

*Prof.dr Đorđe Mačvanin, Univerzitet «Braća Karić» Beograd,
Fakultet za menadžment u sportu*

«STRES MENADŽMENT» - INTERES SVAKE ORGANIZACIJE

1. Uvod

U vodećim ekonomskim silama najveći deo radnoaktivnog stanovništva zaposleno je u domenu usluga. Zaposleni nije samo izvršilac usluga, već saradnik, od kojeg se zahteva da budu obrazovani, kreativni, odgovorni, koje treba naučiti da uče, da budu svesni svog neznanja. Humani resurs je jedini resurs koji je moguće „neograničeno razvijati“, jedini resurs koji čini konkurentsku prednost organizacije u promenljivom i nepredvidivom poslovnom okruženju. Od svakog zaposlenog se očekuje da kroz razne vidove edukacije uči, da se usavršava, svaki pojedinac čini kockicu u mozaiku, koji se naziva timski rad, ili kolektivno učenje, koje ima za cilj da sopstvena organizacija sprovodi benčmarking sa drugim organizacijama u okruženju.

Zaposleni se suočavaju sa sasvim novim pristupom u rešavanju poslovnih problema i dilema, oni su deo tog procesa, greške se ne kažnjavaju, na njima se uči. Zaposleni su oslobođeni straha, oni slobodno izražavaju svoje mišljenje, u takvoj kulturi organizacije zaposleni i menadžment neće štedeti napore da u neizvesnom okruženju ulože dodatan napor za prevazilaženje problema. To je put kojim se ređe ide, ali to je sigurno pravi put. Da li je kod nas to samo virtuelna organizacija, ili ona kao takva i postoji?

Na žalost naše organizacije su veoma inertne, tromе, nespremne na promene, a dva osnovna razloga za to su sigurno nedovoljno znanje i primena računara u radu, kao i veliki otpori promenama. Najmanje prihvatljiv put je ne preduzimati ništa i stvari prepustiti da se dešavaju same po sebi. Organizacije mora odabrati neki od, po njenom izboru najbolji put.

Prema Černičeku treba odabrati najprihvatljiviji tip promena radi razvoja sopstvene organizacije, koji se može podeliti na: **strukturne promene** (promena organizacione strukture, strukture finansiranja, strukture proizvodnog, uslužnog programa, strukture zaposlenih, intenziteta veza sa drugim organizacijama) **pozicione promene** (konkurentnost organizacije u odnosu na druge u neposrednom i širem okruženju), **kvantitativne promene** (razvoj ljudskih resursa-edukovani zaposleni, broj novih usluga, proizvoda, veći nivo proizvodnje i dobiti, veća dodatna vrednost proizvoda, način edukacije zaposlenih, procenat smanjenja škatra, procenat smanjenja NK zaposlenih), **kvalitativne promene** učešće zaposlenih – edukovanih u odnosu na druge zaposlene, stepen poboljšanja ukupnog kvaliteta proizvoda-usluge, bolji položaj organizacije u odnosu na benčmark-konkurenciju).

U svakom slučaju zaposleni moraju da vole svoj posao, sve će biti lakše i lepše, prihvaćiće da je neophodno da se i sami menjaju, jer kako reče Nelson Jackson «Ne možete da obavljate današnji posao jučerašnjim metodama, a da pri tome računate da ćete na istom poslu ostati i sutra».

U mnogim privrednim i neprivrednim delatnostima, povećanje frekvencije pro-

mena dovode do toga da se organizacije ne mogu adaptirati zahtevima okruženja inkrementalnim, čak ni povremenim radikalnim transformacionim promenama. Potrebno je da u svoju strukturu ugrade model upravljanja promenama koji podrazumeva stalne, kontinualne revolucionarne promene.

Kod revolucionarnih promena, akteri promena su svi zaposleni. Organizacije moraju znati da ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentsku prednost. Zbog toga je potrebn, da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost, kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucionisanje načina kreiranja strategije.

2. Rezultati i diskusija

Promena svesti zaposlenih i kulture organizacije je teška te je neophodno prvo da se odredi željena kultura, ali uz uvažavanje postojeće kulture.

Preveliki teret odgovornosti, koje se nameće u savremenoj organizaciji zaposleni ne tako retko doživljavaju kao snažan emotivni doživljaj manifestovan kroz stresnu reakciju.

Nisu svi zaposleni podjednako vulnerabilni na stres, to je povezano sa karakteristikama ličnosti, ali i sa polom, starošću, obrazovanjem, zanimanjem, porodičnim i socijalnim stanjem, ekonomskim i zdravstvenim stanjem, stepenom samopuzdanja i niza sposobnosti, pre svega sposobnosti brzine i realnosti procene situacije, sposobnosti predviđanja razvoja stresnog događaja, kontrole sopstvenog afektivnog reagovanja i ponašanja.

Tvorac savremenog koncepta stresa je Hans Salye, koji je definisao stres kao nespecifičan odgovor tela na bilo koji zahtev, a Cannon je taj odgovor organizma definisao kao, „fight or flight“ borba ili beg. Stres je nespecifična reakcija organizma na spoljašnji, ili unutrašnji podražaj, koji remeti biološku ravnotežu u organizmu- homeostazu i u zavisnosti od niza činilaca, ali pre svega od individualnih karakteristika ličnosti, organizam pokušava da se adaptira na novonastale uslove, mobilizujući sve raspoložive zdravstvene resurse i da uspostavi novu ravnotežu. Ako su faktori sresa- stresori iz radne sredine ili vezani za rad govorimo o profesionalnim stresorima.

Znači delovanje stresogenog faktora izaziva stresnu reakciju organizma, što čini stresni proces, a komponente tog procesa su: 1.Stresor, 2. Efekti delovanja stresora, 3.Potreba za promenama.

Izvori stresa mogu biti:

Unutrašnji faktori:

- nerealna očekivanja od sebe,
- preterana identifikacija sa klijentima kojima se pomaže,
- potreba za stalnom i potpunom kontrolom situacije,
- preterana vezanost za posao i osećaj da mi snosimo svu odgovornost,
- identifikacija sa poslom u tolikoj meri da posao postaje glavni, ili jedini smisao i sadržaj života , jedino područje potvrđivanja,
- neprepuštanje delova posla drugima,
- preterana upornost, rigidnost i tvrdoglavost u postizanju ciljeva,
- nedelotvotno korišćenje radnog vremena,

- pomanjkanje redosleda radnih prioriteta,
- osećaj stručne nekompetentnosti.

Vremensko angažovanje:

- prekovremeni rad,
- smenski rad,
- neracionalni režim rada i odmora,
- izmena rasporeda rada,
- pritisak da se nešto obavi za izuzetno kratko vreme.

Struktura posla:

- podela na „dobre“ i „loše“ poslove u odnosu na psihološki pritisak, ili opušten rad,
- izazovi novih tehnologija i mogućnosti, ili nemogućnosti razvoja novih veština,
- prihvatljivost i razumevanje novih tehnologija, ili ne,
- autonomija u radu ili ne,
- mogućnost za socijalne relacije,
- interpersonalni odnosi,
- komunikacije,
- participacija zaposlenih u odlučivanju.

Faktori iz radne sredine:

- uslovi rada

Organizacioni faktori:

- smanjivanje broja radnika od potrebnog,
- rad na određeno vreme,
- strah od gubitka posla,
- konflikti,
- konkurencija,
- neobjektivan pogled na rad,
- nejasno postavljen radni zadatak,
- donošenje loših odluka,
- rivalstvo,
- takmičenje,
- smanjeno verovanje u boljitak,
- smanjeno interesovanje,
- nedostatak podrške u borbi sa problemom.

Funkcionalni faktori

- premeštanje radnika na druge poslove, koji mogu biti i degradirajući za radnika,
- angažovanje radnika za veći broj poslova, što prevazilazi njegove mogućnosti.

Finansijski faktori

- nedovoljno plaćen za posao koji obavlja,
- neredovne isplate,
- manje plaćen od drugih radnika za istu vrstu posla.

Svaka organizacija koja brine o svojim zaposlenim treba da da strategije za prevenciju sresa na radu. Ona obuhvata predhodnu pripremu za prevenciju stresa:

- A. uključiti sve zainteresovane u izradi plana, obavestiti ih o potrebi prikupljanja neophodnih informacija, savladati neophodnim veštinama, sticati neophodno znanje, uključiti eksperate i konsultante u rad tima,
- B. obezbediti rukovođenje, podršku i kontrolu programa,
- C. obezbediti da zaposleni učestvuju u svim fazama izrade programa,
- D. obezbediti sve neophodne resurse (tehničke, finansijske, ljudske, edukativne).

Nakon pripreme organizacije za prevenciju stresa pristupa se **strategiji individualne, ili organizacione prevencije.**

Individualne preventivne mere odnose se na pojedinca, te su prilagođene i u sinergiji su sa vrstom stresora i stresnom reakcijom svake osobe. Na žalost i danas još uvek dominira razmišljanje, kako lečiti, neku bolest, pa i bolest izazvanu stresom, nego razmišljati o sprečavanju nastajanja uzroka stresnih situacija. Još je Hipokrat bolest video kao grešku protiv zdravlja, koju sami činimo, što jasno ukazuje da tu grešku sami možemo i ukloniti. Medicina i lečenje nisu uvek neophodni u rešavanju problema stresa, jer su neki stresori poput loših navika i stila života, zatim većina socijalnih faktora van domašaja medicinske nauke i tradicionalnih metoda lečenja.

Strategija individualne prevencije:

- učenje veštinama,
- učenje komunikacije,
- učenje donošenja odluke,
- rešavanje problema,
- kritično razmišljanje,
- učesće u međuljudskim aktivnostima,
- zalaganje za svoje stavove,
- odolevanje pritiscima,
- odolevanje vlastitim emocijama,
- samosvesnost.

Organizaciona strategija:

1. Identifikovati problem

- održavati grupne rasprave sa zaposlenim o svojim problemima,
- načiniti izveštaj o dobijenim informacijama,
- meriti percepcije zaposlenih u vezi sa uslovima rada, stresu, zdravlju i zadovoljstvu,
- dobiti objektivne podataka o oboljevanju, apsentizmu i produktivnosti,
- analizirati podatke o identifikovanom riziku i uslovima rada.

2. Priprema za uvođenje intervencije

- određivanje izvora stresa u cilju promene,
- pravljenje prioriteta i predloga interventne strategije,
- saopštavanje i dostavljanje interventne strategije zaposlenim,
- implementacija intervencije.

3. Ocena intervencije

- može se primeniti kratkoročna ili dugoročna evaluacija
- merenje percepcije zaposlenih o uslovima rada, stresu, zdravlju, zadovoljstvu,

-uvođenje objektivnih troškova recimo o izostancima sa posla, ili troškovima lečenja,

-postoji potreba za poboljšanjem interventne strategije i ceo postupak se ponavlja i vraćamo se na prvi korak.

Strategija prevencije je kontinuirani proces evaluacije interventnog programa i potrebe za stalnim poboljšanjem preduzetih mera, potrebe korekcije, te se ciklus gotovo uvek vraća na početak.

3. Zaključak

Profesionalni stres, kao faktor rizika kod bolesti u vezi sa radom u svojim manifestacijama ne razlikuje se mnogo od stresa neprofesionalne geneze, prema tome stres je neizbežan. Nezamislivo je da u životu i radu ne postoji određeni nivo stresa, bez njega život bi bio „prazan“ pomalo dosadan, pa čak i depresivan. Svako od nas je osoba sa svojim specifičnostima, nosimo genetsko nasleđe, ali i izgrađene stavove, ali treba učiniti sve što je u našoj moći i sposobnosti da se izborimo sa stresom i da nađemo balans između individualnosti i nivoa stresa, što je ključ upravljanja stresom.

4. Literatura

1. Kondić B. Burn out menadžment kao dio kulture organizacije koja uči. III savetovanje na putu ka dobu znanja, Novi Sad, Zbornik radova, 2005, 630-646.
2. Ristić D. Trendovi novog doba. III savetovanje na putu ka dobu znanja, Novi Sad, Zbornik radova, 2005, 14-29.
3. Mačvanin N. Prokeš B: Evaluation of health program of professional risk management observed through cost-effective analysis. Collection of papers. Evaluation of professional hazard and protection of health. Banja Luka, 2004, 45-48.
4. Mačvanin N. Glavaški M. Prokeš B. Značaj kost-efektivne analize u proceni rizika. U: Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem. Ocena profesionalnog rizika- teorija i praksa. Niš; 2003. 99-100.
5. Mićović P. U: Menadžment zdravstvenog sistema. Beograd, 2000.
6. Jakovljević Dj. Grujić V. U: Menadžment u zdravstvenim ustanovama, ECPD, Beograd, 1998.
7. Barry S. L. Wegman H. D. Work and Health. In. Occupational Health, 2000, 3-51.

SUMMARY

We live at the time of faster, unpredictable changes. Many factors influence the speed of changes, as well as they form the organization culture.

Stress is present all around us as a part of our daily lifes and can not be completely avoided. However, it could be controled, analyzed and prevented. Therefore individual and organizational strategies for stress elimination, changes and minimization of the stressors represent the key for successfull risk management.

Keywords: professional stress, stress management