

**UPRAVLJANJE STRESOM KOD RUKOVODILACA I ZAPOSLENIKA
U JAVNOJ UPRAVI**

**STRESS MANAGEMENT OF MANAGERS AND EMPLOYEES IN THE
PUBLIC MANAGEMENT**

Pregledni znanstveni članak

*Doc. dr. Suada Kuljaninović**

*Prof. dr. Fahrudin Fehrić**

Sažetak

U turbulentnom vremenu globalizacije, tranzicije i tržišnog načina privređivanja svi poslovni subjekti, kao i njihovi rukovodioci i zaposlenici, izloženi su promjenama koje izaziva stres, pa se sa sigurnošću može reći da su ove promjene, 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 radnom mjestu, kompleksan fenomen koji ima čitav niz uzroka i posljedica na individualno i organizacijsko ponašanje. U ovom radu je detaljno analizirano upravljanje stresom rukovodilaca i zaposlenika. Ustanovljena je uloga upravljanja stresom u upravi, 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 rukovodilaca i zaposlenika. Na kraju rada navedeni su prijedlozi aktivnosti za unapređenje upravljanja stresom u organizacijama. Ova spoznaja, stečena na osnovu rezultata istraživanja, može poslužiti poslovnim subjektima, a i njihovim interesnim grupama, u kreiranju stabilne, dugoročno uspješne organizacije sa zdravom radnom klimom, u sve zahtjevnijem i izazovnijem poslovnom okruženju.

Ključne riječi: stres, upravljanje stresom, uticaj stresa, rukovodioci, zaposlenici.

** Fakultet za upravu-privredna članica, Univerzitet u Sarajevu. E-mail: suadak@gradzivinice.ba*

**Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku. E-mail: ffehric@hotmail.com,*

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 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.

1. UVOD

Kao fenomen pojam stresa se tek od nedavno intenzivnije počeo pojavljivati u domaćoj i stranoj literaturi, pa je tako i njegov uticaj na rukovodioce i zaposlenike u javnom i privatnom sektoru, još uvijek prilično nepoznat, a značajno utiče na poslovanje svih organizacija, kako javnih, tako i privatnih. Činjenica je da je upravljanje stresom među novijim oblastima u upravi, i još uvijek je nedovoljno istraženo kao fenomen. Bez dobrog poznavanja problematike upravljanja stresom u bilo kojoj organizaciji nema ni zdrave radne atmosfere, a samim time niti efikasnog poslovanja u budućnosti. Pojava stresa kod pojedinca na radnom mjestu može prouzrokovati niz štetnih fizioloških, psiholoških i biheviorističkih reakcija na situacije u kojima zahtjevi radnih aktivnosti, nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama. Stres predstavlja tjelesni i

psihički napor koji pojedinac osjeća i posljedica je uticaja faktora iz okruženja. Vrlo često stres se povezuje sa zahtjevima i ljudskim resursima. Zahtjevi se odnose na odgovornosti, pritiske, obaveze i neizvjesnosti sa kojima se zaposlenici susreću u radnom okruženju, a resursi su stvari pod kontrolom pojedinca koji se mogu koristiti u rješavanju zahtjeva. Može se dakle sa velikom sigurnošću reći da stres predstavlja prijetnju, stvarnu ili potencijalnu, fiziološkom ili psihološkom integritetu pojedinca. Definirajući stres kao potencijalnu prijetnju, shvatamo da je stres gotovo pa neizbježan, pogotovo u modernom vremenu sve više rastuće 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. Skoro 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. Kada govorimo o poslovima javne uprave, njenom značaju i faktorima koji utiču na odvijanje poslova u upravi, veoma kompleksan stres u ovoj oblasti je neizbježan, i ostavlja ogromne posljedice na cjelokupno ponašanje i život zaposlenika, i to najprije zbog dužine radnog vijeka provedenog na poslu.

2. UPRAVLJANJE STRESOM U ORGANIZACIJI UPRAVE

U posljednje vrijeme prisutnost stresa u bilo kojoj organizaciji, zaokuplja posebnu pažnju da se ovoj pojavi i njenom kontrolisanju posvećuje veća pažnja kako u javnom, tako i u privatnom sektoru. To podrazumijeva učenje ili sticanje vještina prepoznavanja stanja stresa i upravljanja sopstvenim životom uprkos stresorima sa kojima se konstantno susrećemo, kroz kontrolisanje i smjenjivanje njihovog uticaja (Zvizdić, 2009). Vještine naučene kroz adekvatan tretman omogućuju svakom pojedincu da efikasno izlazi na kraj s teškim situacijama s ciljem da se osjeća bolje i povrati osećaj kontrole u vlastiti život. Svi se slažu da je intelektualni kapital najveća vrijednost bilo koje organizacije. Većina se slaže i sa time da zadovoljna i zdrava radna okolina, znači veću efikasnost i kvalitetnije pružanje usluga. Međutim, zakonski ili postavljeni rokovi, sve veća konkurencija, konfrontacija, konflikt, termini su koji nas dovode do pitanja drže li poslovne organizacije pod kontrolom stres (Omazić, 2008)? Stresna je svaka situacija koja zahtijeva prilagođavanje organizma, a tzv. "menadžerska bolest" je pojam koji se danas sve više spominje, a predstavlja skup simptoma koji nastaju kao posljedica dugotrajne izloženosti stresu na poslu, što je u današnje vrijeme neminovnost i sastavni dio života skoro svakoga od nas.

Danas za poslovni uspjeh nisu dovoljne samo stručne i profesionalne kompetencije i iskustvo, niti su dovoljne osobine kao što su samodisciplina, sposobnost i sistemski rad, nego je više nego ikad prije potrebna i sposobnost kontrolisanja negativnih osećaja kao što je stres i napetost. Svi ljudi u današnjem svijetu, naročito oni koji rade u javnom sektoru čiji posao uveliko ovisi i od veoma kompleksnim političkih prilika u našoj zemlji, izloženi su razornom djelovanju stresa, i morali bi da upoznaju vlastiti način reagovanja na stres da bi u svoj repertoar ponašanja mogli da uključe ponašanja djelotvornija od onih koja su ih dovela u to stanje. Organi uprave koristeći se raznim metodama, procedurama i tehnikama u okviru cjelokupne organizacije, nastoje upravljati i stresom. U privatnom sektoru 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 onemoguće 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).

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

- Organizacija rada (odnosi se na stepen organiziranosti organa uprave i na efikasnost u provođenju radnih ciljeva i procedura).
- Standardi – u kojoj mjeri rukovodioci vrše pritisak na zaposlenike radi ostvarenja odličnih rezultata i ostvarenja visokih standarda u svakodnevnom radu.
- Opredijeljenost – do koje mjere se zaposlenici osjećaju posvećeni ciljevima organizacije.
- Odgovornost – do koje mjere zaposlenici osjećaju odgovornost za ostvarivanje postavljenih ciljeva bez konstantnog nadzora supervizora.
- Priznanje – do koje mjere zaposlenici osjećaju da su prepoznati njihovi rezultati za dobro obavljen posao, umjesto stalnog kažnjavanja za propuste u radu.
- Esprit de corps – do koje mjere zaposlenici osjećaju timski duh, koheziju i blagodati zajedničkog rada.

Ono što posebno utiče na prevenciju stresa svakako je organizacijska kultura i međuljudski odnosi u preduzeću. Odnosi među zaposlenicima kako po vertikalnoj, tako i po horizontalnoj liniji treba da budu zasnovani na principima povjerenja, otvorenosti i spremnosti na neposredne međusobne komunikacije. Ovakva radna atmosfera pruža podršku učesnicima,

omogućava participaciju u donošenju važnih odluka i postavljanju zajedničkih ciljeva. Organizacijsku harmoniju grade i spone između organizacija gdje zaposlenici rade i njihovih porodica. Više je nego jasno da se stres ne može sasvim izbjeći u životu i radu bilo koje organizacije. Međutim, ono što je posebno važno jeste to da rukovodioci bilo kojeg nivoa, kao i svaki zaposleni moraju intenzivno raditi na tome da umanje intenzitet i štetne posledice raznih stresora, kako u okviru svog radnog mjesta tako i organa u kojem su uposleni . U ovom smislu možemo razlikovati dvije vrste strategija koje sačinjavaju program upravljanja stresom: lična strategija i organizaciona strategija (Tasić, 2011). Ove dvije strategije su kompatibilne jedna sa drugom i ne mogu se međusobno odvajati jedna od druge. 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 dobiti na vremenu, dok konflikt među zaposlenim 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 i 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, et. al, 2016). Ako analiziramo prednje 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 rukovodioca, zatim promjene u organizacionoj klimi i kulturi, razvoju rada i karijere, uspostavljanju dobrih komunikacija i kontinuirano učenje i individualni razvoj.

3. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA STRESOM KOD RUKOVODILACA I ZAPOSLENIKA

Istraživanje obuhvata ispitivanje tj. anketiranje neposrednih rukovodilaca i zaposlenika u javnoj upravi 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 organima uprave. Prva skupina ispitanika su rukovodioci (srednjeg i višeg nivoa), a druga skupina su svi ostali zaposlenici u organu uprave. 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.

Empirijska analiza stavova rukovodilaca o upravljanju stresom

U ovom dijelu rada obrađeni su podaci prikupljeni od rukovodilaca u javnoj upravi 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 nauka. U anketi nije bilo onih menadžera koji imaju zvanje SSS što je i logično s obzirom da se uglavnom rukovodeće funkcije u javnoj upravi povjeravaju isključivo 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 rukovodilaca o upravljanju stresom. Ovaj dio rada odnosi se prvenstveno na predstavljanje rezultata istraživanja upravljanja stresom kod rukovodilaca i sastoji se iz 3 cjeline tj. rezultata odgovora rukovodilaca 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 rukovodilaca

Pitanja	N	Mi n	Ma x	Mo d	Me d	Art. sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Koristim efektivne metode upravljanja vremenom kao npr. mjerenje vremena za određeni posao, pravljenje lista sa obavezama, definisanje prioriteta	20	1	6	4	4	3,95	1,356	0,343
2. Upraznjavam redovne fizičke aktivnosti	20	1	5	4	2	2,60	1,314	0,505
3. Praktikujem prijateljski odnos baziran na povjerenju sa osobom sa kojom mogu podijeliti moje frustracije.	20	1	6	4	4	3,95	1,276	0,323
4. Poznajem i nastojim primijeniti nekoliko trenutnih opuštajućih tehnika kao što su duboko disanje i opuštanje mišića	20	1	5	4	3	3,15	1,309	0,415
5. Nastojim učvrstiti svoje prioritete tako da manje prioritetne stvari ne istisnu one više bitne.	20	1	6	5	4,5	4,05	1,317	0,325
6. Održavam balans u svom životu slijeđenjem različitih interesa van posla.	20	1	6	4	4	4,10	1,294	0,314
7. Održavam kvalitetan profesionalni odnos sa nekim ko služi kao moj mentor ili savjetnik.	20	1	6	2	3	2,95	1,432	0,485
8. Efektivno koristim druge zaposlenike 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 redefiniram 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 rukovodioci organa uprave u prioritet svog djelovanja postavljaju ohrabruvanje drugih da iznesu i svoja mišljenja u rješavanju određenih

problema, a ne samo da postavljaju pitanja, kada dođu zbog određenih problema kod svojih pretpostavljenih. Rukovodioci priznaju da nedovoljno pažnje posvećuju održavanju programa fizičke aktivnosti. Standardne devijacije pokazuju da se radi o umjerenim odstupanjima oko aritmetičke sredine. Koeficijenti varijacije, pokazuju da se radi o umjerenom heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

Tabela 2: Procjena upravljanja vremenom kod rukovodilaca sekcija 1

Pitanja	N	Mi n	Ma x	Mo d	Med .	Art. Sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Radni materijal pregledam selektivno i brzo dok ne pronađem ono što je bitno, a onda to naglašavam.	20	2	4	3	3	3,10	0,78	0,251
2. Svakodnevno sačinjavam listu poslova koje trebam obaviti	20	1	4	4	4	3,35	0,875	0,261
3. Sve akte čuvam na svom odgovarajućem mjestu u svom radnom prostoru.	20	1	4	3	3	3,25	0,910	0,28
4. Prioritet su mi zadaci koje trebam obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti.	20	2	4	4	4	3,60	0,681	0,189
5. Fokusiram se na samo jedan bitan zadatak, ali radim više trivijalnih zadataka odjednom kao npr. potpisivanje akata dok razgovaram na telefon.	20	0	4	3	3	2,75	1,293	0,470
6. Sačinjavam popis kratkih zadataka za obaviti.	20	0	4	2	2	1,90	1,410	0,742
7. Krupnije polove (projekte) podijelim na manje, odvojene faze.	20	0	4	4	4	3,00	1,298	0,432
8. Analiziram kojih 20% mojih poslova će proizvesti 80% rezultata.	20	2	4	3	3	3,00	0,795	0,265
9. Najbitnije zadatke završavam u svoje najoptimalnije vrijeme u toku dana.	20	1	4	3	3	3,25	0,786	0,242
10. Predviđam određeno vrijeme tokom svakog dana kada mogu raditi bez ometanja.	20	0	4	3	2	1,90	1,334	0,702
11. Ne odgađam poslove. Radim danas ono što se od mene očekuje.	20	2	4	3	3	3,30	0,657	0,199
12. Iskorištenost svoga vremena pratim sa uređajima kao što je dnevnik vremena.	20	0	4	3	2	1,90	1,334	0,702
13. Rokove postavljam sam sebi..	20	1	4	4	3,5	3,20	1,005	0,314
14. Uvijek radim nešto produktivno	20	1	4	3	3	3,00	0,973	0,324
15. Previše vremenski zahtjevan posao u obavljam u određeno	20	1	4	2	2,5	2,70	1,031	0,381

vrijeme u toku dana.								
16. Svaki dan završim bar jedan bitan posao..	20	1	4	4	3	3,25	0,851	0,261
17. Jedan dio vremena tokom dana planiram samo za sebe (za planiranje, meditiranje, molitvu, tjelovježbe).	20	0	4	3	2,5	2,20	1,361	0,618
18. Samo u određeno vrijeme tokom dana, brinem o poslovnim strvarima, 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. Stalno pokušavam pronaći neke varijante 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 rukovodioci, kod upravljanja vremenom, kao prioritet postavljaju zadatke koje trebaju obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti. Također, ne slažu se sa tvrdnjom da brinu o poslovnim aktivnostima 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	Ma x	Mo d	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. Sve kraće sastanke održavam 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. Za svaki sastanak iaam napisanu agendu	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. Provjeravam da je neko zadužen da vodi zapisnik i da prati vrijeme na svakom sastanku.	20	0	4	3	2,5	2,20	1,196	0,543
8. Sve sastanke započinjem na vrijeme.	20	1	4	4	4	3,30	1,031	0,312
9.Zapisnik sa sastanka je spreman	20	1	4	3	3	2,85	0,875	0,307

odmah nakon njegovog završetka i nastojim da se ubrzo nakon toga obavi i kontrola istog.								
10. Kada mi zaposlenici dođu sa određenim problemom, tražim i od njih da predlože moguće rješenje.	20	2	4	3	3	3,30	0,657	0,199
11. Goste mog ureda primam van ureda ili na ulazu.	20	0	4	3	2	2,00	1,214	0,607
12. Idem u urede zaposlenika u najoptimalnije vrijeme, 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. Zadužio sam određenu osobu da može odgovarati na moje pozive i pozdravljati posjetioce bar neko vrijeme.	20	0	3	3	2	1,90	1,071	0,563
15. Imam na raspolaganju jedno mjesto gdje mogu raditi bez ometanja.	20	1	4	3	3	2,70	0,923	0,341
16. Uradim nešto konkretno sa svakim komadom papira kojim rukujem.	20	1	4	3	3	2,95	0,759	0,257
17. Svoje radno mjesto nastojim održavati čistim i urednim 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. Dozvoljavam drugima 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 rukovodilaca, uočava se da su isti spremni da dozvole drugima da dobiju zasluge za zadatke koje ispune. Također, rukovodioci 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 umjerenom heterogenoj grupi odgovora na postavljenu tvrdnju.

Rezultati prikupljenog uzorka rukovodilaca o procjeni ličnosti. U ovom dijelu rada su predstavljeni rezultati ankete o procjeni ličnosti rukovodilaca. 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	Mi n	Ma x	Mo d	Med .	Art. sr.	St. dev.	Kf. Var.
1. Najveća satisfakcija za mene dolazi od obavljanja poslova bolje od ostalih.	20	1	3	2	2	1,80	0,768	0,426
2. Nastojim da okrenem temu razgovora na stvari za koje sam zainteresovan.	20	1	3	2	2	2,30	0,657	0,285
3. Tokom razgovora, 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. Imam osjećaj da mogu ostvariti više od drugih.	20	1	3	2	2	2,30	0,571	0,248
6. Osjetim krivicu 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 potreban veliki razlog da bi me neko naljutio.	20	1	3	2	2	1,80	0,768	0,426
8. Osjećam nestrpljenje zbog brzine kojom se većina događaja odvija.	20	1	3	2	2	2,10	0,553	0,263
9. Važno mi je da imam više od drugih.	20	1	3	1	1	1,50	0,607	0,404
10. Jedan segment mog života (npr. posao, briga o porodici, škola) dominira nad svim ostalima.	20	1	3	3	2	2,20	0,768	0,349
11. Kajem se 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 konkurenciju i nemaju takmičarski duh, 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. Mislim da mi tuđe greške prave mnogo bespotrebnih frustracija.	20	1	3	3	3	2,45	0,686	0,28
16. Ne mogu podnijeti da gledam druge kako obavljaju zadatke koje ja mogu brže odraditi.	20	1	3	2	2	2,20	0,696	0,316
17. Napredak ukarijeri je moj veliki	20	1	3	3	2,5	2,40	0,681	0,283

lični cilj.								
18. osjećam da nemam dovoljno vremena da vodim dobro uravnotežen život.	20	1	3	2	2	1,70	0,657	0,386
19. Frustracije 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 razočaran u nepravdu 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 rukovodilaca pokazuju da rukovodioci u značajnoj mjeri misle da im tuđe greške prave mnogo bespotrebnih frustracija. Međutim, rukovodioci 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.

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 javnoj upravi 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.Upražnjavam efektivne metode upravljanja vremenom kao npr. mjerenje vremena, pravljenje lista sa obavezama, davanje prioriteta zadacima isl.	30	1	5	4	4	3,57	1,165	0,326
2. Održavam redovne fizičke aktivnosti	30	1	6	2	2	2,60	1,163	0,447
3. Imam 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. 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. Potvrđujem svoje prioritete tako da manje prioritetne stvari ne potisnu one više bitne.	30	1	6	3	4	3,73	1,311	0,351
6. Održavam balans u svom životu slijeđenjem različitih interesa van posla.	30	1	6	3	3	3,37	1,520	0,451
7. Imam blizak odnos sa osobom koja 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 redefiniram 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 potisnu one više bitne. Najmanju pažnju, u aktivnostima na upravljanju stresom, zaposlenici posvećuju održavanju programa redovnih fizičkih aktivnosti i vježbi. 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. Površno čitam i 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. Dajem prioritet zadacima koje trebam obaviti u zavisnosti od njihove važnosti i hitnosti.	30	0	4	2	2	2,13	1,252	0,588
5. Usmjeravam se na samo jedan bitan zadatak, ali radim više trivijalnih zadataka odjednom (kao npr. potpisivanje pisama dok razgovaram na telefon.	30	0	4	3	2	2,00	1,313	0,657
6. Imam 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. Najvažnije zadatke obavljam u 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 korisno kada god čekam.	30	0	4	2	2	2,17	1,020	0,470
15. vremenski zahtjevan posao obavljam u određeno vrijeme u toku dana.	30	0	4	2	2	1,50	0,900	0,600
16. Svaki dan završim bar jednu koristan posao	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 obavezama samo u određeno vrijeme tokom dana.	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. Stalno nastojim da iskoristim svoje vrijeme efikasnije.	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 ne identificiraju 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.

4. PRIJEDLOG MJERA ZA POBOLJŠANJE UPRAVLJANJA STRESOM U ORGANIMA UPRAVE

Za poboljšanje upravljanja stresom u organima uprave, kao i svim drugim organizacijama, neophodno je poduzeti slijedeće aktivnosti:

1. Aktivnosti za poboljšanje percepcije aktivatora stresa i njegove prevencije: redovno anketiranje zaposlenika, praćenje i održavanje sistema rada, održavanje redovnih sastanaka sa zaposlenicima, ispitivanje zadovoljstva korisnika usluga, uključivanje zaposlenih u donošenje odluka, organizovanje treninga i pojašnjavanje uloga svih zaposlenih.
2. Aktivnosti za poboljšanje uočavanja simptoma stresa i upravljanje pozitivnim stresom: kreiranje efikasnog mehanizma ranog sistema upozoravanja, uvezivanje zaposlenih i rukovodilaca sa ciljem brže reakcije na probleme, održavanje motivacije zaposlenika višim

- ciljevima i bonusi za ostvarenje rokova.
3. Aktivnosti za uklanjanje negativnog stresa: razvijanje strategije intervencije, neformalni sastanci, organizovanje društveno odgovornih aktivnosti, sportske aktivnosti, joga, tehnike opuštanja i angažovanje psihologa.
 4. Aktivnosti za poboljšanje kvalitetnog performiranja pod stresom koji je neizbježan: razvijanje osjećaja pripadnosti grupi, empatija prema zaposlenima, poticanje kreativnosti i poticanje otvorene organizacijske kulture.
 5. Aktivnosti organizacijskog učenja iz stresnih iskustava: organizovanje radionica, prenošenje važnih iskustava i kritička analiza prethodnih iskustava.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Stres u svim organizacijama ostavlja dalekosežne negativne posljedice na ljudske resurse, a posebno u javnoj upravi koja je u Bosni i Hercegovini još uvijek na niskom stepenu efikasnosti, gdje je politički faktor često odlučujući u rukovođenju i zapošljavanju podobnih a ne sposobnih i kvalifikovanih kadrova, i koja već godinama bezuspješno pokušava provesti procese reformi. Neke od tih posljedica su nemogućnost da zaposlenici adekvatno isplaniraju implementaciju zadatih aktivnosti, nepostojanje efikasne i efektivne komunikacije sa drugima u organima uprave, slabljenje fokusa i nemogućnost koncentracije na bitne zadatke kao i brojne negativne zdravstvene posljedice uposlenika. S obzirom da jedna negativna pojava izaziva drugu, tako i gore spomenute posljedice u ljudskim resursima izazivaju posljedice po organane uprave u vidu pada performansi cjelokupne organizacije i neke druge posljedice, kao što je narušavanje kvalitetnog pružanja usluga građanima. Međutim, iako postoji određeni raspon u kome mala količina stresa izaziva određena povećanja performansi u radu svih organizacija, da bi izbjegli pojavu prekomjernog stresa i održavali njegov optimalni nivo, potrebno je poznavati proces upravljanja stresom koji je neizbježan u obavljanju svih poslova kako u javnom tako i u privatnom sektoru. Program upravljanja stresom, rukovodstvo svake organizacije mora da shvati prije svega kao prevenciju i opću 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. Iz ovih razloga, potrebno je mnogo pažnje posvetiti ovom problemu, 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 rukovodilaca i zaposlenika, utvrđeno je

sljedeće:

- Ako posmatramo njihovu procjenu upravljanja stresom uviđamo da rukovodioci koriste efektivne metode upravljanja vremenom i prioritetiziraju radne 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 rukovodioci najčešće prave listu zadataka koje je potrebno obaviti i redaju ih po prioritetu 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, rukovodioci 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, rukovodioci su pretrpjeli više stresa na koji nisu mogli uticati, od zaposlenika. Ipak, taj ih stres nije spriječio u radu i uspjeli su ostvariti bolji uspjeh od zaposlenika.
- Po pitanju upravljanja stresom u cjelini, rukovodioci su pokazali slijedeće: 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, te primarna istraživanja sprovedena u okviru ovog rada, može se zaključiti da je veoma bitno sprovesti određene aktivnosti koje bi uveliko mogle poboljšati mjere kvalitetnijeg upravljanja stresom kod rukovodilaca i zaposlenika u organima uprave i svih drugih organizacija u cjelosti.

LITERATURA

1. Bockenforde, B., 1991. *Unternehmenssanierung*, Schaffer, Verlag, Stuttgart,
2. Farson, R., Keyes, R., 2002. *The Failure-Tolerant Leader*, Harvard Business Review, August, <https://hbr.org/2002/08/the-failure-tolerant-leader> (preuzeto: 21.04. 2017.)
3. Hujdurović, E., 2017. *Stres menadžment, tipovi i način primjene odbrambenih sistema u otklanjanju stresa na radnom mjestu*, <http://primus-global.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. Marume, S., B., M., Mutongi, C., Jubenkanda, R., R., Badmin, N., C., W., Madziyire, N. C., 2016. *Preventive Stress Management*, Quest Journals: Journal of Research in Humanities and Social Science, Harare, Zimbabwe, 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., 2011. *Menadžment Stresom*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, <http://www.cqm.rs/2011/2/pdf/05.pdf> (preuzeto: 10.03.2017.)
8. Timmons, A. J., 2007. Spinelli, S., *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, 7th Edition, McGraw Hill Int.,
9. Whetten, A., D., Cameron, K., S., 2011. *Developing Management Skills*, Prentice Hall, Izdanje br.8. New Jersey,
10. Zvizdić, S., 2009. *Mentalno zdravlje*, Filozofski fakultet u Sarajevu,.