

## **U MALIM PODUZEĆIMA MANJE STRESA**

**Suvremena poduzeća suočena su s velikim brojem različitih čimbenika koji utječu na njihovu efikasnost i efektivnost. Ovi čimbenici često stvaraju kumulativnu spiralu pritisaka na zaposlene te ih čine podložnima stresu. Stres dovodi do pogoršanja kvalitete života pojedinca, pojave bolesti, a time i povećanja troškova liječenja što neposredno utječe na pogoršanje performansi poduzeća u smislu povećanja troškova zbog absentizma.**

Menadžeri u istraživanjima navode stres kao jedan od temeljnih problema poduzeća u preko 80% slučajeva. Utvrđeno je da je oko 60% izostanaka s posla u Velikoj Britaniji uzrokovano poremećajima izazvanih stresom, što iznosi oko 100 milijuna radnih dana. Prema istom istraživanju, troškovi absentizma zbog stresa su deset puta veći od pravnih sporova u koje su uključena britanska poduzeća. Iako je stres jedan od velikih problema, rijetka su poduzeća koja mogu procijeniti koliko ih problemi uzrokovani stresom financijski koštaju. Također su rijetka poduzeća koja imaju izgrađene sustave i mehanizme za pomoć zaposlenicima koji pate od stresa. Razlog se može tražiti u činjenici da ne postoje pouzdani podaci o razmjerima problema uzrokovanih stresom u poduzećima. Pri istraživanju stresa, naime, uočen je problem: ispitivani ističu stres kao čimbenik koji loše utječe na rad i poslovanje, ali ga pri ispitivanju ne dovode u vezu sa samim sobom. Ovu tezu moguće je objasniti strahom zaposlenika da će pokazivanjem slabosti na stres ugroziti vlastitu perspektivu razvoja karijere. Ovo pravilo također vrijedi i za visokopozicionirane menadžere: što je pojedinac više pozicioniran na hijerarhijskoj ljestvici to teže priznaje kako pati od stresa.

Stres uzrokuju različite situacije i okolnosti. Neki od njih su primjerice:

- ❖ fizičko radno okruženje, odnosno izloženost opasnim supstancijama, buci, visokoj ili niskoj temperaturi, slabom osvjetljenju, nedostatku privatnosti itd.;
- ❖ konfliktnost radnih uloga i zadataka ako se osoba osjeća rastrgana između očekivanja većeg broja nadređenih, ako obavlja poslove koje ne želi, ne

---

\* Autorica zaposlena na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

smatra ih dijelom svog posla ili ne vjeruje u njihovu ispravnost, ako radni zadaci i ciljevi nisu jasno određeni, ako je radna odgovornost prevelika ili nejasna, ako postoje različita očekivanja o načinu rada od strane suradnika itd.;

- ❖ karakteristike posla, primjerice preopterećenost poslom, premala opterećenost poslom i dosada, nemogućnost napredovanja u karijeri, nedostatak autonomije, česte promjene posla, preveliki broj sastanaka, prekovremeni rad, smjenski rad, posebice ako uključuje npr. 15 radnih dana i 15 dana odmora i dr.;
- ❖ odnosi s drugim ljudima primjerice nadređenima, podređenima, s obitelji i prijateljima koji su poremećeni zbog preopterećenja poslom itd.

Uzroci stresa koje zaposlenici najčešće navode su:

- ubrzane promjene u okruženju i na radnom mjestu
- nesigurnost posla
- loš menadžment
- povećano radno opterećenje
- prekovremeni rad
- nerealna očekivanja menadžera
- previsoke ciljne veličine vezane za potreban radni učinak
- nerealni rokovi za dovršenje posla/ispunjavanje ciljeva
- promjene u zahtjevima za znanjem i vještinama na poslu
- *mobbing* na poslu
- rad s ostalim zaposlenicima pod stresom
- teškoće pri usklađivanju privatnog i poslovnog života

Globalizacija suvremenog poslovanja je veliki uzročnik promjena pa tako i stresa. Globalizacija dovodi do veće mobilnosti zaposlenika, potiče stvaranje virtualne organizacije, uzrokuje nesigurnost zaposlenja i razvija kulturu rada na određeno vrijeme. U svojoj knjizi «*Stvaranje organizacija sutrašnjice*» Cooper i Jackson su još 1998. godine predvidjeli da će većina poduzeća 21. stoljeća imati tek malu jezgru

stalnozaposlenih koji će raditi u klasičnim uredima u poduzeću. Većinu znanja i vještina poduzeća će «kupovati» preko ugovora na određeno vrijeme od ljudi koji će raditi od kuće (tzv. *telework*) ili će se ljudi angažirati na ugovor da obave određene poslove u okviru nekog projekta. Na taj način poduzeća će si osigurati fleksibilnost radne snage.

Istraživanje koje su 2001. godine proveli Worrall i Cooper rezultiralo je spoznajom da menadžeri predviđaju razvijanje portfolija tzv. *outsourcing* zaposlenika koji će raditi na kratkoročnim ugovorima. Menadžeri navode najveću potrebu za angažiranjem stručnjaka u IT sektoru, zatim u poslovima upravljanja znanjem, poslovima komunikacija i odnosima s javnošću te poslovima koji zahtijevaju marketinške vještine. Sve ove poslove mogu obavljati dislocirani zaposlenici od kuće tzv. *teleworkom*. *Telework* ili rad na daljinu ima sljedeće karakteristike: uključuju mali ili nikakav kontakt sa suradnicima, a komunikacija s poduzećem ostvaruje se pomoću informacijske tehnologije. Rad od kuće unatoč prednosti predstavlja i značajan izvor stresa. Prije svega tu je intrinzični strah o potrebi samostalnog korištenja nove tehnologije od kuće. Mnogi će sumnjati u svoju sposobnost permanentnog učenja o novim tehnologijama. Javlja se i stres kao posljedica pada računalnog sustava, potrebe osvježavanja softvera novim inačicama i zakrpama, obuke o najnovijoj opremi itd. Rad od kuće s vremenom dovodi do stresa zbog manjka društvene interakcije i ograničenog prostora za kretanje. Predviđa se da će ljudi koji rade od kuće početi izgrađivati zajednice *tele* radnika u svom susjedstvu kako bi zadržali razinu društvene komunikacije. *Telework* će također postati najveći izvor stresa u obitelji za one koji će imati poteškoća u odvajanju poslovnog od obiteljskoga života, budući da su jedna i druga sfera vezane za isti fizički prostor.

Iako su izvori stresa na poslu mnogobrojni, najveći i najteži problemi stresa javljaju se ipak u sferi privatnoga života svakog pojedinog zaposlenika, a koji se neizostavno odražavaju na kvalitetu radnoga učinka. Tijelo ne razlikuje uzroke stresa: stres na poslu izazvat će poteškoće u privatnom životu, a problemi kod kuće smanjit će koncentraciju i učinkovitost na poslu. Stoga je u interesu menadžera zaposlenicima pomoći čak i ako se radi o stresu izazvanom privatnim razlozima, odnosno osigurati podršku kako bi se problemi stresa lakše prebrodili.

Odgovornost za upravljanje stresom ne pada u cijelosti samo na menadžment. Pa ipak, odgovornost na najvišoj razini u poduzeću ne može se izbjeći. Moguće je navesti nekoliko prepreka koje menadžerima onemogućuju rješavanje problema stresa:

- ❖ Negiranje problema/ tzv. mačo organizacijska struktura. Menadžeri koji rade u takvoj organizaciji i na taj način pristupaju problemu stresa mišljenja su da je stres samo izgovor za loše rezultate ili neobavljanje posla, kao i za izostajanje s posla. Smatraju da priznanje osjetljivosti na stres ukazuje da osoba nije dorasla poslu i/ili ulozi u organizaciji;
- ❖ Prihvatanje stresa: mnogi menadžeri smatraju da je stres ionako neizbježan i predstavlja dio posla pa ga tako treba i prihvatiti. Oni smatraju kako se malo ili gotovo ništa ne može poduzeti po pitanju smanjenja stresa.
- ❖ Nedostatak znanja: problematika stresa je složeni problem čak i za stručnjake koji se bave tim područjem, a kamoli za menadžere. Stoga se problem zbog nedostatka znanja prepušta samorješavanju.
- ❖ Individualnost: stres je vrlo individualna pojava, različito se manifestira pa je nemoguće unificirati način rješavanja problema stresa. Menadžeri koji dijele takvo mišljenje po pitanju stresa također ne poduzimaju ništa, odnosno odgovornost prepuštaju zaposlenicima - pojedincima.

Određena razina stresa zapravo ima pozitivan učinak na performanse čovjeka. Odnos stresa i performansa može se predočiti invertiranom U krivuljom koja na osi X prikazuje povećanje stresa, a na osi Y povećanje performansa. Ova krivulja predstavlja konceptijski prikaz, bez preciznih vrijednosti i mogućnosti mjerenja, odnosno individualna je. Zaposlenici bez ikakvog stresa stoga također imaju niske performanse, osjećaju se letargično i rezignirano. Međutim, razina stresa u poslovnom svijetu prečesto premašuje granicu optimalnosti. Mogu se stoga sugerirati sljedeće metode za smanjenje stresa:

- ❖ poboljšati komunikaciju za zaposlenicima,
- ❖ uvesti treninge i programe smanjenja stresa za zaposlenike i menadžere,
- ❖ promovirati kulturu koja njeguje dobrobit za sve u organizaciji,
- ❖ osigurati učinkovitu tehničku podršku,
- ❖ osigurati korištenje godišnjih odmora za sve, svake godine,

- ❖ opunomoćiti zaposlenike, odnosno razvijati kulturu poticanja zaposlenika da preuzmu odgovornost za svoj posao, ali im omogućiti i slobodu da rade na način koji im najviše odgovara u okruženju koje ne kažnjava pogreške,
- ❖ provoditi demokratski, participativni stil vođenja,
- ❖ promovirati kulturu koja potiče usklađivanje privatnog i poslovnog života,
- ❖ imenovati mentore za zaposlenike koji se tek uvode u posao,
- ❖ uvesti praksu medicine rada.

Mala i srednja poduzeća čine se uspješnijima u upravljanju stresom. U jednom istraživanju provedenom u Velikoj Britaniji 56% poduzeća koja zapošljavaju preko 2,500 zaposlenih navelo je stres kao značajan problem, dok je kod onih koji zapošljavaju od 101 do 500 zaposlenika taj podatak iznosio 22%. Kod menadžera koji rade u poduzećima koja zapošljavaju manje od 100 zaposlenika taj postotak je iznosio samo 15%. Razloge većoj uspješnosti malih poduzeća u kontroli stresa treba tražiti u njihovoj intrinzičnoj vrijednosti. Temeljna vrijednost u takvim poduzećima je dobra komunikacija. Pravilo glasi da ljudi žele biti informirani, čak i kada su u pitanju loše vijesti. Tada raste povjerenje zaposlenih u menadžere, a razina stresa zbog mogućih loših vijesti se smanjuje. Mala poduzeća zaposlenicima pružaju i veći osjećaj važnosti. Što je organizacija manja to je veći i više vidljiv doprinos svakog pojedinca. Manje organizacije pojedincima pružaju i veći osjećaj kontrole. Ta vrsta kontrole se ne odnosi na ukupnu organizaciju, nego na kontrolu nad vlastitim radnim opterećenjem i rezultatima. Male organizacije tako ublažavaju sindrom «malog zupčanika u velikom stroju» gdje pojedinac ima osjećaj da što god učini nema smisla, nitko ne vidi što radi, niti ga itko sluša. Samouvjereni ljudi koji imaju osjećaj da njihov rad u poduzeću ima smisla, da ga nadređeni cijene i nagrađuju mogu se bolje othrvati utjecaju potencijalno stresnih situacija.

Statistika ukazuje na opadajući trend stalnozaposlenih. Traže se ljudi za rad na projektima na određeno vrijeme i *tele* radnici. Budućnost stalnog i sigurnijeg zaposlenja u suvremenoj ekonomiji može se pronaći još samo u malim i srednjim poduzećima i samostalnim zanimanjima. U malom poduzeću gdje je rad pojedinca uočljiviji, marljivi radnici manje se boje stresa od gubitka posla. Bolja komunikacija i humanije radno okruženje koje se u malim poduzećima ipak može postići trebali bi biti jamstvo humanije radne atmosfere s manje stresa pa tako i manjih troškova za

poduzeće uzrokovanih apsentizmom i liječenjem posljedica stresa. Osim toga, u manjim poduzećima gdje učinak svakog pojedinca više dolazi do izražaja na ukupni rezultat veća je vjerojatnost uspješnog opunomoćenja zaposlenih. Zaposlenicima se tako daje prilika da rade na način koji im odgovara, biraju metode rada i time uz veću odgovornost stječu i veću razinu kontrole nad svojim poslom. Programi smanjenja stresa rješavaju fizičku napetost i imaju trenutne učinke, ali temeljni razlog stresa ostaje neriješen, a odgovornost za njegovo rješavanje leži na pojedincu. Većom razinom kontrole nad svojim poslom pojedinac može smanjiti razinu stresa i povećati zadovoljstvo na radnom mjestu. Stoga osim rješavanja problema stresa razvijanjem isključivo programa koji se bave fizičkim i mentalnim implikacijama stresa treba ulagati u komunikaciju i učenje asertivnosti. Ključ smanjenja stresa je razvijanje dobrih međuljudskih odnosa i jačanje višesmjerne komunikacije što je lakše ostvariti u malim poduzećima. Možda su zato «mali» u segmentu upravljanja stresom ipak uspješniji.

**Prijedlozi ilustracija:**



