

Primljeno/Submitted: 27.02.2020.  
Prihvaćeno/Accepted: 05.10.2020.

Pregledni rad  
Review paper

*JEL Classification: M20*

## UPRAVLJANJE STRESOM KOD MENADŽERA I ZAPOSLENIKA

### STRESS MANAGEMENT OF MANAGERS AND EMPLOYEES

Kemo Čamdžija\*  
Emir Čamdžija\*\*

#### SAŽETAK

U turbulentnom vremenu globalizacije, tranzicije i tržišnog načina privređivanja svi poslovni subjekti, kao i njihovi menadžeri i zaposlenici, izloženi su promjenama koje izazivaju stres pa se može sa sigurnošću reći da su one jedan od njegovih najčešćih uzročnika. Nivo stresa zavisi od vrste promjena koje se provode i njihovih posljedica. Stres je općenito, a isto tako i na radu, kompleksan fenomen koji ima čitav niz uzroka i posljedica na individualno i organizacijsko ponašanje. U ovom radu je detaljno analizirano upravljanje stresom menadžera i zaposlenika. Ustanovljena je uloga upravljanja stresom u organizaciji, primjena mjera efektivnog i efikasnog upravljanja stresom i predložene su aktivnosti za njegovo unapređenje u budućnosti. Radom se dokazalo da je efektivno i efikasno upravljanje stresom jedan od ključnih faktora za uspješno dugoročno poslovanje bilo koje organizacije. U prvom dijelu rada obrađene su teorijske postavke upravljanja stresom u organizaciji, a u drugom dijelu urađeno je istraživanje kvaliteta upravljanja stresom kod menadžera i zaposlenika. Na kraju rada navedeni su prijedlozi aktivnosti za unapređenje upravljanja stresom u organizaciji. Ova spoznaja, stečena na osnovu rezultata istraživanja, može poslužiti poslovnim subjektima, a i njihovim interesnim skupinama, u kreiranju stabilne, dugoročno uspješne organizacije sa zdravom radnom klimom u sve zahtjevnijem i izazovnijem poslovnom okruženju.

**Ključne riječi:** stres, upravljanje stresom, uticaj stresa, menadžeri, zaposlenici.

#### ABSTRACT

In turbulent times of globalisation, transition and market economy all business subjects, as well as their managers and employees, are exposed to changes which cause stress and it can be said with certainty that changes are one of its most frequent causes. The level of stress depends on the type of changes that are being made and on their consequences. Stress in general, as well as the work stress, is a complex phenomenon that has a wide range of causes and consequences on individual and organisational behaviour. This work was an attempt to analyze the stress management of managers and employees. The role of stress management in an organisation is established, along with application of the measures of effective stress management and the activities for its improvement in the future are proposed. This work proved that effective and efficient stress management is one of the key factors for successful long-term

---

\*Dr.sc.,docent, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Vitez, Školska 23, 72270, Travnik [kemo.camdzija@live.com](mailto:kemo.camdzija@live.com)

\*\*Mr. sc., Emir Čamdžija, [emir.camdzija@live.com](mailto:emir.camdzija@live.com)

business of any organisation. In first part of this work theoretical settings of stress management in an organisation are processed, and the second part research of quality of stress management of managers and employees is conducted. At the end of the work there is a proposal of activities for improvement of stress management in organisations. This cognition, acquired on the basis of the results of this research, can be useful for business subjects, as well as all the stakeholders, in creating a stable, long-term successful organisation with a healthy working climate in more demanding and more challenging business environment.

**Key words:** stress, stress management, influence of stress, managers, employees.

## UVOD

Stres kao pojam relativno je nov pa je tako i njegov uticaj na menadžere i zaposlenike još uvijek prilično nepoznat, a značajno utiče na poslovanje kompanije. Činjenica je da je upravljanje stresom među novijim oblastima u ekonomiji i još uvijek je nedovoljno istraženo kao fenomen. Bez dobrog poznavanja problematike upravljanja stresom u organizaciji nema ni zdrave radne klime u organizaciji, a samim time niti uspješnog održivog poslovanja na duži rok. Pojavu stresa kod pojedinca na radnom mjestu može prouzrokovati niz štetnih fizioloških, psiholoških i biheviorističkih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama. Stres predstavlja tjelesni i fizički napor koji pojedinac osjeća i posljedica je uticaja faktora iz okruženja. Stres se često povezuje sa zahtjevima i resursima. Zahtjevi se odnose na odgovornosti, pritiske, obaveze i neizvjesnosti sa kojima se ljudi susreću u radnom okruženju, a resursi su stvari pod kontrolom pojedinca koje se mogu koristiti u rješavanju zahtjeva. Može se zaključiti da stres predstavlja prijetnju, stvarnu ili potencijalnu, fiziološkom ili psihološkom integritetu pojedinca.

Ovakvo definišući stres i kao potencijalnu prijetnju, shvatamo da je stres gotovo pa neizbježan, pogotovo u modernom dobu zaoštrene konkurencije, veće informisanosti i bržeg protoka informacija i samim tim većih zahtjeva od strane ciljnih grupa čije zahtjeve nastojimo zadovoljiti. Danas se, više nego ikada prije, govori o stresu, kako u formalnim tako i u neformalnim razgovorima. Gotovo da nema osobe koja tvrdi da ne osjeća posljedice stresa po svoje zdravlje. Većina ljudi poznaje neke od elemenata stresa i ima svoje shvatanje šta je to stres u stvari, ali rijetki uspijevaju da objektivno sagledaju ovu pojavu i kvalitetno je analiziraju. Za organizacijski menadžment posebno značenje ima stres na radu, a koji ostavlja najznačajnije posljedice na ukupno ponašanje i život ljudi zbog dužine radnog vijeka provedenog na poslu. Osim toga teško je potpuno razdvojiti privatni život tako da sve ono što se događa na radu djeluje i izvan njega, ali i obrnuto i ima čitav niz uzroka i posljedica na individualno i organizacijsko ponašanje. Ovakvo ponašanje, praćeno nizom simptoma, signalizira ljudima u organizaciji koji se bave problematikom stresa, ali i onima koji ga doživljavaju, da je stres prisutan i da postoji.

Pojedini menadžeri i zaposlenici se bolje nose sa stresom od drugih, iako bi svi trebalo da dobro poznaju ovu tematiku i problematiku. Također, postoji uvriježeno mišljenje da bi menadžeri trebalo da se bolje nose sa stresom od zaposlenika. Stres, kao i svaka druga prijetnja, percipiran je negativno i teško je prihvaćen od širokih masa. No, detaljnijim istraživanjem dolazimo do saznanja da stres itekako ima i svoje pozitivne efekte na čovjeka. S obzirom da je stres gotovo nemoguće izbjeći, neophodno je upoznavanje sa tematikom stresa, a sve u cilju boljeg upravljanja stresom u procesu rada i u svakodnevnom životu.

## 1. UPRAVLJANJE STRESOM U ORGANIZACIJI

U posljednje vrijeme tematika stres menadžmenta zaokuplja posebnu pažnju menadžmenta u organizacijama. Stres menadžment obuhvata učenje ili sticanje vještina prepoznavanja stanja stresa i upravljanja sopstvenim životom uprkos stresorima sa kojima se neprekidno susrećemo, kroz kontrolisanje i smjenjivanje njihovog uticaja (Zvizdić, 2009). Vještine naučene kroz adekvatan tretman omogućuju osobi da efikasno izlazi na kraj s teškim situacijama s ciljem da se osjeća bolje i povrati osećaj kontrole u svoj život. Svi se slažu da je intelektualni kapital najveća vrijednost kompanije. Većina se slaže i o tome da sretna i zdrava radna okolina znači veću produktivnost i bolju uslugu. Međutim, rokovi, konkurencija, konfrontacija, konflikt, termini su koji nas dovode do pitanja drže li poslovne organizacije pod kontrolom stres (Omazić, 2008). Stresna je situacija svaka koja zahtijeva prilagođavanje organizma. Menadžerska bolest je pojam koji se danas vrlo često spominje, udomačen je i u našem jeziku, a predstavlja skup simptoma koji nastaju kao posljedica dugotrajne izloženosti stresu na poslu, što je u današnje vrijeme neminovnost i sastavni dio života.

Za uspjeh u karijeri nisu dovoljne samo osobine kao što su samodisciplina, sposobnost i sistemski rad, već i sposobnost kontrolisanja negativnih osećaja kao što je stres i napetost. Poslovni ljudi i svi koji su izloženi razornom djelovanju stresa morali bi da upoznaju sopstveni način reagovanja na stres da bi u svoj repertoar ponašanja mogli da uključe ponašanja djelotvornija od onih koja su ih dovela u stanje stresa. Naučene vještine pružaju osobi mogućnost da efikasno izađe na kraj sa teškim situacijama s ciljem da se osjeća bolje i povrati osećaj kontrole. Stres menadžment ili upravljanje stresom obuhvata tehnike pomoću kojih se uspješno savladava stres na radnom mjestu, odnosno u svakodnevnom životu.

U okviru upravljanja svim rizicima u organizaciji, koristeći se alatima kriznog menadžmenta, organizacije nastoje upravljati i stresom. Krizni menadžment treba shvatiti kao „posebnu formu upravljanja preduzećem od najvišeg prioriteta, čiji bi zadatak bio da izbjegne ili savlada sve one procese preduzeća, koji bi inače bili u stanju da supstancijalno ugroze ili čak onemogućće dalji opstanak preduzeća“ (Bockenforde, 1991). Anticipativno upravljanje krizom ili anticipativni krizni menadžment prevashodno podrazumijeva spektar aktivnosti na preventivnom djelovanju, odnosno blagovremenom uočavanju prvih simptoma krize, kao i adekvatnu i odlučnu reakciju na pojavu prvih simptoma krize poslovanja (Softić, 2011).

Menadžeri i zaposlenici doživljavaju stres onda kada smatraju da postoji neravnoteža između zahtjeva koji su im upućeni i potrebnih resursa da bi se nosili sa tim zahtevima. Stoga je i smisao proučavanja stresa u radnoj sredini usmjeren na mogućnost njegovog kontrolisanja, odnosno usvajanja postupaka i tehnika, ali i organizacionih rješenja da se ova dimenzija izbjegne, svede na podnošljiv nivo ili spriječe njene nepovoljne posljedice. U preventivnom smislu posebno su korisni program obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih. Razvijanje znanja i sposobnosti doprinosi većem skladu i boljoj prilagođenosti. Obuka i usavršavanje treba da obuhvataju stručna znanja, ali i konceptualne i organizacione vještine. U sklopu obuke mjesto treba tražiti i za same postupke i tehnike relaksacije i izbegavanja stresa.

Organizacijska kultura se može opisati kroz šest osnovnih dimenzija (Timmons, 2007):

1. Organizacija rada (odnosi se na stepen organiziranosti kompanije i na efikasnost u provođenju zadataka i procedura).
2. Standardi-u kojoj mjeri menadžment vrši pritisak na zaposlenike radi ostvarenja odličnih rezultata i ostvarenja visokih standarda u svakodnevnom radu.
3. Opredijeljenost-do koje mjere se zaposlenici osjećaju posvećeni ciljevima organizacije.

4. Odgovornost-do koje mjere zaposlenici osjećaju odgovornost za ostvarivanje postavljenih ciljeva bez konstantnog nadzora supervizora.
5. Priznanje-do koje mjere zaposlenici osjećaju da su prepoznati njihovi rezultati za dobro obavljen posao, umjesto stalnog kažnjavanja za propuste u radu.
6. Esprit de corps-do koje mjere zaposlenici osjećaju timski duh, koheziju i blagodati zajedničkog rada.

Prevenciju stresa posebno gradi organizaciona kultura i međuljudski odnosi u preduzeću. Njih treba negovati na principima povjerenja, otvorenosti i spremnosti na neposredne međusobne komunikacije. Takva klima pruža podršku učesnicima, omogućava participaciju u donošenju važnih odluka i postavljanju zajedničkih ciljeva. Organizacionu harmoniju grade i spona između preduzeća i porodica zaposlenih. Više je nego jasno da se stres ne može sasvim izbjeći u životu i radu kompanije. Međutim, veoma je bitno da menadžment kompanije i svaki zaposleni zna da umanjuje intenzitet i štetne posledice raznih stresora, kako u okviru svog radnog mesta tako i kompanije. U tom smislu možemo razlikovati dve vrste strategija koje sačinjavaju program upravljanja stresom: lična strategija i organizaciona strategija (Tasić, 2011). Obje ove strategije su kompatibilne jedna sa drugom i ne mogu se međusobno odvajati jedna od druge. Neke od preventivnih strategija za upravljanje stresom su:

Organizacione strategije:

1. Ohrabrivanje više organizacijske komunikacije među zaposlenima kako bi se spriječila pojava konflikta. Efektivno komuniciranje može promijeniti poglede zaposlenih. Koriste se signali i simboli koji neće biti krivo shvaćeni.
2. Ohrabrivanje zaposlenika na učešće u donošenju odluka. Ovo smanjuje stres povezan sa ulogom u organizaciji.
3. Omogućavanje veće nezavisnosti zaposlenima, pružanje smislenog, pravovremenog odgovora i pružanje veće odgovornosti.
4. Realističnost, stimulativnost i specifičnost u ciljevima organizacije i pružanje adekvatnog feedback-a zaposlenima o tome koliko su blizu ostvarenja tih ciljeva.
5. Poticanje decentralizacije.
6. Pravednost u distribuciji nagrada i strukture plaća.
7. Promovisanje rotacije posla i obogaćivanja posla.
8. Kreiranje poštenog i sigurnog radnog okruženja.
9. Uspostavljanje efektivne procedure zapošljavanja i usmjeravanja kadrova.
10. Vrednovanje uspjeha osoblja vezanih za ostvarivanje i premašivanje zadatih ciljeva.

Individualne strategije:

1. Pravljenje liste dnevnih zadataka koje je potrebno obaviti, prioritetiziranje zadataka i planiranje shodno tome. Planiranje redovnih pauza tokom rada kako bi se opustili. Efektivnim menadžmentom vremena, menadžeri i zaposleni mogu na vrijeme obaviti date zadatke, zadovoljiti potrebne uslove kvalitete i tako izbjeći stres.
2. Radne navike. Ispunjavanje ciljeva, ali ne po cijenu štete u porodici, zdravlju itd.
3. Uključivanje u fizičke vježbe. Redovno vježbanje pospješuje efektivan protok krvi kroz organizam, čini osobu zdravom i odvraća misli od pritisaka posla.
4. Promocija zdravog stila života. To podrazumijeva redovno spavanje, unos dovoljno tečnosti i zdrave navike redovnog jela. Također, podrazumijeva relaksacijske tehnike kao što su: joga, slušanje muzike, meditacija itd.
5. Optimističan pristup poslu. Zaposleni bi trebali izbjegavati veze sa osobama koje imaju negativan pristup.
6. Razvijanje emocionalne inteligencije. Osoblje bi trebalo imati samosvjesnost, samopouzdanje i samokontrolu na poslu.

7. Izgradnja socijalne podrške. Podrazumijeva konekcije sa povjerljivim osobljem istog nivoa koje je sposobno da sasluša njihove probleme i da podigne njihov nivo samopouzdanja.
8. Konsultovanje sa zaposlenima je veoma dobra strategija prevazilaženja njihovog stresa. Kroz konsultovanje, zaposlenici postaju svjesniji svojih snaga i razvijaju strategije za promjene ponašanja i postaju svjesniji svojih slabosti te tako bivaju u mogućnosti da ih eliminišu.
9. Otpuštanje stresa kroz šalu, bavljenje sportom ili igranje igrica.
10. Promjena fokusa na druge, a ne samo na sebe. To uključuje pomaganje drugima i ono uveliko smanjuje pojavu stresa.

Reaktivno upravljanje krizom podrazumijeva složen proces ovladavanja krizom koja je zadesila preduzeće. Ovdje se nastoji iznaći odgovor na pitanje kako izaći iz krize: vlastitim snagama ili uz pomoć drugih (Softić, 2011). Analogno tome reaktivno upravljanje stresom bavi se pitanjima kako zaustaviti dalje jačanje štetnog djelovanja stresa, umanjiti njegovu snagu i dovesti stres na produktivan nivo. Mnoga dosadašnja istraživanja pokazala su da je glavni uzrok stresa na poslu loš odnos među zaposlenima pa je potrebno akcenat dati na strategije popravljivanja narušenih odnosa među zaposlenima. Najznačajnije takve strategije su: strategija izbjegavanja, difuzna strategija i strategija konfrontacije.

Strategija izbjegavanja uključuje generalno ignorisanje uzroka konflikta dozvoljavajući da se konflikt nastavi, ali pod određenim kontrolisanim uslovima. Tri različite metode se izdvajaju u filozofiji izbjegavanja: nepridavanje pažnje, fizičko razdvajanje i ograničena interakcija. Strategija difuzije pokušava kupiti vrijeme dok konflikt među osobljem u organizaciji izgubi na intenzitetu emocionalnog naboja ili na važnosti. Ova metoda uključuje rješavanje manjih pitanja neslaganja, ali dozvoljava većim pitanjima da se mijenjaju i smanjuju na važnosti tokom vremena.

Posebno dvije tehnike su klasifikovane kao strategije difuzije: ublažavanje i kompromis. Strategija konfrontacije je strategija rješavanja konflikta razlikuje se od strategija izbjegavanja i difuzije u tome što se izvori konflikta i stresa identifikuju i ispituju, što naglašava postignuće zajedničkih ciljeva grupa ili pojedinaca u konfliktu. Tri menadžment tehnike su okarakterizovane kao metode konfrontacije (suočavanja): međusobna razmjena osoblja, naglasak na superordinirane ciljeve i sastanci za rješavanje problema i suočavanje (Marume, Mutongi, Jubenkanda, Badmin i Madziyire, 2016). Lideri mogu kreirati konstruktivnu radnu okolinu smanjujući socijalne i birokratske barijere, olakšavajući rad zaposlenima, uključiti se na personalnom nivou u rad sa ljudima koje vode, otvoreno priznati svoje greške i možda izbjeći etiketiranje i okrivljavanje, a umjesto toga stvarati objektivnu analitičku sliku stanja zaposlenih kroz interakciju sa njima (Farson i Keyes, 2002).

Upravljanje stresom podrazumijeva niz aktivnosti koje sprovodi menadžment organizacije u svrhu smanjenja njegovih uzroka u organizaciji i osposobljavanja zaposlenih za uspješno i što bezbolnije suočavanje sa neizbježnim stresom. Cilj upravljanja stresom je blagovremena izgradnja metoda i modela ponašanja da bi savladavanje efekta stresa unutar organizacija bilo sa što manjim negativnim posljedicama po pojedinca i organizaciju u cjelini. Ako sumiramo navedeno, možemo navesti dvije vrste programa koje sprovode organizacije u ovu svrhu: programi za pomoć zaposlenima i programi obučavanja za upravljanje stresom. Pored navedenih postoje i organizacione metode upravljanja stresom koje su usmjerene na otklanjanje izvora stresa. One podrazumijevaju promjene u organizacijskoj strukturi, definisanju uloga (otklanjanje nekonzistentnosti i protivrječnosti u zahtjevima), dizajnu radnog mjesta, stilu menadžera, zatim promjene u organizacionoj klimi i kulturi, razvoju rada i karijere, uspostavljanju dobrih komunikacija i kontinuirano učenje i individualni razvoj.

## 2. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA STRESOM KOD MENADŽERA I ZAPOSLENIKA

Istraživanje obuhvata ispitivanje tj. anketiranje menadžera i zaposlenika u organizacijama (prvenstveno profitno orijentiranim) u Bosni i Hercegovini, o njihovoj kvaliteti upravljanja stresom na radnom mjestu. Cilj je dobiti objektivne i tačne informacije od obje ove grupe o pojedinim elementima ličnog upravljanja stresom radi uporedne analize, izvlačenja korisnih zaključaka i na kraju dobijanja bitnih informacija za formulisanje prijedloga mogućih načina i aktivnosti za poboljšanje upravljanja stresom u organizaciji. Prva skupina ispitanika su menadžeri (srednjeg i višeg reda), a druga skupina su svi ostali zaposlenici u organizaciji. Kao instrument u provođenju istraživanja korištene su ankete iz knjige „Razvijanje menadžment vještina“ (Whetten i Cameron, 2011:106-111). Istraživački dio se, dakle, sastoji iz 4 ankete od kojih svaka od njih predstavlja jedan od segmenata upravljanja stresom. Sveukupna slika upravljanja stresom stvara se ukrštanjem rezultata dobijenih iz ranije spomenutih anketa. Odgovori koji su ponuđeni ispitanicima su postavljeni u rasponu 1-6, 0-4 i 1-3 respektivno. Analiza sprovedenih istraživanja je u statističkom programu za obradu podataka SPSS 24.

### 2.1. Empirijska analiza stavova menadžera o upravljanju stresom

U ovom dijelu rada obrađeni su podaci prikupljeni od menadžera u kompanijama na teritoriji Bosne i Hercegovine. Uzorak koji je prikupljen obuhvata 20 ispitanika, koji su odgovarali na postavljena pitanja iz ankete. Prvi dio anketnog upitnika odnosi se na demografske podatke, a drugi dio upitnika odnosi se isključivo na pitanja vezana za upravljanje stresom, koja su postavljena po različitim skalama, od 1-6, od 0-4 i od 1-3. U demografskom dijelu upitnika su predstavljeni osnovni podaci o ispitanicima. Analiza podataka prikupljenih od menadžera je pokazala da se u ispitanom uzorku nalazi 75% osoba muške populacije i 25% osoba ženske populacije. Prikupljeni podaci pokazuju da se u uzorku najviše nalazi ispitanika-menadžera između 30 i 40 godina starosti, i to 45%, a zatim 35% ispitanika je dobi od 40 do 50 godina. Njih 15% je dobi od 50 i više godina, dok je najmanje ispitanika bilo dobi između 20 i 30 godina, odnosno samo jedan ispitanik ili 5% od ukupnog uzorka.

Analiza prikupljenih podataka o stručnoj spremi ispitanika-menadžera je pokazala da je 70% menadžera koji posjeduju diplomu VSS, a 30% onih menadžera koji imaju zvanje magistar ili doktor. U anketi nije bilo onih menadžera koji imaju zvanje SSS što je i logično s obzirom da se funkcija menadžera u preduzeću povjerava samo visoko kvalifikovanim kadrovima. Analiza prikupljenih i obrađenih podataka pokazuje da je dužina radnog staža ispitanika-menadžera u najčešćem slučaju između 10 i 20 godina, njih 35%, zatim između 5 i 10 godina, njih 30%, a 20 godina i više radnog staža ima njih 25%. Rezultati prikupljenog uzorka menadžera o upravljanju stresom - Ovaj dio rada odnosi se prvenstveno na predstavljanje rezultata istraživanja upravljanja stresom kod menadžera i sastoji se iz 3 cjeline tj. rezultata odgovora menadžera na postavljene ankete: procjena upravljanja stresom, procjena upravljanja vremenom i tipologija ličnosti. 1 - Apsolutno se ne slažem, 2 - Ne slažem se, 3 - Donekle se ne slažem, 4 - Donekle se slažem, 5 - Slažem se, 6 - Apsolutno se slažem.

Tabela 1. Procjena upravljanja stresom kod menadžera

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med	Art. sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Koristim efektivne metode menadžmenta vremenom kao npr. mjerenj vremena, pravljenje lista sa obavezama, prioritiziranjem zadataka	20	1	6	4	4	3,95	1,356	0,343
2. Održavam program redovnih vježbi za fitness	20	1	5	4	2	2,60	1,314	0,505
3. Održavam otvoren odnos baziran na povjerenju sa nekim sa kim mogu podijeliti moje frustracije.	20	1	6	4	4	3,95	1,276	0,323
4. Znam i praktikujem nekoliko trenutnih opuštajućih tehnika kao što su duboko disanje i opuštanje mišića	20	1	5	4	3	3,15	1,309	0,415
5. Često potvrđujem svoje prioritete tako da manje prioritete stvari ne istisnu one više bitne.	20	1	6	5	4,5	4,05	1,317	0,325
6. Održavam balans u svom životu slijedećem različitim interesa van posla.	20	1	6	4	4	4,10	1,294	0,314
7. Imam blisku vezu sa nekim ko služi kao moj mentor ili savjetnik.	20	1	6	2	3	2,95	1,432	0,485
8. Efektivno koristim druge u ispunjavanju radnih zadataka.	20	2	6	4	4	3,95	0,945	0,239
9. Ohrabrujem druge da iznesu preporučena rješenja, ne samo pitanja, kada dođu kod mene sa problemima ili pitanjima.	20	1	6	5	5	4,35	1,531	0,352
10. Trudim se da redefiniiram probleme kao prilike za napredak.	20	1	6	5	5	4,30	1,490	0,346
Valid N	20							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Na osnovu prikupljenih i analiziranih rezultata istraživanja, jasno se vidi da menadžeri u prioritet svog djelovanja postavljaju ohrabrivanje drugih da iznesu preporučena rješenja, a ne samo pitanja, kada dođu kod njih sa problemima ili pitanjima. Menadžeri priznaju da nedovoljno pažnje posvećuju održavanju programa redovnih vježbi za fitness. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije, pokazuju da se radi o umjereno heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

Tabela 2. Procjena upravljanja vremenom kod menadžera sekcija 1

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med.	Art. Sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Čitam selektivno, brzo pregledam materijal dok ne pronađem ono što je bitno, a onda to istaknem.	20	2	4	3	3	3,10	0,78	0,251
2. Pravim listu zadataka koje treba obaviti svaki dan.	20	1	4	4	4	3,35	0,875	0,261
3. Čuvam sve na svom odgovarajućem mjestu na poslu.	20	1	4	3	3	3,25	0,910	0,28
4. Prioritetiziram zadatke koje trebam obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti.	20	2	4	4	4	3,60	0,681	0,189
5. Koncentrišem se na samo jedan bitan zadatak, ali radim više trivijalnih zadataka odjednom kao npr. potpisivanje pisama dok pričam na telefon.	20	0	4	3	3	2,75	1,293	0,470
6. Pravim listu kratkih petominutnih ili desetominutnih zadataka za obaviti.	20	0	4	2	2	1,90	1,410	0,742
7. Dijelim velike projekte na manje, odvojene faze.	20	0	4	4	4	3,00	1,298	0,432
8. Identificiram kojih 20% mojih zadataka će proizvesti 80% rezultata.	20	2	4	3	3	3,00	0,795	0,265
9. Obavljam najbitnije zadatke u svoje najbolje vrijeme u toku dana.	20	1	4	3	3	3,25	0,786	0,242
10. Imam određeno vrijeme tokom svakog dana kada mogu raditi bez ometanja.	20	0	4	3	2	1,90	1,334	0,702
11. Ne odugovlačim. Radim danas ono što se treba odraditi.	20	2	4	3	3	3,30	0,657	0,199
12. Pratim iskorištenost svoga vremena sa uređajima kao što je dnevnik vremena.	20	0	4	3	2	1,90	1,334	0,702
13. Postavljam rokove sam sebi..	20	1	4	4	3,5	3,20	1,005	0,314
14. Radim nešto produktivno kada god čekam.	20	1	4	3	3	3,00	0,973	0,324
15. Radim suvišni vremenski zahtjevan posao u određeno vrijeme u toku dana.	20	1	4	2	2,5	2,70	1,031	0,381
16. Svaki dan završim bar jednu stvar..	20	1	4	4	3	3,25	0,851	0,261
17. Odvojim jedan dio vremena tokom dana samo za sebe (za planiranje, meditiranje, molitvu, tjelovježbe).	20	0	4	3	2,5	2,20	1,361	0,618
18. Dozvolim sebi da brinem o stvarima samo u određeno vrijeme tokom dana, ne svo vrijeme.	20	0	4	2	2	1,80	1,105	0,614
19. Jasno sam definisao/la dugoročne ciljeve prema kojima radim.	20	1	4	4	3	3,15	0,875	0,278
20. Kontinuirano pokušavam pronaći male načine da iskoristim svoje vrijeme efikasnije.	20	0	4	4	3	3,00	1,170	0,39
Valid N	20							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Prikupljeni i analizirani rezultati istraživanja pokazuju da menadžeri, kod upravljanja vremenom, prioritetiziraju zadatke koje trebaju obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti. Također, ne slažu se sa tvrdnjom da brinu o stvarima samo u određeno vrijeme tokom dana, već smatraju da se brinu svo vrijeme. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije nisu konstantni tj. variraju od 18,9% na 4. pitanju do čak 74% na 6. pitanju. Međutim, u prosjeku ovi koeficijenti pokazuju da se radi o umjereno heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.



Tabela 3. Procjena upravljanja vremenom kod menadžera sekcija 2

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med	Art. Sr.	St. Dev.	Kf. Var.
1. Održavam rutinske sastanke na kraju dana.	20	1	4	2	2,5	2,60	0,940	0,361
2. Održavam sve kraće sastanke stojeći.	20	0	4	2	2	2,25	1,118	0,497
3. Na početku svakog sastanka postavim vremenske okvire.	20	0	4	3	3	2,30	1,218	0,529
4. Otkazujem zakazane sastanke koji nisu neophodni.	20	0	4	3	3	2,40	1,314	0,547
5. Imam napisanu agendu za svaki sastanak.	20	0	4	4	3	2,85	1,348	0,472
6. Držim se agende i stignem zaključiti svaku stavku.	20	0	4	4	3	3,05	1,099	0,360
7. Uvjerim se da je neko zadužen da vodi zapisnik i prati vrijeme na svakom sastanku.	20	0	4	3	2,5	2,20	1,196	0,543
8. Počinjem sve sastanke na vrijeme.	20	1	4	4	4	3,30	1,031	0,312
9. Imam zapisnik sa sastanka spreman odmah nakon sastanka i gledam da se ubrzo nakon toga obavi i kontrola.	20	1	4	3	3	2,85	0,875	0,307
10. Kada podređeni dođu kod mene sa problemom, pitam ih da predlože rješenja.	20	2	4	3	3	3,30	0,657	0,199
11. Goste ureda primam van ureda ili na ulazu.	20	0	4	3	2	2,00	1,214	0,607
12. Idem u urede podređenih kada je to izvodivo tako da mogu kontrolisati kada odem.	20	0	4	3	3	2,50	1,235	0,494
13. Ostavljam najmanje četvrtinu dana slobodnom od sastanaka i imenovanja koje ne mogu kontrolisati.	20	0	4	3	2,5	2,40	1,231	0,513
14. Imam nekog drugog ko može odgovarati na moje pozive i pozdravljati posjetioce bar neko vrijeme.	20	0	3	3	2	1,90	1,071	0,563
15. Imam jedno mjesto gdje mogu raditi bez ometanja.	20	1	4	3	3	2,70	0,923	0,341
16. Uradim nešto konačno sa svakim komadom papira kojim rukujem.	20	1	4	3	3	2,95	0,759	0,257
17. Održavam svoje radno mjesto čistim od svih materijala osim onih na kojima radim.	20	1	4	3	3	3,20	0,834	0,261
18. Delegiram zadatke.	20	2	4	3	3	3,00	0,649	0,216
19. Specificiram iznos lične inicijative koju želim drugi da preuzmu kada im dodijelim zadatak.	20	1	4	3	3	3,10	0,788	0,254
20. Spreman/na sam da pustim druge da dobiju zasluge za zadatke koje ispune.	20	2	4	3	3	3,40	0,598	0,176
Valid N	20							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Na osnovu prikupljenih i analiziranih rezultata istraživanja upravljanja vremenom kod menadžera, uočava se da sumenadžeri spremni da puste druge da dobiju zasluge za zadatke koje ispune. Također, menadžeri ne misle da u organizaciji imaju nekog drugog ko može odgovarati na njihove pozive i pozdravljati posjetioce bar neko vrijeme. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije variraju od 17,6% na 20. izjavi do 56,3% na 14. izjavi, a u prosjeku pokazuju da se radi o umjereno heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju. Rezultati prikupljenog uzorka menadžera o procjeni ličnosti -U ovom dijelu rada su predstavljeni rezultati ankete o procjeni ličnosti menadžera. Skala koja se koristi pri ovoj anketi je:

- 1 - Izjava nije uopšte tipična za mene
- 2 - Izjava je donekle tipična za mene
- 3 - Izjava je veoma tipična za mene.

Tabela 4. Tip „A“ inventar ličnosti

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med.	Art. sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Moja najveća satisfakcija dolazi od obavljanja stvari bolje od drugih.	20	1	3	2	2	1,80	0,768	0,426
2. Težim da okrenem temu razgovora na stvari za koje sam zainteresovan.	20	1	3	2	2	2,30	0,657	0,285
3. U razgovoru, često stisnem šaku, kuckam po stolu, ili udaram šakom jedne ruke u dlan druge ruke radi naglašavanja.	20	1	3	1	1	1,40	0,681	0,486
4. Krećem se, hodam, i jedem brzo.	20	1	3	2	2	2,20	0,696	0,316
5. Osjetim kao da mogu ostvariti više od drugih.	20	1	3	2	2	2,30	0,571	0,248
6. Osjećam se krivim kada se opustim ili ne radim ništa po par sati ili dana.	20	1	3	3	2,5	2,30	0,801	0,348
7. Nije potrebno puno da bi me neko naljutio.	20	1	3	2	2	1,80	0,768	0,426
8. Osjećam se nestrpljivo zbog brzine kojom se većina događaja odvija.	20	1	3	2	2	2,10	0,553	0,263
9. Bitno mi je da imam više od drugih.	20	1	3	1	1	1,50	0,607	0,404
10. Jedan aspekt mog života (npr. posao, briga o porodici, škola) dominira nad svim ostalima.	20	1	3	3	2	2,20	0,768	0,349
11. Često se kajem zbog toga što ne mogu da kontrolišem svoj temperament.	20	1	3	1	1,5	1,80	0,894	0,496
12. Požurujem govor drugih govoreći: „Aha“, „Da, da“ ili završavajući rečenice umjesto njih.	20	1	3	3	2	2,10	0,852	0,405
13. Ljudi koji izbjegavaju takmičenje imaju nizak nivo samosvjesnosti.	20	1	3	2	2	1,65	0,587	0,355
14. Da biste uradili nešto dobro, morate se koncentrisati samo na to i spriječiti sva odvlačenja pažnje.	20	1	3	2	2	2,10	0,641	0,305
15. Osjećam da mi tuđe greške prave mnogo bespotrebnih frustracija.	20	1	3	3	3	2,45	0,686	0,28
16. Ne mogu tolerisati da gledam druge kako obavljaju zadatke koje ja mogu brže odraditi.	20	1	3	2	2	2,20	0,696	0,316
17. Napredak u poslu je moj veliki lični cilj.	20	1	3	3	2,5	2,40	0,681	0,283
18. Jednostavno nemam dovoljno vremena da vodim dobro uravnotežen život.	20	1	3	2	2	1,70	0,657	0,386
19. Frustraciju svojim sopstvenim nedostacima iznosim drugima.	20	1	3	1	1	1,40	0,681	0,486
20. Često pokušavam raditi dvije ili više stvari u isto vrijeme.	20	1	3	2	2	2,10	0,718	0,342
21. Kada susretnem takmičarsku osobu, osjetim potrebu da je izazovem.	20	1	3	2	2	1,90	0,718	0,378
22. Nastojim da popunim svoje slobodno vrijeme mislima i aktivnostima povezanim sa poslom (ili školom ili brigom o porodici).	20	1	3	2	2	2,00	0,725	0,362
23. Često sam uznemiren nepoštanjem života.	20	1	3	2	2	2,00	0,459	0,229
24. Mučno mi je čekati u redu.	20	1	3	3	2,5	2,30	0,801	0,348
Valid N	20							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Gore navedeni, prikupljeni i analizirani, rezultati istraživanja o procjeni ličnosti menadžera pokazuju da menadžeri u značajnoj mjeri osjećaju da im tuđe greške prave mnogo bespotrebnih frustracija. Međutim, menadžeri veoma rijetko u razgovoru stisnu šaku, kuckaju po stolu, ili udaraju šakom jedne ruke u dlan druge ruke radi naglašavanja. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije kreću se od 24,8% na 5. izjavi do 49,6% na izjavi broj 11, ali u prosjeku pokazuju da se radi o poprilično homogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

## 2.2. Empirijska analiza stavova zaposlenika o upravljanju stresom

Cilj ovog dijela rada je provjeriti izjave i stavove zaposlenih o upravljanju stresom. Uzorak je obuhvatio 30 zaposlenika u kompanijama u Bosni i Hercegovini iz prethodnog dijela istraživanja. Prvi dio anketnog upitnika, isto kao i za ispitanike-menadžere, odnosi se na demografske podatke, a drugi dio upitnika odnosi se isključivo na pitanja vezana za upravljanje stresom, koja su postavljena po različitim skalama, od 1-6, od 0-4 i od 1-3. U demografskom dijelu upitnika su predstavljeni osnovni podaci o ispitanicima. Analiza podataka je pokazala da se u uzorku koji je prikupljen nalazi 18 ili 60% ispitanika muškog spola, a 12 ili 40% ispitanika ženskog spola. Najviše ispitanika-zaposlenika je dobi između 30 i 40 godina starosti, njih 36,7%, nešto manje je ispitanika koji su starosne dobi između 40 do 50 godina (30%), zatim onih koji su dobi između 20 i 30 godina (20%), a najmanje je onih starosne dobi preko 50 godina, svega 13,3%.

Kada je u pitanju stručna sprema, struktura ispitanika-zaposlenika je sljedeća: 63,3% ispitanika je sa VSS, 20% je završilo magistarski ili doktorski studij, a 16,7% ispitanika je SSS. Analiza prikupljenih i obrađenih podataka o radnom stažu zaposlenika pokazuje da je dužina radnog staža ispitanika-zaposlenika u najčešćem slučaju između 10 i 20 godina, njih 33,3%, zatim između 5 i 10 godina, njih 23,3%, od 20 i više godina, također 23,3%, a dužinu radnog staža od 1 do 5 godina ima njih 20%. Rezultati prikupljenog uzorka zaposlenika o upravljanju stresom -Ovaj dio rada se odnosi na predstavljanje rezultata istraživanja upravljanja stresom kod zaposlenika i sastoji se iz 3 cjeline tj. rezultata odgovora zaposlenika na postavljene ankete: procjena upravljanja stresom, procjena upravljanja vremenom i tipologija ličnosti.

Tabela 5. Procjena upravljanja stresom kod zaposlenika

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med	Art. sr.	St. dev.	Kof. Var.
1. Koristim efektivne metode menadžmenta vremenom kao npr. mjerenje vremena, pravljenje lista sa obavezama, prioritiziranjem zadataka.	30	1	5	4	4	3,57	1,165	0,326
2. Održavam program redovnih vježbi za fitnes.	30	1	6	2	2	2,60	1,163	0,447
3. Održavam otvoren odnos baziran na povjerenju sa nekim sa kim mogu podijeliti moje frustracije.	30	1	6	5	4	3,70	1,466	0,396
4. Znam i praktikujem nekoliko trenutnih opuštajućih tehnika kao što su duboko disanje i opuštanje mišića.	30	1	6	4	3,5	3,43	1,382	0,403
5. Često potvrđujem svoje prioritete tako da manje prioritetne stvari ne istisnu one više bitne.	30	1	6	3	4	3,73	1,311	0,351
6. Održavam balans u svom životu slijedenjem različitih interesa van posla.	30	1	6	3	3	3,37	1,520	0,451
7. Imam blisku vezu sa nekim ko služi kao moj mentor ili savjetnik.	30	1	6	4	4	3,40	1,429	0,42
8. Efektivno koristim druge u ispunjavanju radnih zadataka.	30	1	5	2	2	2,73	1,363	0,499
9. Ohrabrujem druge da iznesu preporučena rješenja, ne samo pitanja, kada dođu kod mene sa problemima ili pitanjima.	30	1	6	3	3	3,27	1,530	0,468
10. Trudim se da redefiniiram probleme kao prilike za napredak.	30	1	5	2	3	3,07	1,258	0,409
Valid N	30							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Na osnovu prikupljenih i analiziranih rezultata istraživanja upravljanja stresom kod zaposlenika, vidi se da zaposlenici često potvrđuju svoje prioritete tako da manje prioritetne stvari ne istisnu one više bitne. Najmanju pažnju, u aktivnostima na upravljanju stresom,

zaposlenici posvećuju održavanju programa redovnih vježbi za fitness. Standardne devijacije pokazuju da se radi o srednje visokim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije, pokazuju da se radi o umjereno heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju. Rezultati prikupljenog uzorka zaposlenika o procjeni upravljanja vremenom -U ovom dijelu rada su predstavljeni rezultati ankete o procjeni upravljanja vremenom kod zaposlenika. Ova anketa podijeljena je na dvije sekcije. S obzirom da se druga sekcija ove skale odnosi na upravljanje vremenom drugih ljudi (podređenih), zaposlenici ispunjavaju samo prvu sekciju. Skala je: 0 - Nikad, 1 - Rijetko, 2 - Ponekad, 3 - Obično, 4 - Uvijek,

Tabela 6. Procjena upravljanja vremenom kod zaposlenika sekcija 1

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med.	Art. Sr.	St.dev.	Kof. Var
1. Čitam selektivno, brzo pregledam materijal dok ne pronađem ono što je bitno, a onda to istaknem.	30	0	4	2	2	2,17	0,834	0,384
2. Pravim listu zadataka koje treba obaviti svaki dan.	30	0	4	2	2	2,10	0,923	0,440
3. Čuvam sve na svom odgovarajućem mjestu na poslu.	30	0	4	3	3	2,83	0,950	0,336
4. Prioritetiziram zadatke koje trebam obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti.	30	0	4	2	2	2,13	1,252	0,588
5. Koncentrišem se na samo jedan bitan zadatak, ali radim više trivijalnih zadataka odjednom (kao npr. potpisivanje pisama dok pričam na telefon.	30	0	4	3	2	2,00	1,313	0,657
6. Pravim listu kratkih petominutnih ili desetominutnih zadataka za obaviti.	30	0	4	2	2	1,80	0,997	0,554
7. Dijelim velike projekte na manje, odvojene faze.	30	0	4	3	2	2,13	1,137	0,534
8. Identificiram kojih 20% mojih zadataka će proizvesti 80% rezultata.	30	0	4	1	1	1,23	1,135	0,923
9. Obavljam najbitnije zadatke u svoje najbolje vrijeme u toku dana.	30	0	4	2	2	2,00	0,983	0,492
10. Imam određeno vrijeme tokom svakog dana kada mogu raditi bez ometanja.	30	0	4	3	3	2,23	1,278	0,573
11. Ne odugovlačim. Radim danas ono što se treba odraditi.	30	0	4	3	3	2,53	1,196	0,473
12. Pratim iskorištenost svoga vremena sa uređajima kao što je dnevnik vremena.	30	0	4	1	1	1,67	1,241	0,741
13. Postavljam rokove sam sebi.	30	0	4	2	2	2,17	0,950	0,438
14. Radim nešto produktivno kada god čekam.	30	0	4	2	2	2,17	1,020	0,470
15. Radim suvišni vremenski zahtjevan posao u određeno vrijeme u toku dana.	30	0	4	2	2	1,50	0,900	0,600
16. Svaki dan završim bar jednu stvar.	30	0	4	2	2	2,03	1,245	0,613
17. Odvojim jedan dio vremena tokom dana samo za sebe (za planiranje, meditiranje, molitvu, tjelovježbe).	30	0	4	2	2	2,20	1,215	0,552
18. Dozvolim sebi da brinem o stvarima samo u određeno vrijeme tokom dana, ne svo vrijeme.	30	0	4	2	2	1,97	1,129	0,573
19. Jasno sam definisao/la dugoročne ciljeve prema kojima radim.	30	0	4	3	3	2,57	1,135	0,442
20. Kontinuirano pokušavam pronaći male načine da iskoristim svoje vrijeme efikasije.	30	0	4	2	2	2,10	1,094	0,521
Valid N	30	0	4					

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Prikupljeni i analizirani rezultati ankete upravljanja vremenom kod zaposlenika pokazuju da zaposlenici uglavnom čuvaju sve na svom odgovarajućem mjestu na poslu. Međutim, zaposlenici neidentificiraju kojih 20% njihovih zadataka će proizvesti 80% rezultata. Standardna devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije nisu konstantni tj. variraju od 33,6% na 3. pitanju do čak 92,3% na 8. pitanju. U prosjeku ovi koeficijenti pokazuju da se radi o poprilično heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

Rezultati prikupljenog uzorka zaposlenika o procjeni ličnosti. Ovaj dio rada predstavlja rezultate ankete o procjeni tipa ličnosti zaposlenika. Skala je: 1- Izjava nije uopšte tipična za mene, 2- Izjava je donekle tipična za mene, 3- Izjava je veoma tipična za mene.

Tabela 7. Tip „A“ inventar ličnosti kod zaposlenika

Pitanja	N	Min	Max	Mod	Med.	Art.sr.	St.dev.	Kof Var.
1. Moja najveća satisfakcija dolazi od obavljanja stvari bolje od drugih.	30	1	3	1	2	1,73	0,785	0,4537
2. Težim da okrenem temu razgovora na stvari za koje sam zainteresovan.	30	1	3	2	2	2,20	0,664	0,3018
3. U razgovoru, često stisnem šaku, kuckam po stolu, ili udaram šakom jedne ruke u dlan druge ruke radi naglašavanja.	30	1	3	1	1,5	1,63	0,718	0,441
4. Krećem se, hodam, i jedem brzo.	30	1	3	1	2	1,93	0,868	0,449
5. Osjetim kao da mogu ostvariti više od drugih.	30	1	3	2	2	2,23	0,626	0,281
6. Osjećam se krivim kada se opustim ili ne radim ništa po par sati ili dana.	30	1	3	3	3	2,40	0,724	0,302
7. Nije potrebno puno da bi me neko naljutio.	30	1	3	2	2	2,13	0,730	0,343
8. Osjećam se nestrpljivo zbog brzine kojom se većina događaja odvija.	30	1	3	2	2	2,20	0,551	0,250
9. Bitno mi je da imam više od drugih.	30	1	3	1	1,5	1,70	0,794	0,467
10. Jedan aspekt mog života (npr. posao, briga o porodici, škola) dominira nad svim ostalima.	30	1	3	2	2	2,20	0,610	0,277
11. Često se kajem zbog toga što ne mogu da kontrolišem svoj temperament.	30	1	3	2	2	1,67	0,606	0,362
12. Požurujem govor drugih govoreći: „Aha“ , „Da,da“ ili završavajući rečenice umjesto njih.	30	1	3	2	2	1,90	0,712	0,375
13. Ljudi koji izbjegavaju takmičenje imaju nizak nivo samosvjesnosti.	30	1	3	1	2	1,90	0,885	0,466
14. Da biste uradili nešto dobro, morate se koncentrisati samo na to i spriječiti sva odvlačenja pažnje.	30	1	3	3	2	2,33	0,711	0,305
15. Osjećam da mi tuđe greške prave mnogo bespotrebnih frustracija.	30	1	3	1	2	1,77	0,774	0,437
16. Ne mogu tolerisati da gledam druge kako obavljaju zadatke koje ja mogu brže odraditi.	30	1	3	1	2	1,80	0,805	0,447
17. Napredak u poslu je moj veliki lični cilj.	30	1	3	2	2	1,87	0,571	0,305
18. Jednostavno nemam dovoljno vremena da vodim dobro uravnotežen život.	30	1	3	1	1,5	1,67	0,758	0,454
19. Frustraciju svojim sopstvenim nedostacima iznosim drugima.	30	1	3	1	1	1,80	0,925	0,514
20. Često pokušavam raditi dvije ili više stvari u isto vrijeme.	30	1	3	3	2	2,33	0,711	0,305
21. Kada susretnem takmičarsku osobu, osjetim potrebu da je izazovem.	30	1	3	1	1	1,57	0,774	0,493
22. Nastojim da popunim svoje slobodno vrijeme mislima i aktivnostima povezanim sa poslom (ili školom ili brigom o porodici).	30	1	3	2	2	2,07	0,691	0,334
23. Često sam uznemiren nepoštenjem života.	30	1	3	3	3	2,57	0,626	0,244
24. Mučno mi je čekati u redu.	30	1	3	3	3	2,40	0,724	0,302
Valid N	30							

Izvor: Obrada autora u statističkom programu SPSS 24.

Gore navedeni, prikupljeni i analizirani, rezultati istraživanja o procjeni tipa ličnosti zaposlenika pokazuju da su zaposlenici, kao ličnosti, često uznemireni nepoštenjem života. Također, za njih je tipično da u razgovoru često stisnu šaku, kuckaju po stolu, ili udaraju šakom jedne ruke u dlan druge ruke radi naglašavanja. Standardna devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije kreću se od 24,4% na 23. izjavi do 51,4% na izjavi broj 19, ali u prosjeku pokazuju da se radi o poprilično homogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

### 3. PRIJEDLOG AKTIVNOSTI ZA POBOLJŠANJE UPRAVLJANJA STRESOM U ORGANIZACIJAMA

Za poboljšanje upravljanja stresom u organizacijama predlažu se sljedeće aktivnosti:

- 1) Aktivnosti za poboljšanje percepcije aktivatora stresa i njegove prevencije:redovno anketiranje zaposlenika, praćenje i održavanje sistema rada, održavanje redovnih sastanaka sa osobljem, ispitivanje zadovoljstva stakeholdera, uključivanje zaposlenih u donošenje odluka, organizovanje treninga i pojašnjavanje uloga.
- 2) Aktivnosti za poboljšanje uočavanja simptoma stresa i upravljanje pozitivnim stresom:kreiranje efikasnog mehanizma ranog sistema upozoravanja, uvezivanje zaposlenih i menadžera sa ciljem brže reakcije na probleme, održavanje motivacije zaposlenika višim ciljevima i bonusi za dostizanje rokova.
- 3) Aktivnosti za uklanjanje negativnog stresa:razvijanje strategije intervencije, rad na otvorenom, neformalni sastanci, organizovanje društveno odgovornih aktivnosti, sportske aktivnosti, joga, tehnike opuštanja iangažovanje psihologa.
- 4) Aktivnosti za poboljšanje kvalitetnog performiranja pod stresom koji je neizbježan:razvijanje osjećaja pripadnosti grupi, empatija prema zaposlenima, poticanje kreativnosti i poticanje otvorene organizacione kulture.
- 5) Aktivnosti organizacijskog učenja iz stresnih iskustava:organizovanje radionica,prenos važnih iskustava, kritička analiza prethodnih iskustava ibenchmarking.

### ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Stres u organizacijama često izaziva brojne negativne posljedice u ljudskim resursima kao što su: nemogućnost da zaposlenici adekvatno isplaniraju implementaciju zadatih aktivnosti, nesposobnost efikasne i efektivne komunikacije sa drugima u organizaciji, slabljenje fokusa i nemogućnost koncentracije na bitne zadatke kao i brojne negativne zdravstvene posljedice. S obzirom da jedna negativna pojava izaziva drugu negativnu pojavu, tako i gore spomenute posljedice u ljudskim resursima izazivaju posljedice po organizaciju u vidu pada performansi organizacije i neke druge posljedice, kao što je narušavanje odnosa sa stakeholderima. Međutim, postoji određeni raspon u kome mala količina stresa izaziva određena povećanja performansi u radu. Ipak, da bi izbjegli pojavu prekomjernog stresa u organizaciji i održavali optimalan nivo stresa, potrebno je poznavati proces upravljanja stresom u organizaciji. Program upravljanja stresom, menadžment organizacije mora da shvati kao jednu prevenciju i opštu korist za dobro svih ljudskih resursa jer eventualni apsentizam i fluktuacija, kao posljedica uticaja brojnih stresora, daleko su skuplji od bilo kakve prevencije, edukacije i programa preventivnog djelovanja. Upravo zato je potrebno mnogo pažnje posvetiti ovom pitanju, jer je nekontrolisani stres štetan, kako za pojedinca tako i za cijelu organizaciju. Na osnovu sprovedenih istraživanja i urađene analize rezultata istraživanja upravljanja stresom kod menadžera i zaposlenika, a prema mišljenju ispitanih menadžera i zaposlenika, utvrđeno je sljedeće:

- Ako posmatramo njihovu procjenu upravljanja stresom uviđamo da menadžeri koriste efektivne metode upravljanja vremenom i prioritetiziraju zadatke, održavaju otvoren odnos baziran na povjerenju, motivišu druge da aktivno učestvuju u donošenju odluka i generalno imaju pozitivan stav prema problemima kao prilici za napredak. Zaposlenici često imaju mentore koji im daju određene savjete, trude se da održavaju balans u životu i praktikuju redovno neke od tehnika opuštanja.
- Gledajući upravljanje vremenom uočavamo da menadžeri najčešće prave listu zadataka koje je potrebno obaviti i prioritetiziraju ih shodno urgentnosti i bitnosti, efektivno komuniciraju, identificiraju zadatke u odnosu 20%-80%, imaju odvojeno vrijeme dana

koje provode u odmoru i kontinuirano pokušavaju pronaći načine da iskoriste vrijeme efikasnije. S druge strane, zaposlenici drže urednim svoje radno mjesto, specificiraju iznos lične inicijative koju žele da drugi preuzmu u datim zadacima i uključuju druge zaposlenike u zadatke relativno uspješno.

- Što se tiče tipologije ličnosti, menadžeri u većini slučajeva osjećaju da mogu više uraditi, osjećaju se loše ukoliko nisu produktivni makar i nekoliko sati, smatraju da im tuđe greške prave mnogo problema, ne vole čekati u redovima i napredak u poslu im je bitan lični cilj. Zaposlenici teže da okrenu temu razgovora na stvari koje ih zanimaju, smatraju da je koncentracija ključna za dobro ispunjavanje zadataka, često pokušavaju raditi više stvari istovremeno, uznemireni su nepoštanjem života i iritira ih čekanje u redu.
- Po pitanju društvenog prilagođavanja i performiranja nakon stresnih iskustava, menadžeri su pretrpjeli više stresa, na koji nisu mogli uticati, od zaposlenika. Ipak, taj ih stres nije omeo u radu i uspjeli su ostvariti bolji uspjeh od zaposlenika.
- Po pitanju upravljanja stresom u cjelini, menadžeri su pokazali da: bolje uočavaju aktivatore stresa od zaposlenika, bolje preveniraju stres od zaposlenika, bolje komuniciraju pod stresom od zaposlenika, ostvaruju bolje rezultate rada pod stresom od zaposlenika i u konačnici bolje upravljaju stresom od zaposlenika.

Imajući u vidu sva dosadašnja istraživanja na temu upravljanja stresom uopće, a i specifično u organizaciji te primarna istraživanja sprovedena u okviru ovog rada, može se zaključiti da je veoma bitno sprovoditi određene aktivnosti koje bi uveliko mogle poboljšati upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika, a i u organizaciji u cjelosti.

## LITERATURA

1. Unternehmenssanierung, B. B. Schaffer Verlag f. Wirtschaft und Steuern, Stuttgart, 1991. *Режим доступу.*
2. Farson, R., & Keyes, R. (2002). The failure-tolerant leader. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2002/08/the-failure-tolerant-leader>, (preuzeto: 21.04. 2017.)
3. Hujdurović, E. (2015). Stres menadžment, tipovi i način primjene odbrambenih sistema u otklanjanju stresa na radnom mjestu, <http://primusglobal.org/index.php/izdanja/item/7-stres-menadzment-tipovi-i-nacin-primjene-odbrambenih-sistema-u-otklanjanju-stresa-na-radnom-mjestu>, (preuzeto: 20.4.2017.)
4. Madziyire, N. C., Mutongi, C., Marume, D. S., Jubenkanda, R. R., & Namusi, C. W. (2016). Preventive Stress Management. *Quest Journals: Journal of Research in Humanities and Social Science*, Harare, Zimbabwe, 2016, Br. 4.
5. Omazić, A.M. (2008). *Stres menadžment*. <http://primusglobal.org/index.php/izdanja/item/7-stres-menadzment-tipovi-i-nacin-primjene-odbrambenih-sistema-u-otklanjanju-stresa-na-radnom-mjestu> (preuzeto: 22.04.2017.)
6. Softić, S. (2011). *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
7. Tasić, M.: *Menadžment Stresom*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, <http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/05.pdf> (preuzeto: 10.03.2017.)
8. Timmons, J. A., Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. 7th Edition, McGraw Hill Int.
9. Whetten, D. A., Cameron, K. S., & Woods, M. (2011). *Developing management skills*. Prentice Hall, Izdanje br.8. New Jersey.
10. Zvizdić, S. (2009). *Mentalno zdravlje*, Filozofski fakultet u Sarajevu.