

## ZAŠTO SE BAVIMO STRESOM U ORGANIZACIJI?

Laički, smatramo da je stres privatna stvar. Organiziramo anti-stres aktivnosti, ili su ljudi prepušteni sami sebi. No **profesionalno upravljanje organizacijom zahtijeva da razumijemo malo temeljitije i uzroke i posljedice stres u organizaciji**. Nekoliko misli vodilja:

- **Upravljanje stresom zapravo nema smisla**, jer to znači da reagiramo kada je pritisak prevelik za nositi se s njim
- Ključni zadatak i prioritet nam je zato **prevencija stresa**.
- Prevencija posljedica stresa na radnom mjestu je puno bolja od reagiranja na stres kada se jednom dogodio
- Prevencija stresa **će povećati zdravlje, osobnu efikasnost i produktivnost**

### Trošak stresa u organizaciji

- direktni trošak **stresom izazvanih izostanaka**
  - dosljedni podatak daje to 35% od ukupnih izostanaka
- **pad produktivnosti do 70%**
  - ljudi na poslu koji nisu otišli, a ne rade zbog stresa
- pomnožiti sa dva za **gubitak produktivnosti**
  - nedovoljna produktivnost zamjene, loše odluke, konflikti...
- dodati na to **dodatni trošak za zamjene**
  - selekcija, uvođenje u rad, trening, nemogućnost prijenosa iskustva
- nevidljivi trošak **povećanja pritiska na druge ljude**
  - koji pokreće nove izostanke

TROŠAK:

35%

svih izostanaka

\*2

(zbog pada produktivnosti)

**+ trošak zamjena**

izvor: ISMA International Stress Management Association

### ODGOVORNOST ORGANIZACIJE (vidi kasnije obveze poslodavca u okviru hrvatskih zakona)

- Poslodavci imaju **legalnu obavezu** osigurati da se radnici ne razboljevaju od rada ili zbog uvjeta rada: **spriječiti fizičke i mentalne bolesti koje su uzrokovane stresom na radnom mjestu**.
  - To uključuje: 'izbjegavanje rizika' 'borbu s rizicima i izvorima rizika' i 'prilagođavanje posla pojedincima'.
- Stres na radnom mjestu je moguće umanjiti i **aktivnosti mogu biti iznimno efikasne i isplative**.
  - Prvi korak je **ispitivanje faktora rizika** koji uzrokuju povećanje stresa u ukupni pristup zdravlju i sigurnosti na radu.
- **Ukoliko ne poduzmete akciju**
  - otvoreni ste prema zahtjevima za nadoknadu od strane radnika koji su se razboljeli pod utjecajem stresa na radnom mjestu.

## ZAŠTO SE BAVIMO STRESOM U ORGANIZACIJAMA?

.točkapromjene

## OBVEZE POSLODAVCA

Prevenција bolesti i ozljeda na radu u interesu je svih subjekata u sustavu zaštite zdravlja na radu, uključivo poslodavaca i radnika. u Hrvatskoj je prilikom donošenja novog Zakona o zaštiti na radu („Narodne novine“ broj 71/14) po prvi puta u hrvatsko radno zakonodavstvo uvedeno pitanje stresa na radu i prepoznatih negativnih učinaka stresa koji mogu dovesti do razvoja ozbiljnih bolesti te znatno narušiti zdravlje radnika.

Zakonom je dana definicija odnosno pojmovno uređenje stresa pod kojim se podrazumijevaju zdravstvene i psihičke promjene koje su posljedica akumulirajućeg utjecaja stresora na radu kroz dulje vrijeme, a očituju se u kao fiziološke, emocionalne i kognitivne reakcije te kao promjene ponašanja radnika.

Poslodavac je obavezan provoditi prevenciju stresa na radu ili u vezi s radom koji je prouzročeni osobito čimbenicima kao što su sadržaj rada, organizacija rada radno okruženje, loša komunikacija i međuljudski odnosi, kako bi sveo na najmanju mjeru potrebu radnika da svlada teškoće zbog dugotrajnije izloženosti intenzivnom pritisku te otklonio mogućnost da se umanjí radna učinkovitost radnika i pogorša njegovo zdravstveno stanje (čl. 51. st.1. Zakona o zaštiti na radu).

*Ako postoje naznake stresa na radu ili u svezi s radom poslodavac je, u skladu s čl.51. st.2. Zakona o zaštiti na radu, obavezan posebnu pozornost usmjeriti na sljedeće:*

1. organizaciju rada i radnih postupaka (radno vrijeme, stupanj samostalnosti, podudarnost između vještine radnika i potreba posla, radno opterećenje i dr.)
2. radne uvjete i okolinu (izloženost radnika i poslodavaca nasilnom ponašanju, buku, vrućinu, hladnoću, opasne kemikalije i dr.)
3. komunikaciju (neizvjesnost o tome što se očekuje od posla izgledi za očuvanjem posla ili nadolazeće promjene i sl.) i
4. subjektivne čimbenike (emocionalni i društveni pritisci, osjećaj nemoći, osjećaj da nema dovoljno podrške i sl.)

Radnici imaju obvezu postupati u skladu s uputama poslodavaca za sprječavanje, uklanjanje ili smanjivanje stresa na radu ili u svezi s radom te surađivati s poslodavcem u provođenju mjera prevencije i otklanjanja stresa na radu ili u svezi s radom (čl. 52. st.1. i 2. Zakona o zaštiti na radu).

### EUROPSKE SMJERNICE

- **Poslodavci imaju obavezu upravljati stresom na radnom mjestu kroz Direktivu 89/391/EEC**. Ona postavlja očekivanja koja su jednako sustavna kao i pitanja zaštite na radu, s posebnim naglaskom na preventivne aktivnosti.
- **‘Framework agreement on work-related stress’** povećava svjesnost i daje osnovne upute poslodavcima o tome kako pristupiti pitanju stresa na radnom mjestu.
- Brojni drugi vodiči i upute se mogu naći već i na hrvatskom jeziku na stranici OSHA - Europske agencije za sigurnost i zdravlje na poslu <http://osha.europa.eu/>
- OSHA Work-related stress

## ZAŠTO SE BAVIMO STRESOM U ORGANIZACIJAMA?

.točkapromjene

## KOJIM UVJETIMA RADA SE BAVIMO KADA PREVENIRAMO STRES NA RADNOM MJESTU?

<b>Zahtjevnost posla</b> Rokovi? Preopterećenost? Previsoki zahtjevi? Loši fizički uvjeti	Nerealni rokovi, prečesti rokovi, konflikti u satnici, loši fizički uvjeti posla, buka, prljavština, visoka temperatura, premalo mjesta; možete li se nositi sa zahtjevnošću situacije ili smatrate da je preteška?
<b>Kontrola</b> Mogućnost ili nemogućnost utjecaja/kontrole?	Koliku mogućnost utjecaja na situaciju imate u određenom trenutku? Možete li izraziti i uvažava li se vaše mišljenje i vaš stav o tome kako bi se trebao raditi posao koji radite? Možete li utjecati na radni ritam i dinamiku? Možete li uzeti predah kada vam je potreban?
<b>Podrška</b> Razina ili nedostatak podrške ili poticaja? Previše ili premalo? Podrška kolega Podrška menadžera	Imate li osjećaj da imate poticaj, podršku koje osoba može (treba) dobiti od organizacije, menadžera i kolega? Imate li dovoljno resursa za rad (to je vid podrške ili imate manjak resursa i nemogućnost dobivanja podrške (operativne i kolegijalne)?
<b>Odnosi</b> Umanjuju ili uvećavaju stres?	Odnosi koji umanjuju ili povećavaju stres? Nepovjerenje i nemogućnost razgovora o problemima kako bi se riješili. Stalno negativno razmišljanje koje opterećuje? Jeste li izloženi neprihvatljivim ponašanjima oko sebe (do razine zlostavljanja)?
<b>Uloga</b> Jasnoća uloga? Raspodjela odgovornosti?	Jeste li nedavno preuzeli nove odgovornosti? Razumijete li u potpunosti svoju radnu ulogu i relevantne nadležnosti?
<b>Promjena</b> Nesigurnost? Fleksibilnost?	Imate osjećaj nesigurnosti koji proizlazi iz prečestih promjena? Na razini dnevnog radnog ritma ili dugoročno? Je li u pitanju vaša osobna ili nefleksibilnost, neprilagodljivost nekog drugog?

Izvor: EU-OSHA - European Agency for Safety & Health at Work

## ZAŠTO SE BAVIMO STRESOM U ORGANIZACIJAMA?

.točkapromjene

## KAKAV EFEKT IMAJU TIPIČNI IZVORI STRESA NA RAD?

- ▶ **Nerealistični rokovi** → proizvode **pritisak** i preplavljaju zaposlenike
- ▶ **Minimalan osjećaj kontrole** nad radnim aktivnostima → **smanjenje** motivacije i **radnog učinka**
- ▶ Slaba **međusobna podrška i suradnja** → pojačan osjećaj izoliranosti
- ▶ Nedovoljna pripremljenost za posao, novi posao, **neadekvatni trening** → povećanje broja grešaka, sporost u obavljanju posla
- ▶ Manjak informacija → povećanje brige o **sigurnosti posla, karijere ili plaće**
- ▶ **Kultura okrivljanja** → smanjena otvorenost i povjerenje, izbjegavanje razgovora o problemima, skrivanje pogrešaka
- ▶ **Neefikasni menadžment** → zaposlenicima nedostaje osjećaj smisla i smjera
- ▶ **Višestruki menadžment** (nekoliko menadžera koji prioritiziraju posao) → smanjenje kvalitete obavljenog posla, konflikt prioriteta, **povećana vjerojatnost izgaranja zaposlenika**
- ▶ Neadekvatno **fizičko radno okruženje** (pretjerana toplina, hladnoća, buka, nedovoljno osvijetljenje, neudobno radno mjesto, neispravna oprema) → umor, smanjenje motivacije, povećanje mogućnosti za pogrešku (emocionalna i kognitivna **pogreška u interpretaciji radnih uvjeta**- da su ugrožavajući iako uistinu nisu)

## ŠTO MENADŽERI TREBAJU NAUČITI:

- Stil upravljanja jedan od tri najvećih uzroka stresa na radnom mjestu (*CIPD Absence Management survey*)
- Menadžer može umanjiti (ili povećati) stres načinom ponašanja prema svojim zaposlenicima
- Može zaštititi od ili izložiti radnika stresnim uvjetima – npr. isposlovati produljenje roka za tim koji radi preko svojih kapaciteta
- Kada rade blisko povezani s timom, u poziciji su da rano identificiraju utjecaj stresa na ljude i da dovoljno rano reagiraju
- Ukoliko zaposlenik pati od stresa, menadžer je najvjerojatnije osoba koja može sudjelovati u rješenju.
- Menadžeri su odgovorni za procjenu rizika na poslu
- Menadžer pod stresom se osjeća izoliran i radi previše
- Menadžere podsjetiti na godišnji odmor (njihov i njihovih radnika)
- Upravljanje svojim stresom!
- Stalno raditi na 'people skills'!

### Kakvo je stanje na terenu?

- Jedna petina ljudi smatra da im je posao jako ili iznimno stresan
- Stres je vodeći izvor (do 40%) dugotrajnih bolovanja
- Stres, anksioznost i depresija uzrokuju u prosjeku 30.2 izgubljena radna dana
- 13.5 miliona radnih dana godišnje u EU izgubljeno
- 1/3 organizacija izvještava o povećanom izostajanju s posla zbog stresa

CIPD Absence Management survey

## ZAŠTO SE BAVIMO STRESOM U ORGANIZACIJAMA?

.točkapromjene