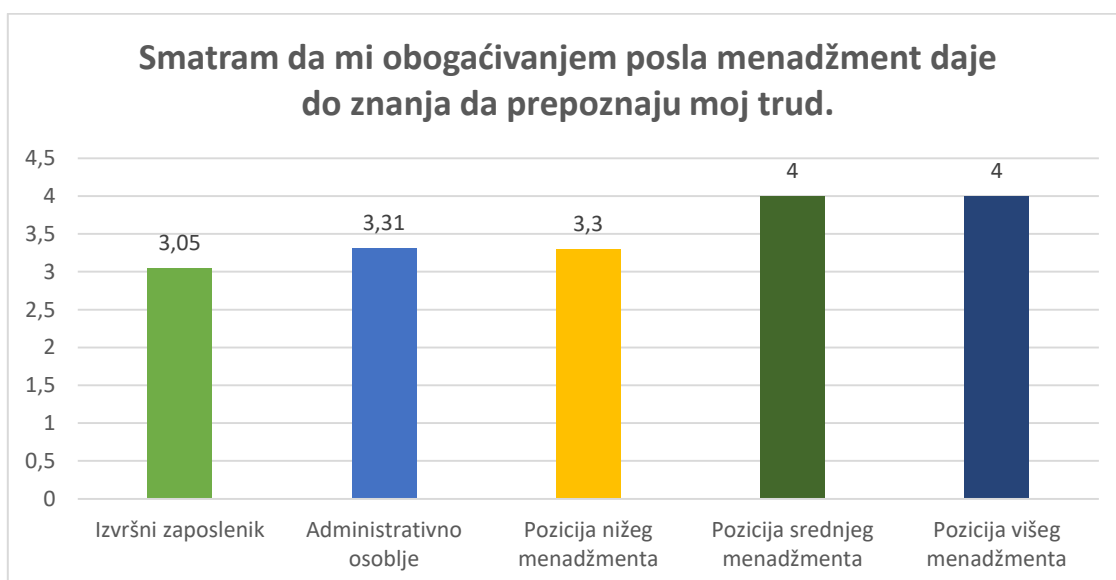
#### 4.1.2. Rezultati odgovora na tvrdnje vezane uz drugu hipotezu

Drugo istraživačko pitanje koje se pojavilo je prihvaćaju li ispitanici obogaćivanje posla nakon što su im ponuđene jasne definicije obogaćivanja posla, povećanja posla te redizajniranja posla općenito. Iz navedenog je proizašla hipoteza da ispitanici prihvaćaju obogaćivanje posla.

Postavljene su četiri tvrdnje ispitanicima, s ponuđenom Likertovom skalom od 1 do 5. Broj 1 je označavao da se u potpunosti ne slažu s navedenom tvrdnjom, 2 da se djelomično slažu s navedenom tvrdnjom, 3 da se niti slažu niti ne slažu s tvrdnjom, a 4 i 5 da se djelomično ili potpuno slažu s navedenom tvrdnjom. Izračunate su aritmetičke sredine odgovora ispitanika podijeljenih u skupine s obzirom na mjesto zaposlenja u poduzeću, budući da ćemo nastaviti promatrati razlike u stavovima ispitanika temeljem te varijable.

Prikazom 8 su prikazane aritmetičke sredine odgovora ispitanika po skupinama na tvrdnju „Smatram da mi obogaćivanjem posla menadžment daje do znanja da prepoznaju moj trud“.

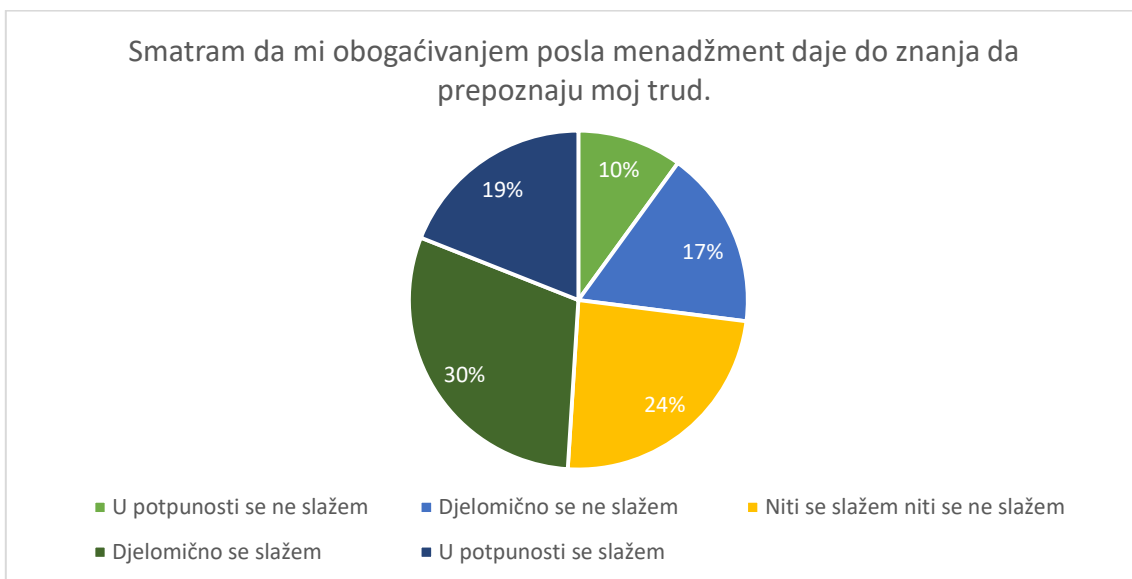
Prikaz 8. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H2



Izvor: autor

Primjećuje se da se ispitanici koji su zaposleni na pozicijama srednjeg i višeg menadžmenta slažu s navedenom tvrdnjom, dok se ispitanici zaposleni kao izvršni zaposlenici, administrativno osoblje i na poziciji nižeg menadžmenta ne mogu ni složiti ni ne složiti s navedenom tvrdnjom. Načelno gledajući, 49% ispitanika se djelomično ili potpuno slaže s navedenom tvrdnjom, dok se svega 27% ispitanika djelomično ili u potpunosti ne slažem s navedenom tvrdnjom (Prikaz 9).

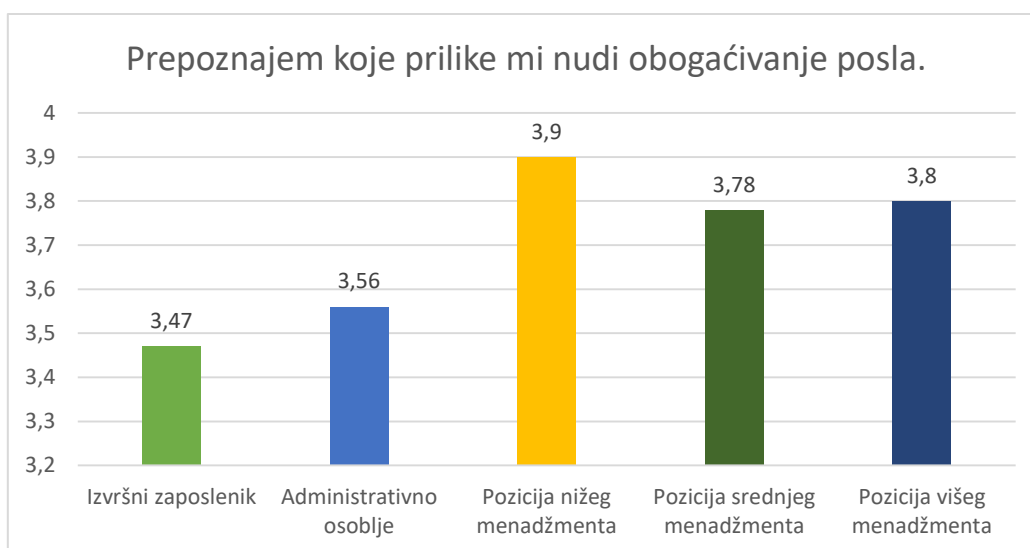
Prikaz 9. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H2



Izvor: autor

Slijedeća tvrdnja vezana uz ovu hipotezu je „Prepoznajem koje prilike mi nudi obogaćivanje posla“. Temeljem izračunatih aritmetičkih sredina odgovora ispitanika prema grupama, jasno je vidljivo da se ispitanici zaposleni na pozicijama menadžmenta u većoj mjeri slaže s navedenom tvrdnjom.

Prikaz 10. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H2

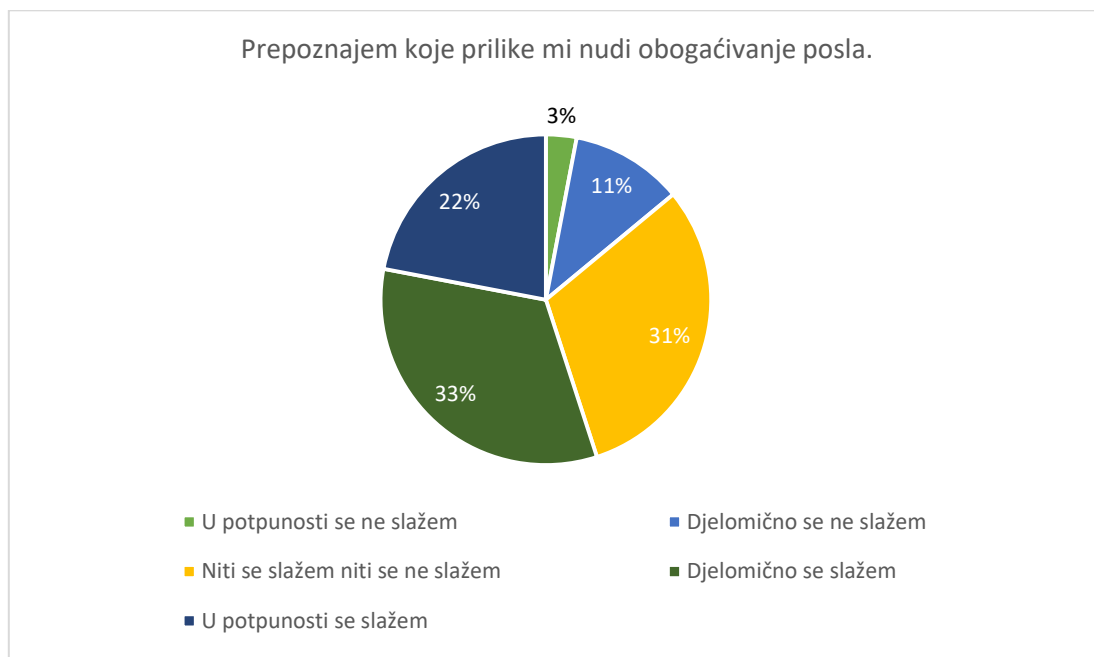


Izvor: autor



Analizirajući odgovore ispitanika, dobiveno je da se 55% ispitanika djelomično ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom dok se svega 14% (11 ispitanika) djelomično ili u potpunosti ne slaže s tvrdnjom da prepoznaju prilike koje im nudi obogaćivanje posla. Navedeno je vidljivo na prikazu 11.

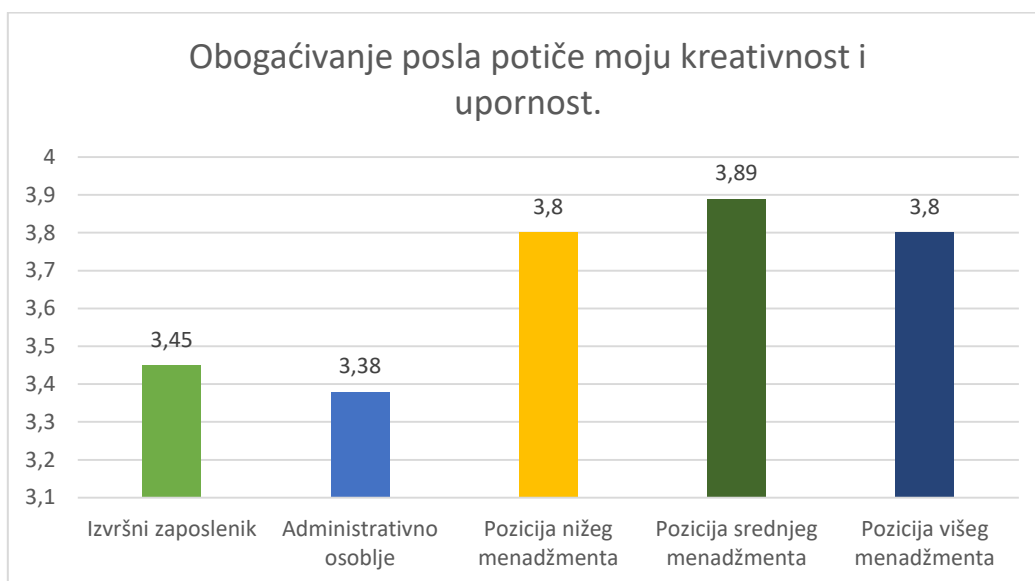
Prikaz 11. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H2



Izvor: autor

Tvrdnju „Obogaćivanje posla potiče moju kreativnost i upornost“ također češće prihvaćaju ispitanici zaposleni na pozicijama nižeg, srednjeg i višeg menadžmenta, nego ispitanici zaposleni na radnim mjestima izvršnog zaposlenika i administrativnog osoblja (Prikaz 12).

Prikaz 12. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H2



Izvor: autor

Analizirajući odgovore svih ispitanika, vidljivo je da čak 56% ispitanika djelomično ili u potpunosti prihvaća tvrdnju da obogaćivanje posla potiče ispitanikovu kreativnost i upornost. Svega manji broj ispitanika ne prepoznaju da mu obogaćivanje posla potiče kreativnost ni upornost (Prikaz 13).

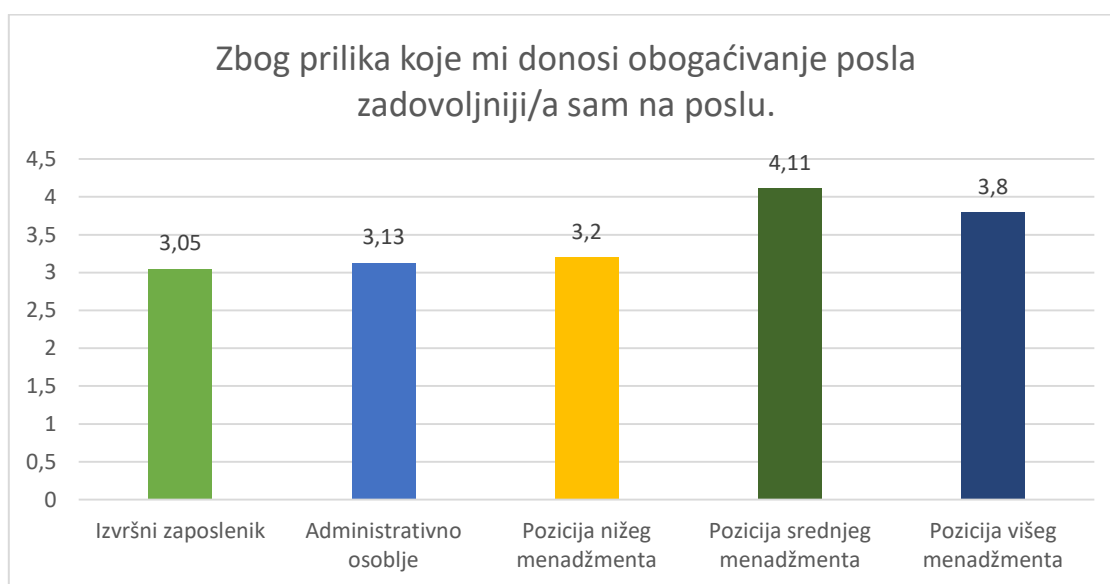
Prikaz 13. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H2



Izvor: autor

Posljednja tvrdnja vezana uz drugu hipotezu je „Zbog prilika koje mi donosi obogaćivanje posla zadovoljniji/a sam na poslu“. Analizirajući aritmetičke sredine prema grupama sudionika vidljivo je da zadovoljstvo najčešće i u većoj mjeri prepoznaju ispitanici zaposleni na pozicijama srednjeg i višeg menadžmenta, dok se ostale grupe ispitanike pretežno ni slažu ni ne slažu s navedenom tvrdnjom (Prikaz 14).

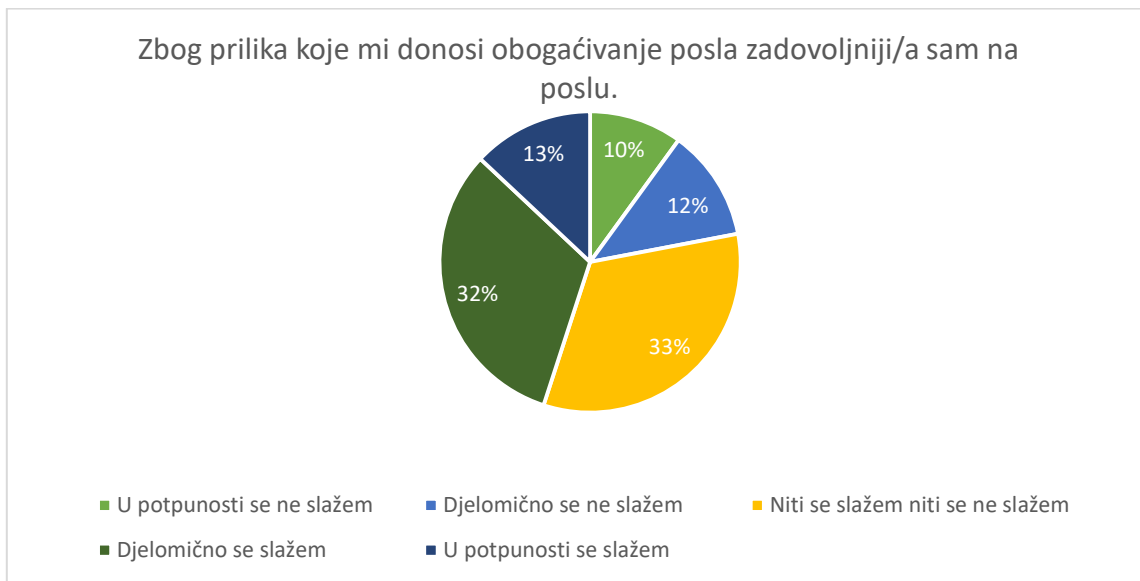
Prikaz 14. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H2



Izvor: autor

Čak trećina ispitanika nije sigurna može li prepoznati zadovoljstvo zbog prilika koje im donosi obogaćivanje posla, dakle ispitanici nisu sigurni mogu li prepoznate prilike povezati s vlastitim zadovoljstvom. S druge strane, 45% ispitanika se slaže s navedenom tvrdnjom.

## Prikaz 15. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H2



Izvor: autor

Nakon što su ponuđene jasne definicije obogaćivanja posla, povećanja posla i redizajniranja posla općenito, uočene su promjene u stavovima, osobito ispitanika koji su zaposleni na poziciji višeg i srednjeg menadžmenta. Aritmetičke sredine odgovora koji su ispitanici navedenih skupina ponudili nakon dobivenih definicija ipak ukazuju na potvrđivanje prve hipoteze. S druge strane, analizirajući odgovore ispitanika prema Likertovoj skali, može se zaključiti da je ispitanici zaista prihvaćaju obogaćivanje posla te da je druga hipoteza prihvaćena.

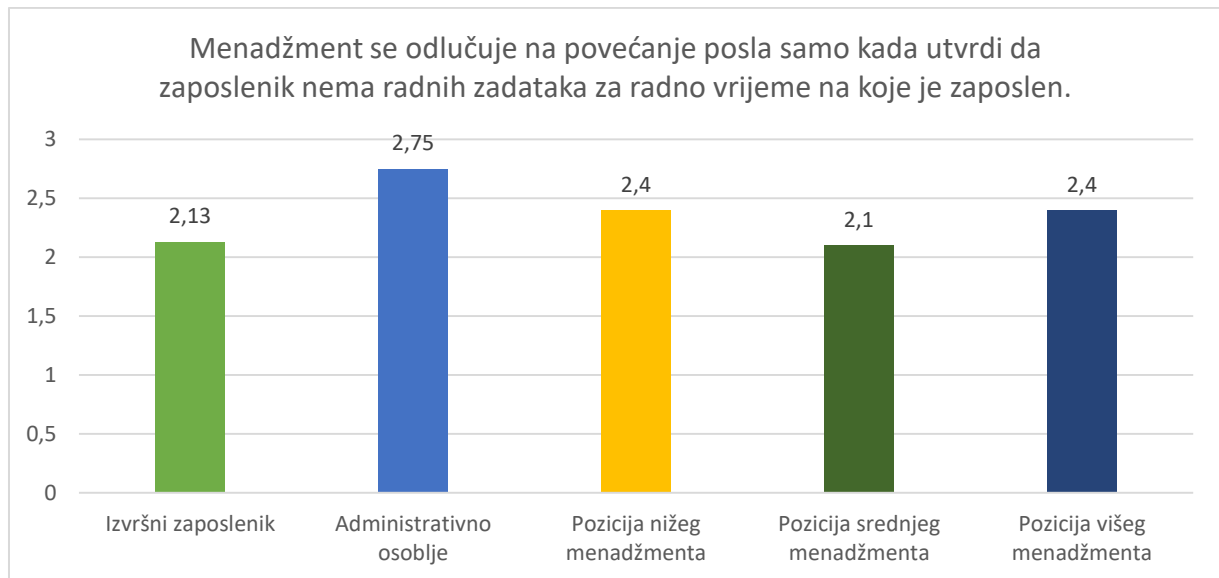
### 4.1.3. Rezultati odgovora na tvrdnje vezane uz treću hipotezu

Treća hipoteza se veže na istraživačko pitanje jesu li ispitanici negativni prema povećanju posla te glasi „Ispitanici negativno prihvaćaju povećanje posla“. Navedena hipoteza analizirat će se temeljem pet postavljenih tvrdnji, istovremeno analizirajući odgovore ispitanika prema grupama prema mjestu zaposlenja te prema datim odgovorima po Likertovoj skali.

Prva tvrdnja povezana s hipotezom broj tri bila je: „Menadžment se odlučuje na povećanje posla samo kada utvrdi da zaposlenik nema radnih zadataka za radno vrijeme na koje je zaposlen“. Zanimljivo je uočiti da prema aritmetičkim sredinama odgovora ispitanika

podijeljenih u grupe prema poziciji zaposlenja, svaka grupa naginje neslaganju s navedenom tvrdnjom (Prikaz 16).

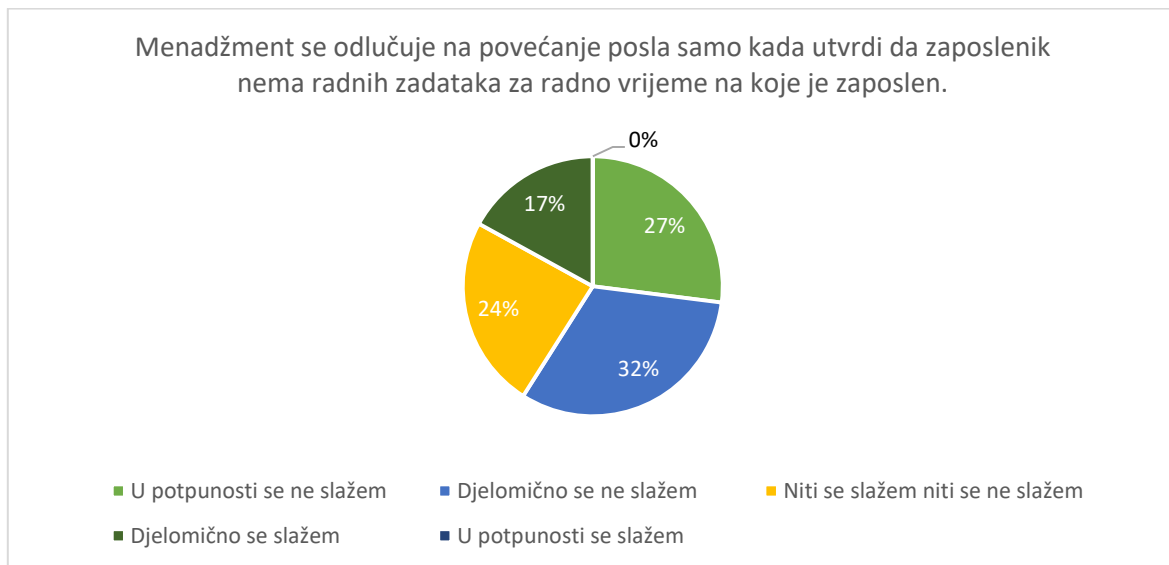
Prikaz 16. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Prema odgovorima ispitanika, vidljivo je da se ni jedan ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, a velika većina ispitanika (69%) se ili u potpunosti ili djelomično ne slažu s navedenom tvrdnjom. Samim time smatraju da menadžment zadaje povećanje posla bez obzira ima postoji li dovoljno radnih zadataka za radno vrijeme na koje je zaposlenik zaposlen (Prikaz 17).

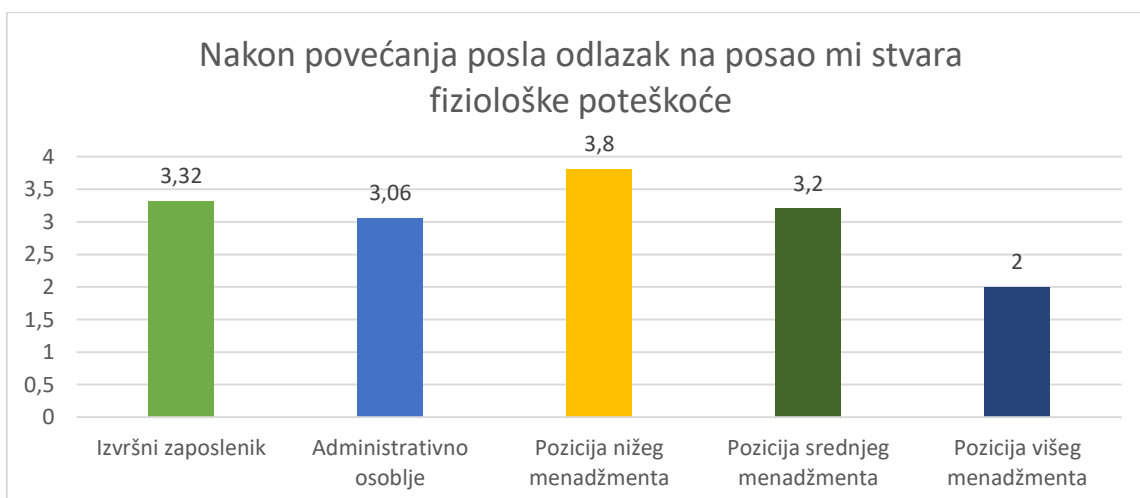
Prikaz 17. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Ispitanici su upitani i o pojavi fizioloških poteškoća nakon uvođenja povećanja posla. Analizirajući odgovore ispitanika prema grupama zaposlenja vidljivo je da se ispitanici zaposleni na poziciji višeg menadžmenta ne slažu s navedenom tvrdnjom dok se ispitanici zaposleni na poziciji nižeg menadžmenta i izvršni zaposlenici češće slažu s navedenom tvrdnjom (Prikaz 18).

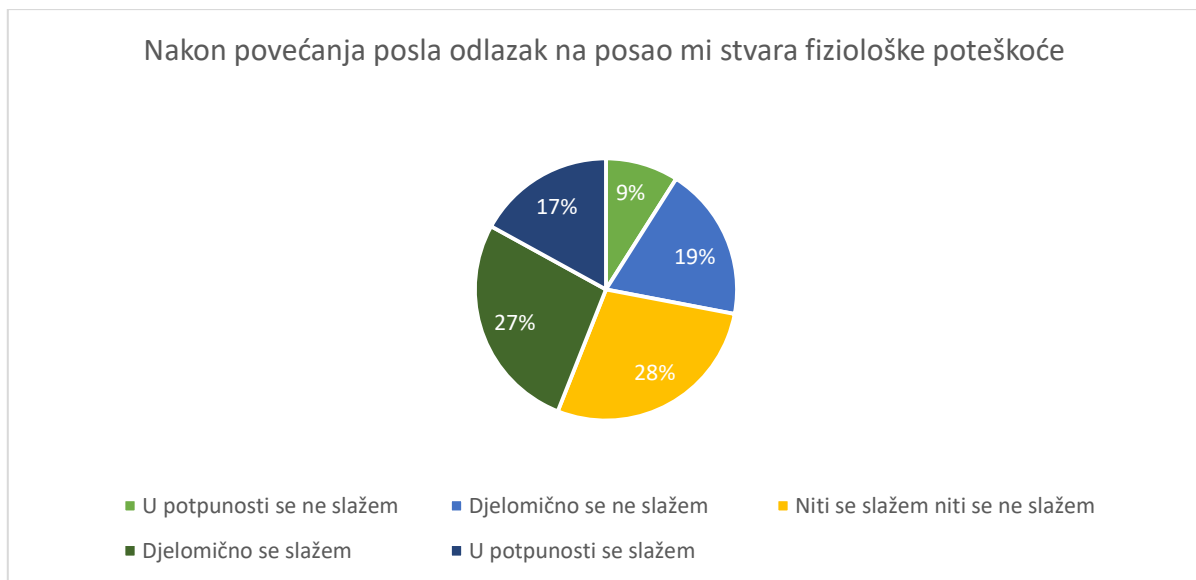
Prikaz 18. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Analizirajući odgovore, vidljivo je da se čak 44% ispitanika slaže s tvrdnjom da osjećaju fiziološke poteškoće poput boli u želucu, glavobolja ili probavnih smetnji, nakon uvođenja povećanja posla. Rezultati su sadržani u prikazu 19.

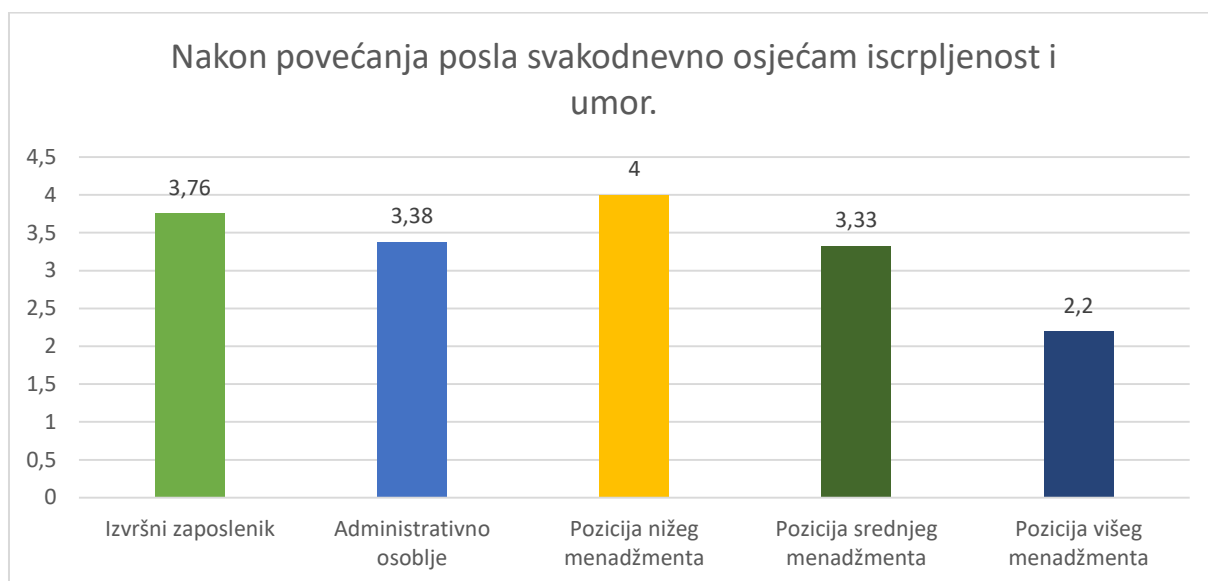
Prikaz 19. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Svakodnevni umor i iscrpljenost nakon povećanja posla osjećaju ispitanici zaposleni na poziciji izvršnog zaposlenika i nižeg menadžmenta, zatim na poziciji administrativnog osoblje i srednjeg menadžmenta, dok se ispitanici zaposleni na poziciji višeg menadžmenta ne slažu s navedenom tvrdnjom (Prikaz 20).

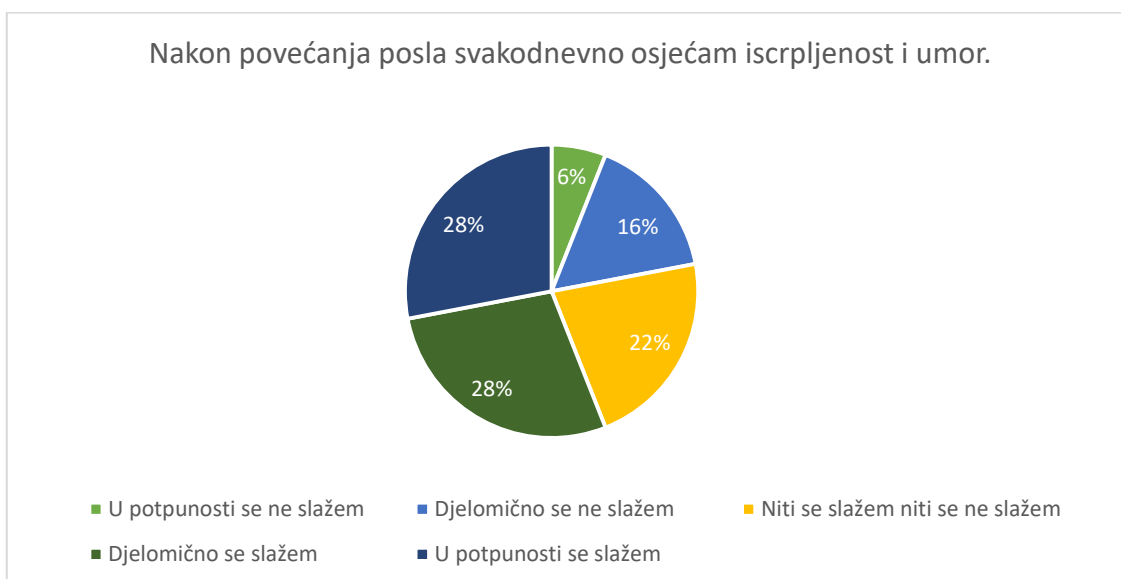
Prikaz 20. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Analizirajući dobivene odgovore uočava se da veći broj ispitanika (56%) također osjeća svakodnevnu iscrpljenost i umor nakon povećanja posla, što je vidljivo na prikazu 21.

Prikaz 21. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3

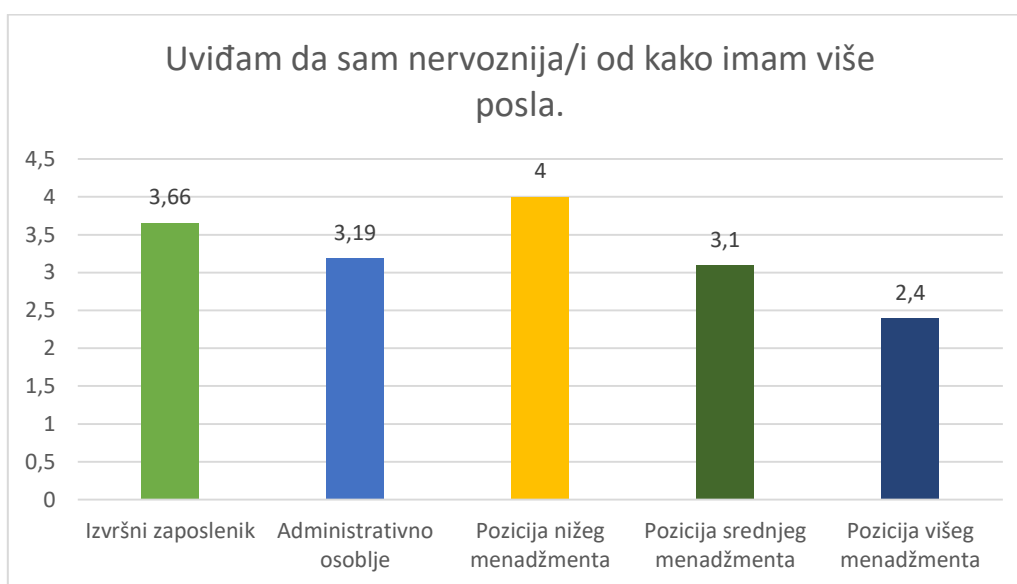


Izvor: autor



Zanimljivo je uočiti i da se ispitanici zaposleni na poziciji nižeg menadžmenta slažu s tvrdnjom da uviđaju da su nervozniji ako imaju više posla. Slično razmišljaju i ispitanici zaposleni kao izvršni zaposlenici, a nešto zaposleni kao administrativno osoblje i na poziciji srednjeg menadžmenta. Osobe zaposlene na poziciji višeg menadžmenta najmanje se slažu s tvrdnjom da uviđaju da su nervozniji ako imaju više posla (Prikaz 22).

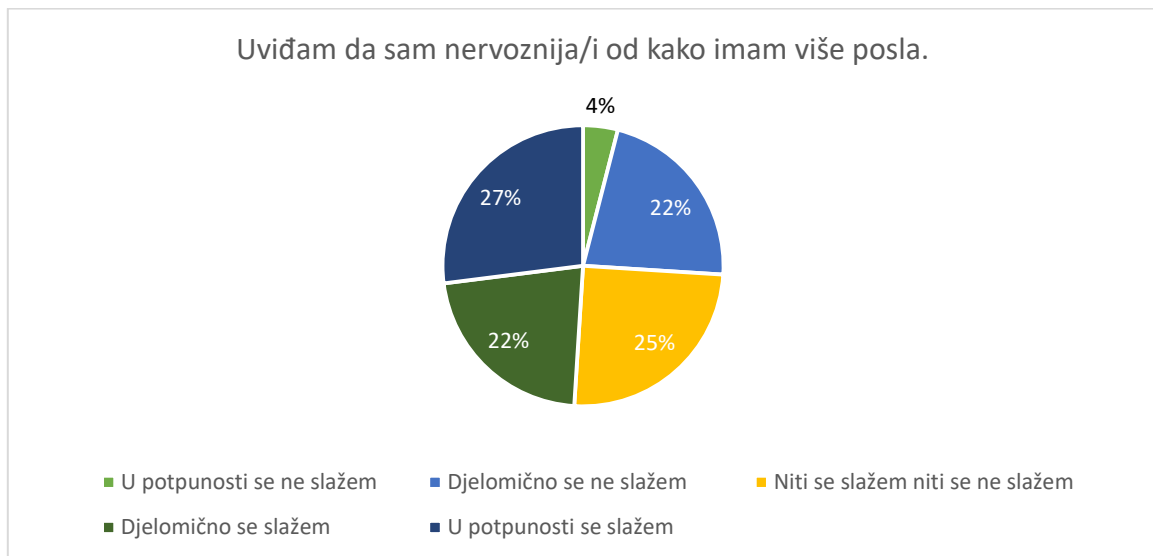
Prikaz 22. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Značajno je vidjeti i da se gotovo polovina ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom, a četvrtina ispitanika nije sigurno može li povezati navedene varijable. Uz to, četvrtina ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom (Prikaz 23).

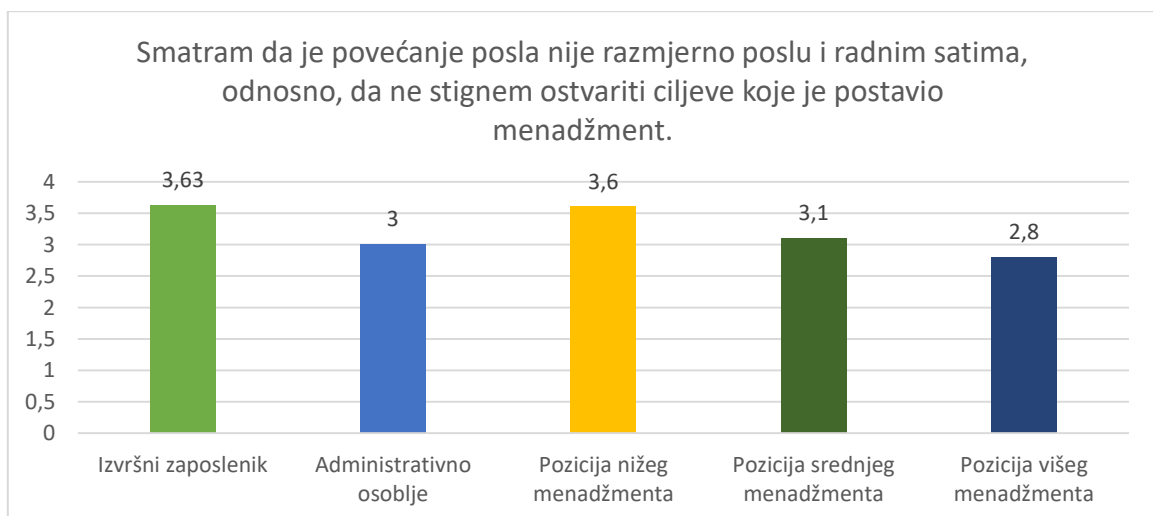
Prikaz 23. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Posljednja tvrdnja koja se povezuje s trećom hipotezom je da povećanje posla nije razmjerno radnim satima te je otežano ostvariti postavljene ciljeve u radno vrijeme. Ponovno se ispitanici pozicije višeg menadžmenta ne slažu s navedenom tvrdnjom, dok se ispitanici zaposleni kao izvršni zaposlenici i na poziciji nižeg menadžmenta slažu s navedenom tvrdnjom i smatraju da ne stignu ostvariti zadane ciljeve. Navedeno je vidljivo u prikazu 24.

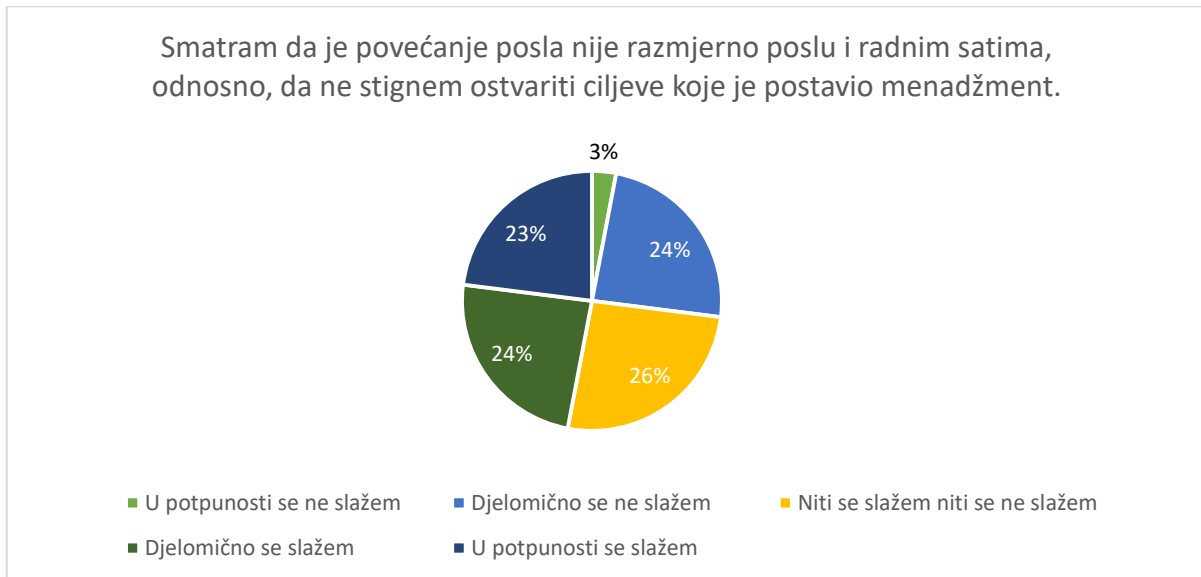
Prikaz 24. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Analizirajući odgovore dobivene od strane svih ispitanika, prikaz 25. prikazuje da se 47% ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom, odnosno smatraju da nemaju dovoljno radnog vremena da izvrše sve zadatke postavljene od strane menadžmenta. Podjednak broj ispitanika ne ili ne slaže s tvrdnjom ili se ne mogu odlučiti.

Prikaz 25. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3



Izvor: autor

Temeljem analize dobivenih odgovora može se zaključiti da se ispitanici zaposleni na poziciji višeg menadžmenta generalno ne slažu s navedenim tvrdnjama, no analiza odgovora svih zaposlenika upućuje na zaključak da ispitanici zaista ne prihvaćaju povećanje posla kao mjeru redizajniranja posla. Javljaju im se fiziološke poteškoće, umorniji su, nervozniji, a smatraju i da se povećava posao bez realne mogućnosti izvršavanja u realnom radnom vremenu.

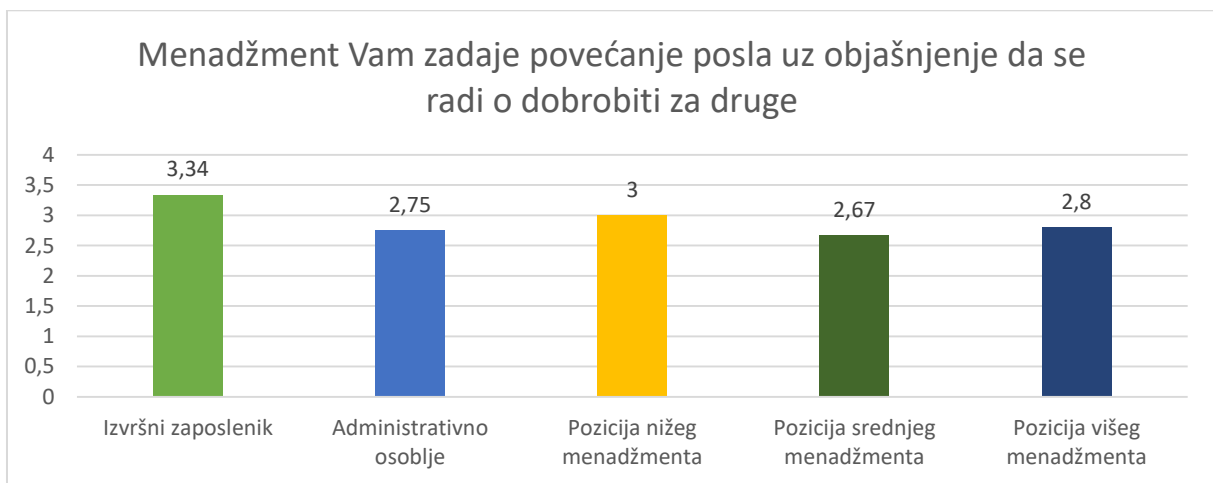
#### 4.1.4. Rezultati odgovora na tvrdnje vezane uz četvrtu hipotezu

Posljednje istraživačko pitanje koje se postavilo tijekom pisanja ovog diplomskog rada veže se na prethodnu hipotezu, odnosno pretpostavku da ispitanici ne prihvaćaju povećanje posla. Postavilo se pitanje postoje li ipak situacije u kojima ispitanici prihvaćaju povećanje

posla te iz navedenog proizlazi hipoteza da će ispitanici prihvatiti povećanja posla uz valjanu kompenzaciju.

Prva tvrdnja koja se promatra bila je da menadžment zadaje povećanje posla uz poticanje razvoja empatije odnosno humanitarnog rada, točnije da će time učiniti dobro potrebitima, primjerice povećana proizvodnja kruha u nekoj pekari za nastradale u potresu. Analizirajući odgovore skupina po grupama, iz prikaza 26. je vidljivo da se pretežno ne mogu složiti s navedenom tvrdnjom, odnosno ispitanici su neodlučni.

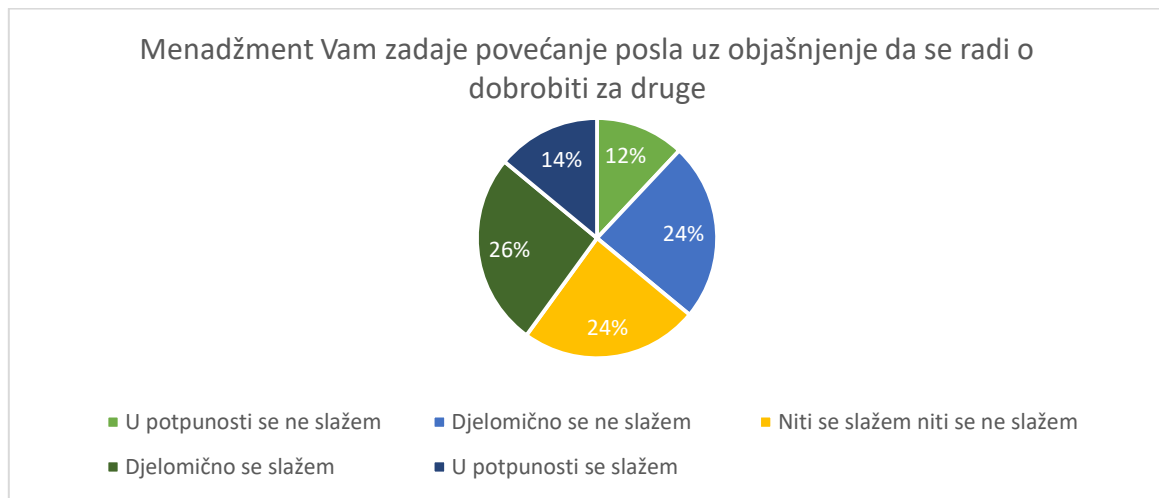
Prikaz 26. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

Generalno gledano, 40% ispitanika prihvaća ovakvu kompenzaciju iako ih se više od trećine ne može složiti s navedenom tvrdnjom (Prikaz 27).

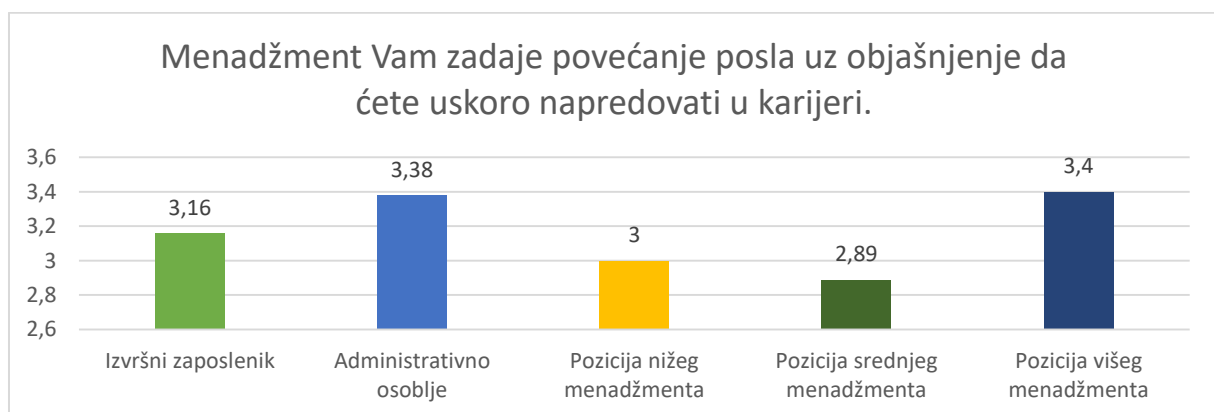
Prikaz 27. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

Što se tiče tvrdnje „Menadžment zadaje povećanje posla uz objašnjenje da ćete uskoro napredovati u karijeri“ najčešće prihvaćaju ispitanici zaposleni kao administrativno osoblje ili na poziciji višeg menadžmenta (Prikaz 28).

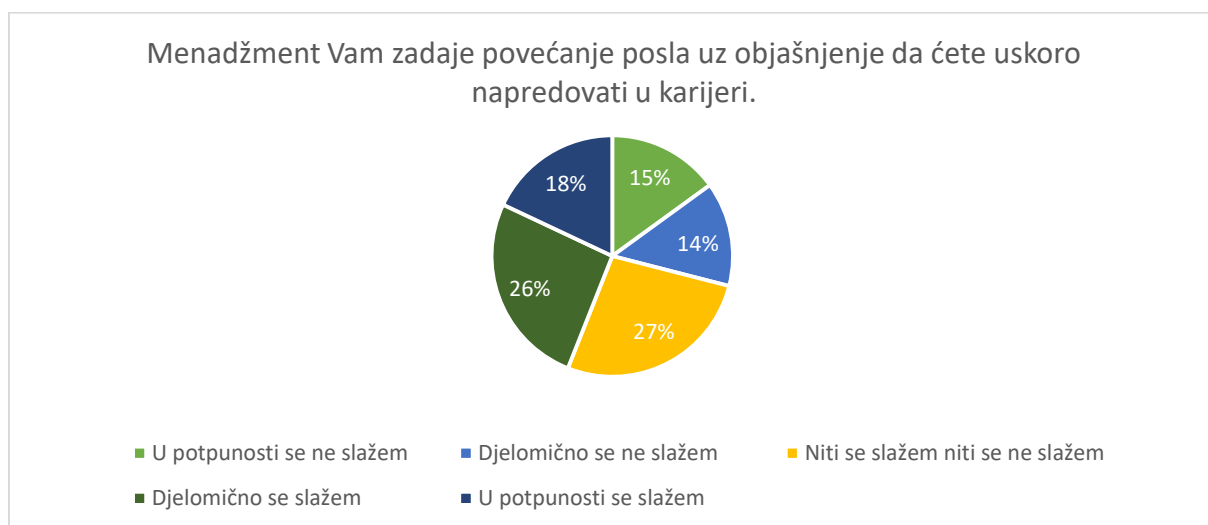
Prikaz 28. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

S navedenom tvrdnjom se ne može složiti trećina ispitanika, a 44% ispitanika se ipak slaže s navedenom tvrdnjom, odnosno prihvaća povećanje posla uz mogućnost napredovanja (Prikaz 29).

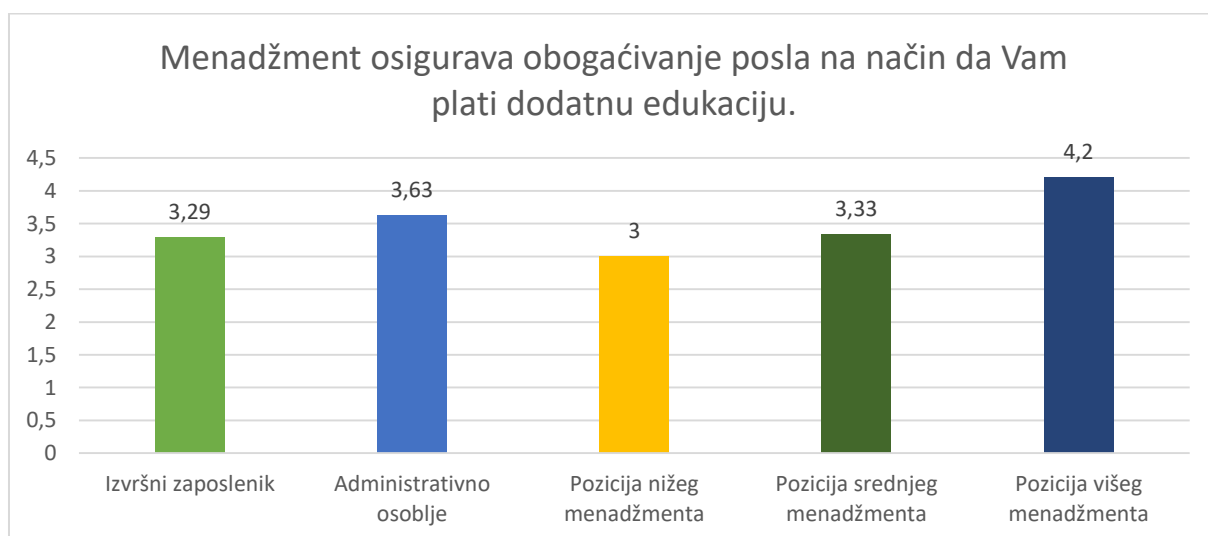
Prikaz 29. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

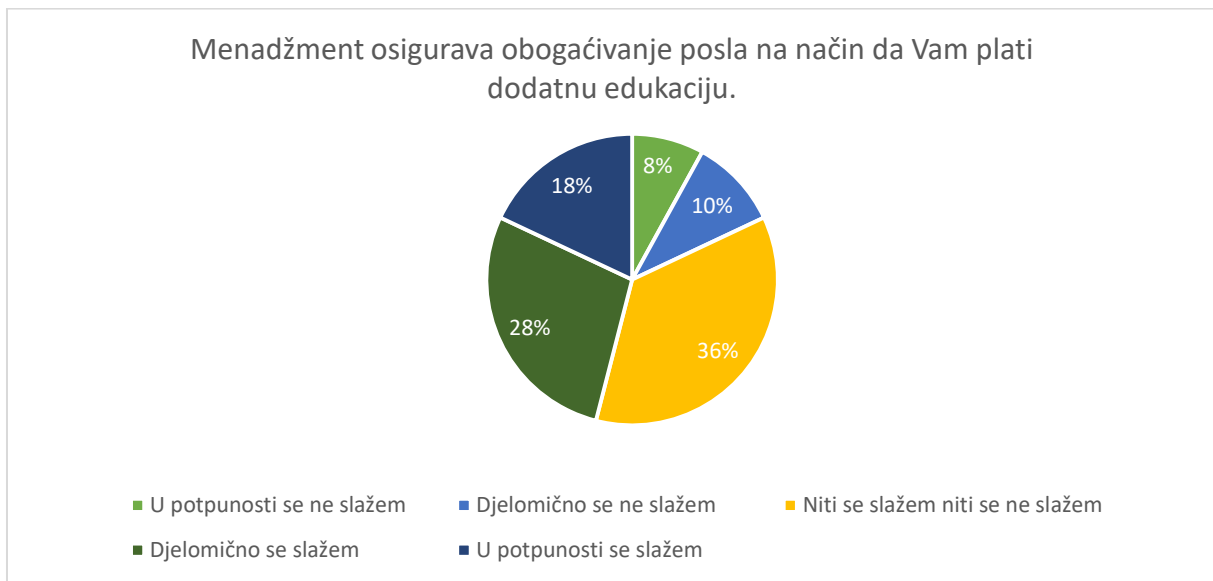
Dodatnu edukaciju kao stimulaciju odnosno kompenzaciju za povećanje posla prvenstveno prihvaćaju ispitanici zaposleni na poziciji višeg menadžmenta (Prikaz 30). Prikazom 31. je vidljivo da se svega 18% ispitanika slaže s navedenom tvrdnjom, dok se 36% ispitanika ne slaže ili se pak ne može odlučiti vezano uz ovakav način kompenzacije.

Prikaz 30. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

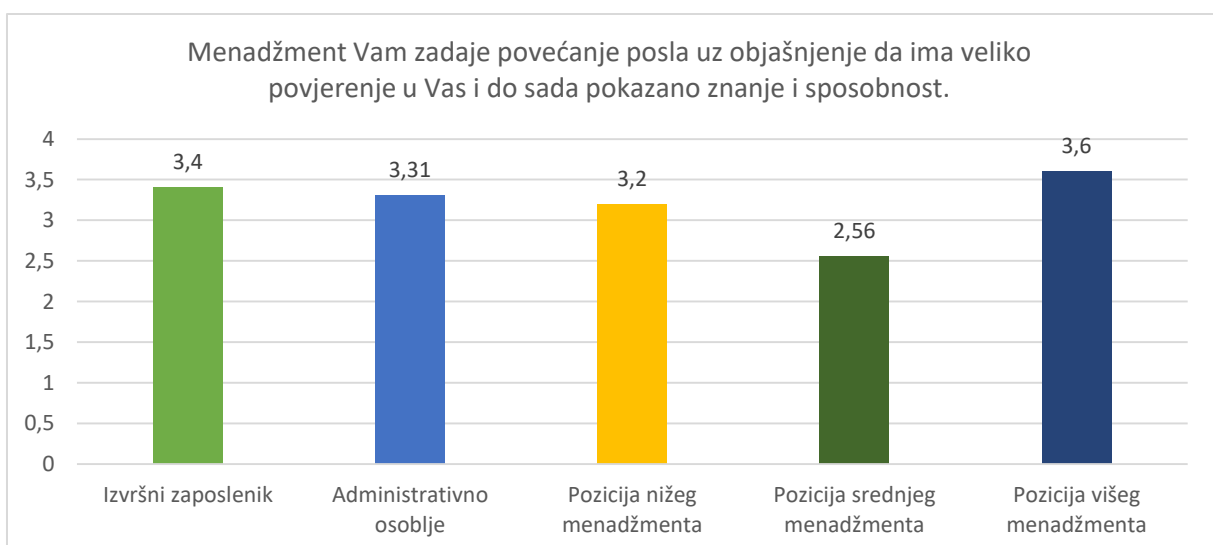
Prikaz 31. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

Zanimljivo je uočiti da su vrijednosti aritmetičkih sredina odgovora nešto više na tvrdnji kojom menadžment pokazuje poštovanje i povjerenje pojedincu i njegovim snagama i sposobnostima. Jedino se ispitanici zaposleni na poziciji srednjeg menadžmenta ne mogu složiti s navedenom kompenzacijom za povećanje posla (Prikaz 32).

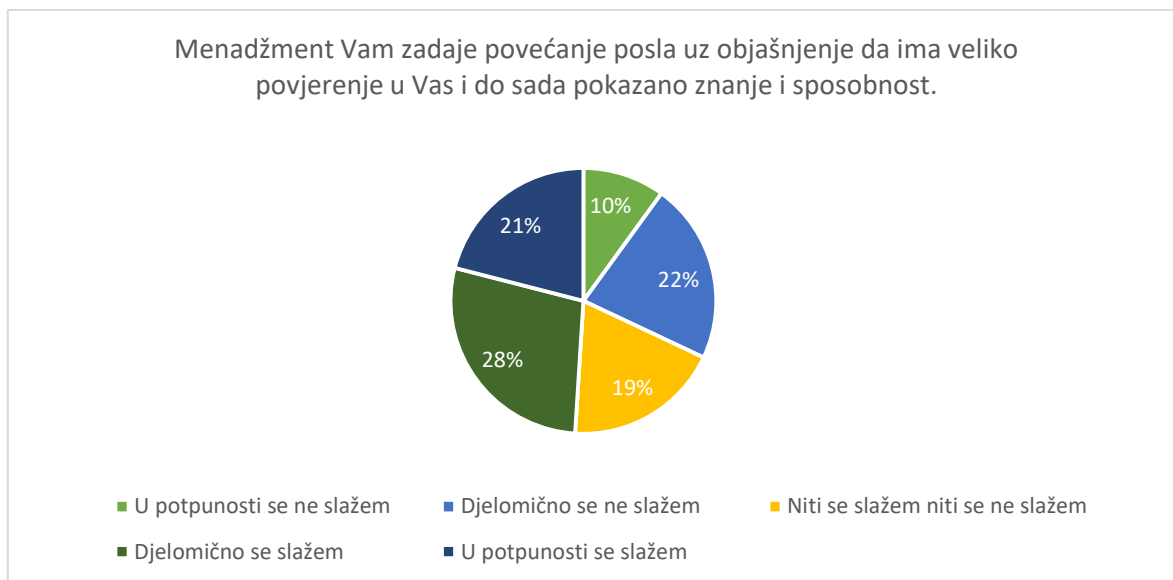
Prikaz 32. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

Generalno gledano, 49% zaposlenika prihvaća ovakvu kompenzaciju za povećanje posla, iako se trećina ispitanika ipak ne slaže s navedenom tvrdnjom (Prikaz 33).

Prikaz 33. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4

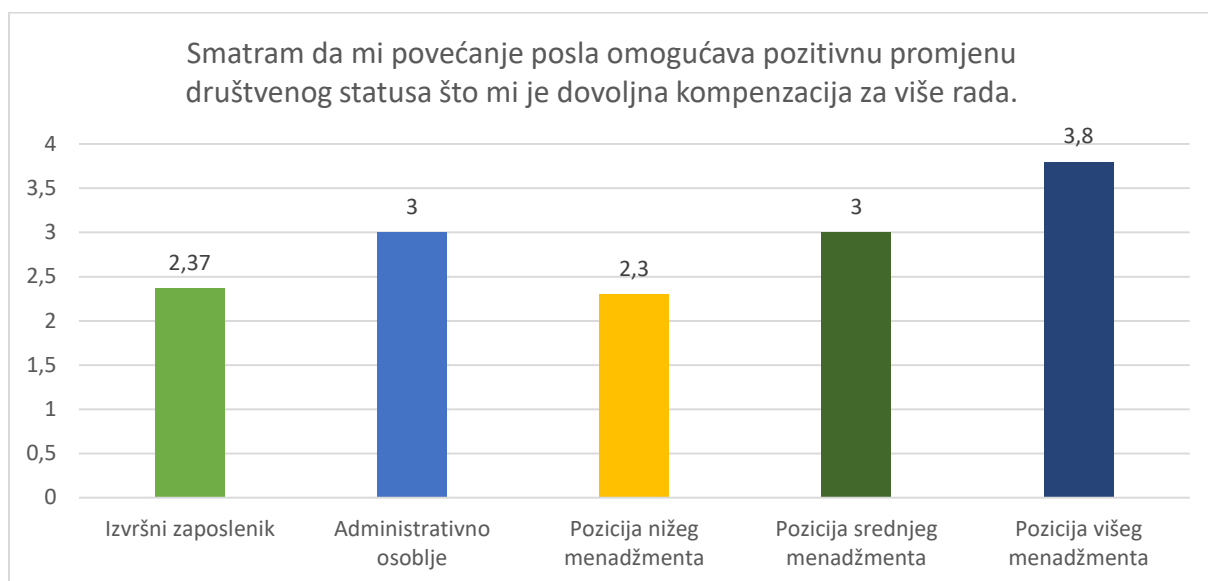


Izvor: autor

Ispitanici zaposleni na poziciji višeg menadžmenta uviđaju da im povećanja posla utječe na društveni status i navedeno smatraju dovoljnom kompenzacijom, no na prikazu 34. je vidljivo da ispitanici zaposleni na razini izvršnog zaposlenika i na poziciji nižeg menadžmenta ne prihvaćaju navedeno kao dovoljnu kompenzaciju za povećanje posla.



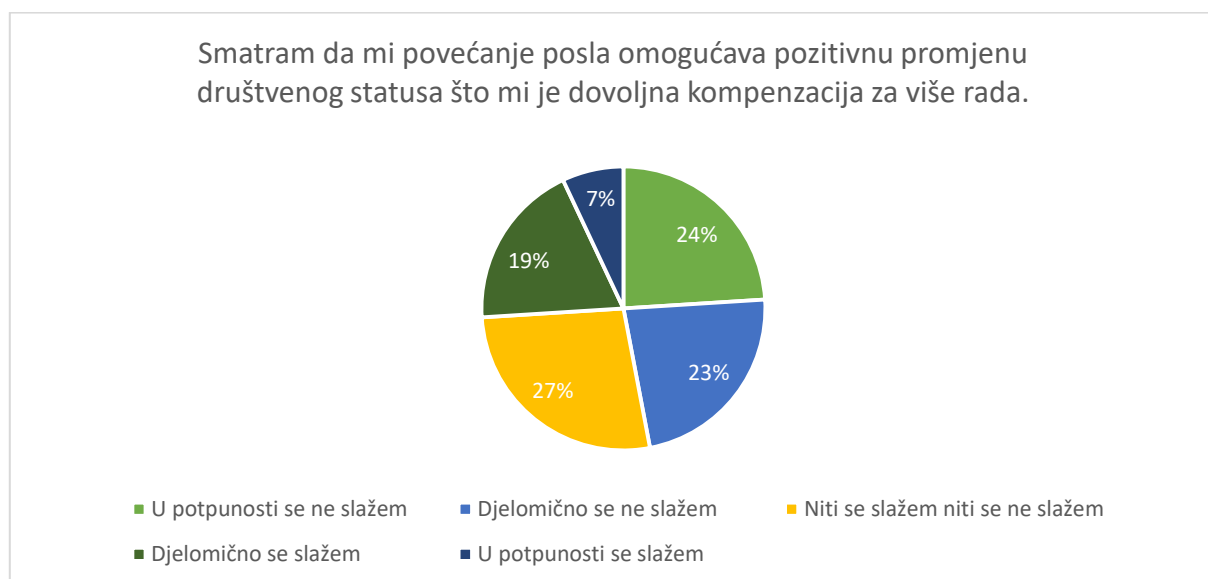
Prikaz 34. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

Iz prikaza 35. je vidljivo da svega 26% ispitanika prihvaća navedenu kompenzaciju za povećanje posla, dok se čak 47% ispitanika ne slaže s navedenim.

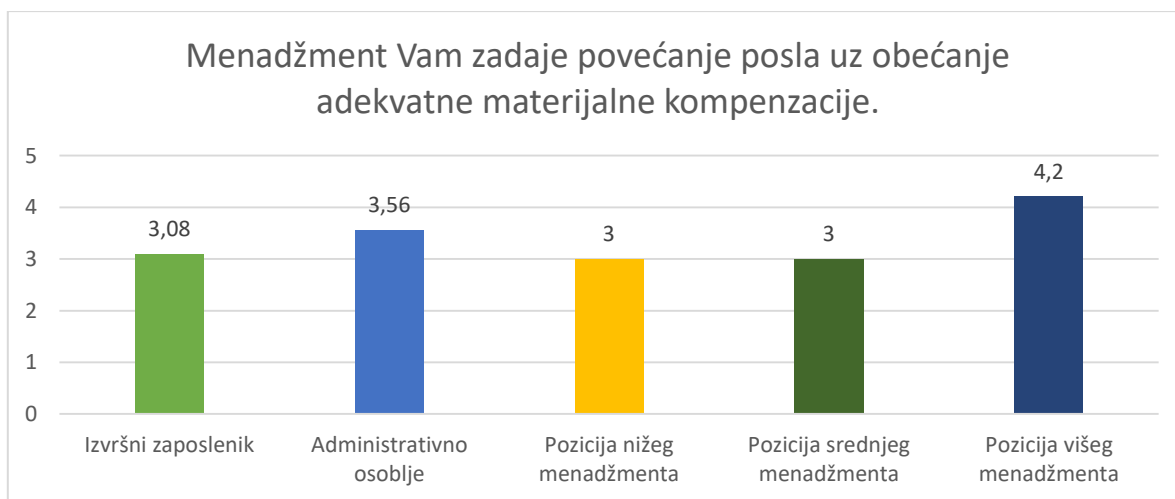
Prikaz 35. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

Obećanje materijalne kompenzacije prvenstveno prihvaćaju ispitanici zaposleni na poziciji višeg menadžmenta, dok su ostale grupe zaposlenika prema analiziranim aritmetičkim sredinama neodlučne u prihvaćanju ovakve vrste kompenzacije (Prikaz 36).

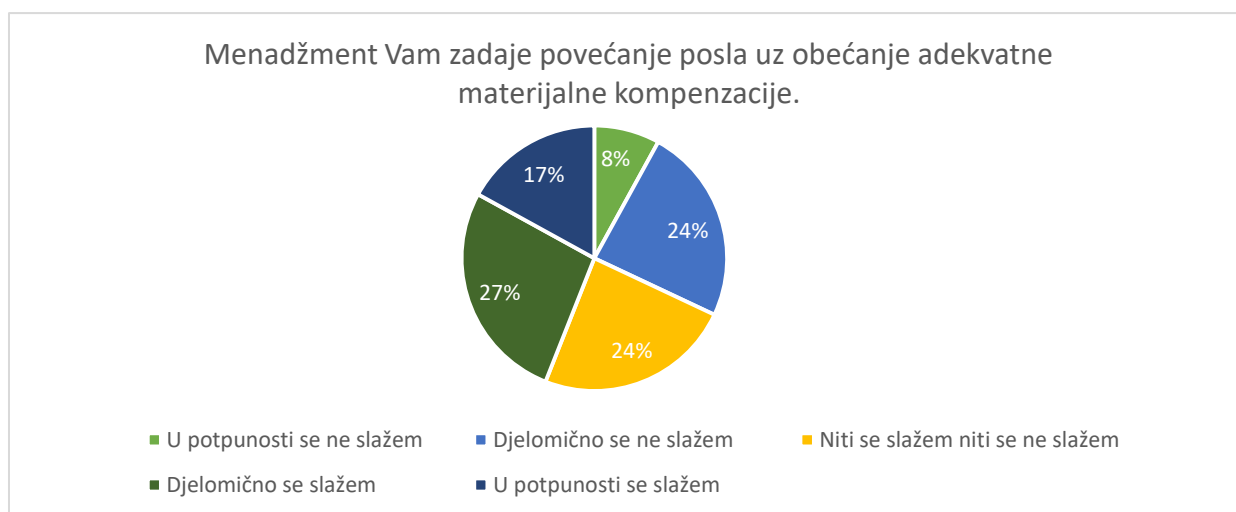
Prikaz 36. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

Obećanje materijalne kompenzacije za povećanje posla bi prihvatilo 44% ispitanika, no gotovo trećina ispitanika se ne bi složila s ovakvim obećanjem kompenzacije (Prikaz 37).

Prikaz 37. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4



Izvor: autor

Analizirajući podatke vezane uz hipotezu da postoje situacije u kojim bi ispitanici prihvatili povećanje posla uz određenu kompenzaciju može se zaključiti da načelno gledano, većina ispitanika zaista prihvaća povećanje posla uz određenu kompenzaciju. No, rezultati nisu jednoznačni te bi navedeno trebalo istražiti na većem broju ispitanika, budući da je visok postotak ispitanika koji su neodlučnim u odgovaranju na postavljene tvrdnje.

## **4.2. Zaključci istraživanja**

Cilj istraživanja je bio utvrditi prihvaćanju li ispitanici povećanje i obogaćivanje posla kao vrstu redizajna posla te uviđaju li ispitanici razlike između te dvije vrste redizajniranja posla. Istraživanje je provedeno putem anonimne ankete, kako bi se izbjegli socijalno poželjni odgovori. Anketu je ispunilo 78 ispitanika zaposlenih u različitim sektorima te na različitim pozicijama zaposlenja.

Budući da je anketa dijeljena putem linka, kako bi se izbjegao kontakt u vrijeme epidemije, očekivao se veći broj samih ispitanika. No, budući da je dijeljena poznanicima i poznanicima poznika, nije pristigao velik broj odgovora. Osim toga, pripadnost pojedinim socijalnim skupinama onemogućili su da anketa stigne do ljudi koji nisu obuhvaćeni u pojedine socijalne skupine. Iz navedenog razloga u istraživanju nisu sudjelovali ispitanici koji imaju srednju stručnu spremu ili koji su nekvalificirani radnici. Dijeljenje ankete putem interneta je također onemogućilo sudjelovanje osoba koje nemaju društvene mreže i mail račune. Istraživanje bi bilo značajno provesti na većem broju ispitanika, što bi možda utvrdilo jasne razlike u stavovima i prihvaćanju pojedinih tvrdnji.

Postavljene su četiri hipoteze. Prva hipoteza je bila da ispitanici koji su radnici s više ovlasti u sustavu zaposlenja češće uviđaju razlike između pojmova obogaćivanje i povećanje posla nego radnici s manje ovlasti u sustavu. Navedeno se pokazalo točnim u odabiru odgovora o tome što je to redizajniranje posla, no po pojedinačnim tvrdnjama ne može se zaključiti da je to istina kod ispitanika ovog istraživanja. Samim time je moguće prvu hipotezu odbaciti, no nakon što su ispitanicima ponuđene definicije obogaćivanja i povećanja posla te redizajniranja posla općenito, uočava se analizom aritmetičkih sredina odgovora da ispitanici koji su zaposleni na pozicijama s više ovlasti u menadžmentu doista češće prihvaćaju i razumiju razliku između obogaćivanja posla i povećanja posla. S druge strane je značajno naglasiti da se ispitanici

zaposleni na poziciji nižeg menadžmenta i kao izvršni zaposlenici češće ne slažu s povećanjem posla te takve situacije prepoznaju kao stresore. Druga hipoteza istraživanja je glasila da ispitanici prihvaćaju obogaćivanje posla. Statističkom analizom odgovora može se zaključiti da ispitanici doista prihvaćaju obogaćivanje posla kao vrstu redizajniranja posla te da uviđaju mogućnosti koje im obogaćivanje posla nudi te je druga hipoteza potvrđena ovim istraživanjem. Potvrđena je i treća hipoteza, koja je glasila da ispitanici negativno prihvaćaju povećanje posla, odnosno da povećanje posla prepoznaju kao stresore te im povećanje posla potiče pojavnost raznih negativnih posljedica na zdravlje i život. Četvrta hipoteza se odnosila na to da će ispitanici ipak prihvatiti povećanje posla uz odgovarajuću kompenzaciju. Istraživanjem se može potvrditi i ta hipoteza, iako je statističkom analizom odgovora vidljivo da su nedoumice značajne, osobito kad se radi o obećanjima materijalne kompenzacije ili pak kompenzacije u vidu plaćanja dodatnih edukacija.

## 5. ZAKLJUČAK

Redizajniranje posla je složen proces analiziranja postojećeg stanja poduzeća, njegovih sadržaja i funkcija, odnosa na poslu kao i učinkovitosti dosadašnjeg poslovanja, kako bi se postiglo unaprjeđenje postojećeg procesa poslovanja, smanjili troškovi poslovanja i povećala produktivnost. U navedenom procesu je potrebno postaviti niz jasnih, realnih i dostižnih ciljeva, uz naglasak na brigu na potrebe zaposlenika. Postoji nekoliko vrsta redizajniranja posla, a menadžment mora odabrati najadekvatniju s obzirom na trenutno i željeno stanje poduzeća. Najčešće korištene vrste redizajniranja posla su povećanje posla i obogaćivanje posla. Dok se povećanje posla smatra kvantitativnim unapređenjem poslovanja, prilikom čega menadžment zaposleniku zadaje veći djelokrug posla, obogaćivanje poslovanja se smatra kvalitativnim unapređenjem poslovanja. Obogaćivanje posla se temelji na poboljšanju kvalitete rada, prepoznavanju truda zaposlenika, davanju većih ovlasti zaposlenicima i slično. Svako redizajniranje posla potiče određene reakcije kod zaposlenika, a one se najčešće povezuju s pojavom stresora i ometanjem normalnog životnog funkcioniranja. Stanje stresa je stanje u kojem se pojedinac osjeća ugroženim, a očituje se u emocionalnim, fiziološkim, fizičkim i ponašajnim reakcijama organizma i osobe. Dakle, stres je subjektivni doživljaj osobe koji potiče određene reakcije, no važno je da pojedinac posjeduje određene mehanizme suočavanja sa stresom. S druge strane je važno da poduzeće osigura sigurnu i podržavajuću radnu klimu, pa samo uvođenje promjene neće potaknuti značajne negativne posljedice po zaposlenike.

Cilj istraživanja je bio ispitati stavove ispitanika anonimne online ankete o redizajniranju posla, odnosno prihvaćanju obogaćivanja i povećanja posla kao vrsta redizajniranja posla. Značajno je za primijetiti da ispitanici na početku istraživanja nisu uočavali razlike između obogaćivanja posla i povećanja posla kao vrsta redizajniranja posla, bez obzira na to na kojoj poziciji u poduzeću rade. No, nakon što su im ponuđene definicije pojmova uočeno je da ispitanici zaposleni na poziciji višeg menadžmenta nude značajno različite odgovore od ostalih zaposlenika, odnosno, češće prihvaćaju i obogaćivanje i povećanje posla kao vrstu redizajniranja posla. Navedeno upućuje da je prije samog pokretanja postupka redizajniranja posla potrebno educirati zaposlenike, osobito zaposlene na pozicijama menadžmenta, koji bi stečeno znanje mogli i morali prenijeti na ostale zaposlenike u poduzeću. Time bi se vjerojatno smanjio otpor zaposlenika za promjene te bi se u poduzeću stvorila kvalitetna klima prihvaćanja i vrijednosti, što je temelj za razvoj i napredak. Uz navedeno, značajno je napomenuti da ispitanici negativno prihvaćaju povećanje posla te obećanja

kompenzacija nisu motivirajuća niti smanjuju pojavnost stresora povezanih uz povećanje posla. Samo povećanje posla kod većine ispitanika potiče pojavnost fizioloških poteškoća, umora i nervoze, odnosno, narušava normalno životno funkcioniranje budući da im potiče stres. Osim toga, ispitanici smatraju da im menadžment zadaje povećanje posla bez obzira je li ono razmjerno radnom vremenu i je li izvedivo izvršiti postavljene zadatke u zadanim vremenskim rokovima. Time se povećava nezadovoljstvo i osjećaj manje vrijednosti. S druge strane, obogaćivanje posla ispitanici češće i radije prihvaćaju jer ispitanici smatraju da nadređeni prepoznaju njihov trud, da ih žele nagraditi, zadovoljniji su, kreativniji i uporniji na poslu.

Zaključno, u poduzeću je potrebno stvoriti podržavajuću radnu klimu u kojoj se prepoznaje važnost svih zaposlenika, budući da zadovoljstvo smanjuje pojavnost stresa i podiže kvalitetu rada. Navedeno osigurava napredak cijelog poduzeća i osigurava veću proizvodnost, odnosno, kvalitetu krajnjeg proizvoda. Primjerice, ukoliko menadžment nekog logističkog poduzeća odredi povećanje posla vozačima, potrebno je da im osigura uvjete u kojima oni zadani posao mogu odraditi, kako bi se smanjila mogućnost pojavnosti i negativnog utjecaja stresora na njihovu kvalitetu rada.

**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, BRUNO PERIČIĆ (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom \_\_\_\_\_ (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Perić  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, BRUNO PERIČIĆ (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom \_\_\_\_\_ (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Perić  
(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

1. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Sveučilište u Splitu
2. Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E. P.
3. Buntak, K., Droždek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, 7 (2), 213-219.
4. Čamdžija, K., Čamdžija, E. (2020). Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika. International interdisciplinary journal.
5. Glavina, I., Kulenović, L., Vukosav, J. (2013). Stresori i načini suočavanja kod policijskih službenika. Suvremena psihologija, 16, 235-246.
6. Hayes, A. (2020). Business Process Redesign (BPR). Preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-process-redesign.asp> (15.5.2021.)
7. Juras, K., Knežević, B., ....., Mujstabegović, J. (2009). Stres na radu: mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija. Sigurnost, 52 (2), 121-126.
8. Kalanjee, N. (2016). Six Steps for Effective Business Process Redesign. Preuzeto s: <https://blog.ext.hp.com/t5/BusinessBlog-en/6-steps-for-effective-business-process-redesign/ba-p/7795> (15.5.2021.)
9. Lučanin, D. (2014). Mjere prevencije i sprečavanja štetnih posljedica stresa. Sigurnost, 56 (3), 223-234.
10. Mihailović, D. (2003). Stres u organizaciji. Tour. Hosp. Manag. 9 (1), 113-130.
11. Pamuk, O. (2007). Stres na radnom mjestu u odjevnoj industriji. Tekstil 56 (10), 627-632.
12. Sikavica, P, Hernaus, T. (2011). Dizajniranje organizacije, Novi infromatory, Zagreb.
13. Šošić, I. (2010). Optimizacija prekrajnog učinka i smanjenje troškova u segmentu rukovanja teretom. Pomorski zbornik 46 (1), 105-125.
14. Tucak Junaković I., Macuka, I., Skokandić, L. (2019). Profesionalni stres, zadovoljstvo poslom i sagorijevanje medicinskih sestara/tehničara zaposlenih u području palijativne skrbi. Med Jad, 49 (3-4),157-171.



## POPIS SLIKA, TABLICA I PRIKAZA

### Popis slika

Slika 1. Koraci procesa redizajniranja (autorov rad).....	3
Slika 2. Podjela redizajniranja posla (autorov rad) .....	6
Slika 3. Podjela stresora (autorov rad) .....	12
Slika 4. Distribucija izvora stresa (Mihailović, 2003) .....	13
Slika 5. Utjecaj stresa na poslu (autorov rad).....	18

### Popis tablica

Tablica 1. Opis radnog mjesta na kojem su zaposleni ispitanici.....	27
Tablica 2. Poznavanje definicije redizajniranja posla .....	28

### Popis prikaza

Prikaz 1. Zastupljenosti ispitanika prema rodu .....	25
Prikaz 2. Zastupljenost ispitanika prema dobi .....	25
Prikaz 3. Zastupljenost veličine poduzeća u kojima rade ispitanici.....	26
Prikaz 4. Stručna sprema ispitanika .....	27
Prikaz 5. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H1 .....	29
Prikaz 6. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H1 .....	30
Prikaz 7. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H1 .....	31
Prikaz 8. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H2 .....	32
Prikaz 9. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H2 .....	33
Prikaz 10. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H2 .....	33
Prikaz 11. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H2 .....	34
Prikaz 12. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H2 .....	35
Prikaz 13. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H2 .....	35

Prikaz 14. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H2 .....	36
Prikaz 15. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H2 .....	37
Prikaz 16. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3 .....	38
Prikaz 17. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3 .....	39
Prikaz 18. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3 .....	39
Prikaz 19. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3 .....	40
Prikaz 20. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3 .....	41
Prikaz 21. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3 .....	41
Prikaz 22. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3 .....	42
Prikaz 23. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3 .....	43
Prikaz 24. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H3 .....	43
Prikaz 25. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H3 .....	44
Prikaz 26. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4 .....	45
Prikaz 27. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4 .....	46
Prikaz 28. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4 .....	46
Prikaz 29. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4 .....	47
Prikaz 30. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4 .....	47
Prikaz 31. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4 .....	48
Prikaz 32. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4 .....	48
Prikaz 33. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4 .....	49
Prikaz 34. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4 .....	50
Prikaz 35. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4 .....	50
Prikaz 36. Aritmetičke sredine odgovora na postavljenu tvrdnju – H4 .....	51
Prikaz 37. Postotak ispitanika koji prihvaćaju određenu tvrdnju – H4 .....	51