

A RISK MANAGEMENT APPROACH TO WORK-RELATED STRESS

Darinka Gluščević¹, Isidora Božanić², Ivana Bojović³

Abstract: *The risk management framework has been used effectively to identify and reduce work-related stress in a number of organisations. Risk management approach is systematic, evidence-based problem solving. The paper aims to understand the efficiency of the risk management implementation, in order to increase the professional processes performance and workers' health and safety and to demonstrate how employers can apply this risk management system to any work environment with the goal of eliminating or minimising potential causes of work-related stress. This should be a continuous process within an organisation whose work environments are dynamic and usually experience continual changes to things such as management personnel, working conditions, policies and procedures. There are many risk assessment tools and methodologies available to help employers assess the psychosocial risks. Several guiding principles and practical issues of importance are discussed.*

Keywords: *risk management approach, work-related stress*

1. УВОД

Организационе промене које укључују радно време и интензитет, врсту уговора о раду, психосоцијалне факторе на послу, равнотежу радног живота, политике здравља и безбедности унутар организације, могу утицати на здравље запослених. Да би се смањила изложеност стресу на радном месту, потребна је ефикасна процена ризика од стреса и програми управљања стресом [1].

У Србији основни извори стреса код пословних људи су временски притисак и лоша атмосфера у колективу узрокована проблематичним интерперсоналним односима. У организационе стресове спадају и каријеристичке амбиције, тачније услови за напредовање, могући отказ, као и бирократска структура организације, стил менаџмента,

¹ Student prve godine master studija Bezbednost I zdravlje na radu, Visoka škola strukovnih studija Užice, darinkagluscevic@gmail.com

² Student prve godine master studija Bezbednost I zdravlje na radu, Visoka škola strukovnih studija Užice, isidorabožanic95@gmail.com

³ Visoka škola strukovnih studija, Užice, Srbija, ivana.bojovic33@gmail.com

неадекватна селекција, лош распоред људи, једном речју општа психолошко-морална клима у предузећу. За савременог запосленог човека стрес је готово део свакодневице. У пословном окружењу, могу се чути разговори о стресу због посла или губитка посла, превеликих обавеза и оптерећења. Контрола стреса је кључна за успешну каријеру.

2. СТРЕС НА РАДУ

Стрес на радном месту је стање које прати физичке, психолошке или социјалне дисфункције и које произлазе из тога што појединци осећају неспособност да премосте захтеве или очекивања која им се намећу [2].

Око половине европских радника сматра да је стрес уобичајен на радном месту, а заслужан је за половину свих изгубљених радних дана. Као и многа друга питања која се тичу менталног здравља, стрес је често погрешно схваћен или стигматизован. Међутим, када се посматрају као организациони проблеми, а не као индивидуална грешка, психосоцијални ризици и стрес могу бити једнако подложни управљању као и сви други сигурносни и здравствени ризици на радном месту. [3].

За организацију, негативни ефекти стреса укључују лошу укупну успешност у пословању, повећано одсуство са посла и присутност на послу (радници долазе на посао када су болесни и неспособни за ефикасно функционисање) и повећавају стопе несрећа и повреда. Одсуство је обично дуже од оних које проистичу из других узрока, а стрес повезан с радом може допринети повећању стопа превременог пензионисања. Процене трошкова за предузећа и друштво су значајне и излазе на милијарде евра на националном нивоу [3].

Стрес је термин који се широко користи у свакодневном животу и већина људи има неку идеју о његовом значењу. Стрес повезан са радом је глобално признат као главни изазов за здравље радника и функционисање организације. Стрес који се односи на рад описује физичке, менталне и емоционалне реакције радника који опажају да њихови радни захтеви превазилазе њихове способности или њихове ресурсе (као што су време, помоћ или подршка) да ураде посао. Одговор радника на стресове на послу може бити позитиван или негативан за добробит радника, у зависности од броја фактора. У великој већини случајева, људи се прилагођавају стресорима и могу наставити да обављају своје нормалне радне обавезе. Иако стрес није болест, ако то постане претерано и дуготрајно може довести до лошег менталног и физичког здравља.

Стрес на послу који води до болести, повреда и слабљења организационог учинка може доћи из многих извора. Послодавци нису у стању да контролишу лични живот радника и стресоре с којима се тамо могу сусрести, али имају законску обавезу да се минимизира њихова изложеност стресу на раду тј. да се умање фактори који могу повећати ризик од стреса на послу.

Кључ за смањење ефеката стреса повезаног са радом је да се увиде организационе, еколошке и индивидуалне карактеристике које могу довести до стреса.

Важно је разумети типове организационих стресора којима се људи могу изложити приликом испитивања радног односа.

Стресови околине као што су физички, хемијски или биолошки агенси могу да утичу на удобност радника у његовом или њеном радном окружењу, и могу да допринесе одговору на стрес. Ови фактори могу изазвати стрес сами, али често делују како би погоршали одговор особе другом стресору. Неке врсте стресних околности су: бука, температура, влажност, осветљење, вибрације, валитет ваздуха, незаштићена постројења и опрема.

Људи реагују на стресоре на послу на различите начине. Сугерисано је да се то може делимично повезати са физиолошким факторима личности (нпр. еластичност). Чини се да добробит радника има користи од комбинације изазовног рада, атмосфере подршке и адекватних ресурса.

Иако је важно препознати те индивидуалне разлике да би се послови и задаци могли ускладити са индивидуалним способностима, дешава се да је законска обавеза послодаваца да минимизира изложеност радника факторима ризика смањена.

Исходи изложености стресу на раду могу бити здравствени и ефекти на организацију.

Могући здравствени ефекти: Краткотрајно или ретко излагање стресорима ниског нивоа вероватно да ће довести до штете, у ствари краткорочна изложеност може резултирати побољшаним перформансама. Када стресне ситуације трају дуже, тело се држи у сталном стању стимулације, што може резултирати физиолошким и/или психолошким променама и болешћу[4]. На пример:

Физичке: главобоља, пробавне сметње, умор, споре реакције, кратак дах;

Менталне: потешкоће у доношењу одлука, заборавност;

Емоционалне: раздражљивост, забринутост, осећај безвредности, анксиозност, одбрана, бес, промене расположења;

Понашање: смањена перформанса, импулсивно понашање, повећање конзумирања алкохола и никотина

Уобичајени дугорочни здравствени проблеми повезани са стресом укључују кардиоваскуларне болести, поремећаји имунодефицијенције, гастроинтестинални поремећаји, психијатријске болести и мишићно-скелетни поремећаји.

Могући ефекти на организацију: Повећани ниво стреса код радника у организацији може водити до смањења организационих перформанси. Продуктивност и ефикасност се могу смањити. Задовољство послом, морал и кохезија могу опасти, изостанци и одсуство због болести могу се повећати, може доћи до повећања флукуације особља, незгоде и повреде могу се повећати, сукоб се може повећати и квалитет односа може смањити, задовољство клијената може бити смањено, могу се повећати издаци за здравствену заштиту и захтеви радника за компензацију [4].

Многе дискусије о управљању ризиком од стреса традиционално су фокусиране на појединце унутар организације које су већ узнемирене. Овај приступ значи да послодавац или пословни субјект можда неће у потпуности испунити своју дужност и елиминисати

или минимизирати ризике по здравље и сигурност радника од изложености стресорима на послу. У сваком случају може бити присутан ризик од стреса на послу. Послодавци треба да примене управљање ризиком (процес илустрован на слици 1) како би се елиминисали или минимизирали, колико год је то разумно изводљиво, излагање потенцијалним узроцима стреса везаног за рад.

Управљање ризиком је процес у четири корака за контролу изложености безбедносним ризицима повезаним са опасностима на радном месту.

Гледајући из угла познатих и успешних компанија задовољан и мотивисан запослени лојалнији је и продуктивнији. Модерне западне компаније просто се утркују која ће својим запосленима омогућити боље услове за рад и лепшу радну атмосферу. Чувени Google проглашен је за компанију у којој је најбоље радити. Запослени у овој компанији могу да долазе и у пиџами, на посао могу да поведу и кућне љубимце, на располагање имају чак пет ресторана. Храна је бесплатна, три obroka дневно, а бесплатно је и прање веша у оквиру компаније. Да се ослободе стреса запослени на располагању имају два базена, сале за билијар и стони фудбал. Ако неко не жели да ради на неком пројекту, слободан је да се прикључи неком другом тиму, по својој вољи. Данас је планирање третмана запослених скоро подједнако важно за једну компанију као и планирање профита. И ако су ове компаније на западу више изузетци него стална пракса, оне ипак говоре о томе да се стрес као појава модерног друштва не може избећи, али се може предупредити.

3. ПРИСТУП УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ ЗА СТРЕС НА РАДУ

Психосоцијални ризик је вероватноћа да психосоцијални фактори имају опасан утицај на здравље запослених путем њихових перцепција и искустава, и озбиљност угрожавања здравља које може бити резултат излагањем ризицима [5]. Процена ризика је систематско испитивање обављеног посла, разматрање шта узрокује повреду или штету, шта се без обзира на опасности може елиминисати и, ако не, који превентивне или заштитне мере су, или би требале бити, на снази у контроли ризика.

Корак 1: Идентификација ризика

Први корак у процесу управљања ризиком је идентификација опасности на радном месту. То значи тражити оне ствари на радном месту које имају потенцијал да наносе штету. Извор стреса на послу може се одредити оцењивањем нивоа продуктивности, стопе изостајања са посла, промета одвајања, израдом интервјуа, ангажовањем особља, повратним информацијама од купаца, анализирањем извештаја о инцидентима и трендовима података[6].

Корак 2: Процените и одредите приоритете ризика

Овај корак подразумева процену вероватноће и последица повреде или болести које могу бити последица изложености стресорима на послу. Стресори или фактори ризика за стрес на раду укључују: захтеве за радом (емоционални, ментални, физички), ниска контрола, слаба подршка, недостатак јасноће улога, лоше вођене промене, лоше вођене везе, низак ниво препознавања и награђивања, организациона неправда.

Фактори ризика за стрес везан за рад могу се проценити разумевањем притужби радника, посматрање интеракција између радника, добијање повратних информација од радника, разговори један-на-један са радницима и коришћењем фокус групе или анкетања радника.

Резултати фокус група или анкета радника би тада обавестили одлуку о вероватноћи и последицама (повредама или болести) од изложености стресу повезаном са послом и објаснити који фактори ризика доприносе том ризику.

Корак 3: Контрола ризика

Након процене ризика и одређивања фактора који имају највећи допринос том ризику, треба се одабрати и применити најприкладнија контролна мера (е) која је разумно практична у ЕУ околности. Када се бира одређена контрола, важно је бити у стању образложити зашто је изабрана у односу на другу меру. За стрес на раду, одлучивање о контролним мерама обично значи мењање фактора ризика. На пример, смањење захтева за радом, повећавајући ниво контроле коју радник има над његовим или њеним послом, и повећањем подршке колега и/или супервизора.

Примери контролних мера за управљање ризиком од стреса на раду укључују[6]:

- побољшање супервизорских / менаџерских вештина кроз тренинге, менторство и / или обуку
- планирање оптерећења како би се задовољили потенцијални захтеви
- постављање јасних циљева / одговорности
- осигуравање јасноће улоге и преиспитивања описа послова
- постављање нових или прилагођавање тренутних ХР процедура
- пружање помоћи (нпр. Програм помоћи запосленима)
- комуницирање политике и доступност помоћи
- проверавање разумевања и примене промена
- промовисање ефикасне ране рехабилитације.

Корак 4: Евалуација контролних мера

Последњи корак у процесу управљања ризицима је преглед ефикасности контролних мера које су одабране како би се осигурало да раде како је планирано.

Приликом разматрања ефикасности контролних мера, важно је проценити да ли су потребне неке измене у датим изабраним контролама.

Управљање ризиком од стреса повезаног са радом није једнократно вежбање, али нешто што се мора стално одвијати у организацији. Динамика и сложеност организација може значити да промене као што је нови надзорник, нови радници или нови процеси или поступци могу изазвати неочекиване и непланиране ефекте на ниво стреса радника. Фокус групе су мале групе (обично 6-10 људи) из целе организације. Сврха фокус група је да обезбеди форум за процену ризика изложености стресорима везаним за рад. Ово је

урађено узимајући у обзир сваки од наведених фактора ризика стреса горе и како они могу или не морају да се односе на њихово радно место.

Још један ефикасан приступ за откривање стресори повезаних са радом је да се спроводе анкетање радника. Анкете могу бити важно средство у утврђивању који стресори су присутни на радном месту, оцењујући у којој мери они утичу на раднике и означавање места њиховог порекла. При спровођењу анкете радника, мора се узети у обзир величина групе коју треба анкетирати, ко су учесници које ће бити одабрани и како ће резултати анкете бити интерпретирани [6]. Анонимност мора бити загарантована током читавог процеса.

Може се издвојити неколико услова за које се сматра да су критични за успех ове врсте интервенције:

1. видљива организациона и управљачка посвећеност суочавању са стресом повезаним са радом
2. учешће радника у свим активностима управљања стресом, укључујући процену ризика или дијагнозу, повратне информације, планирање и спровођење опција контроле и интервенције
3. организациона комуникација и консултације током процеса управљања ризиком [6].

4. ИНТЕРВЕНЦИЈЕ У УПРАВЉАЊУ СТРЕСОМ НА РАДУ

Постоје три главне врсте интервенција управљања стресом које се користе у организацијама: примарна, секундарна и терцијарна⁴.

Примарне интервенције (превенција)

Овај приступ разматра питање стреса "на извору", како би се спречило његово појављивање. То обично укључује неки облик промене у систему рада у целој организацији, било да се ради о томе како су ствари урађене, шта је учињено и / или ко је урадио те ствари. То укључује процену реакција појединаца на саму околину, мерено од прихваћених или „стандардно“ понашање и системи[7].

Секундарне интервенције (менаџмент)

Овај приступ се фокусира на запосленог током његовог или њеног периода рада у организацији. То укључује обуку за посао, обуку у општим аспектима здравља и сигурности и подршка која се пружа кроз обезбеђивање адекватног управљања друштвеним и техничким аспектима радног века запосленог. Ова добра пракса управљања има улогу како у спречавању стреса, тако и у помагању радницима да се опораве[6].

Терцијарне интервенције (минимизација)

Трећи ниво интервенције се фокусира на пружање саветодавних програма и програма помоћи запосленима или спољашње услуге подршке како би се помогло запосленима који

⁴Holman, D., Johnson, S., & O'Connor, E. (2018). Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), Handbook of well-being. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com

осећају потребу за додатном подршком. Ово је приступ који није увек доступан малим фирмама због проблема са ресурсима. Подршка може бити обезбеђена од стране не само стручњака већ и колега који подржавају, слушају, осигуравају подршку.

Супервизори и менаџери треба да буду компетентни у приказивању понашања потребног за добро управљање, развојем људи и тимске кохезије. Супервизори и менаџери имају важну улогу у постављању тона и развоју културе у организацији и промовисање поштовања достојанства сваког запосленог у тиму, одељења и укупне организације. Комбинација све три интервенције је генерално пожељна, уместо да се фокусирамо само на било који аспект, искључујући све остале.

Ови приступи се уклапају у оквир управљања ризицима система здравља и сигурности који има за циљ идентификацију и елиминисање узрока стреса колико је то разумно и изводљиво. Управљање ризиком је структурирани приступ решавању проблема корак по корак, који укључује учешће и консултације. Стога, он помаже у идентификацији и фокусирању на стварна питања која изазивају стрес. То укључује процену ‘где смо сада као организација и где треба да идемо. Ови кораци су следећи[8]:

- Идентификујте опасности (узроке стреса) - који су аспекти ваше организације потенцијал да изазове стрес?
- Процените ризике - одредите приоритете према озбиљности и вероватноћи негативног исхода; или
- Уклоните ризике - промените систем тако да се стресни аспект рада елиминише;
- Садржи ризике - ограничите утицај и / или смањите број узрока стреса; или
- Заштитите се од ризика - смањите степен изложености факторима који узрокују стрес; и
- Пратите ризике - континуирано прегледајте ниво стреса у вашој организацији, кроз излаз интервјуе, ревизије за поновни улазак, податке о одсуству и системе подршке и мониторинга.
- Контролне стратегије су методе које се могу користити за смањење стреса. Примери стратегије контроле укључују:
- Редизајнира неки аспект радног окружења. На пример, дизајнирање мање гужве у канцеларијском простору, преуређивање рецепције или измена опреме;
- Редизајнирање самог задатка на неки начин. На пример, скраћивањем производних линија, побољшање тимског рада, или смањење или повећање одговорности;
- Пружање подршке на различитим нивоима. На пример, обуком за руководиоце, бољим управљањем ресурсима и пружањем приступа особљу здравствене заштите на раду;
- Пружање уравнотежених повратних информација о учинку. На пример, увођењем и понудом обука за управљање учинком или друге системе повратних информација[6].

5. ЗАКЉУЧЦИ

Утицај стреса на радног човека је веома велики. Изазива сметње у физичком, социјалном и радном функционисању што може довести до пада радне продуктивности

али и до појаве различитих обољења. Где су све извори стреса на послу, која су занимања под сталним стресом и претендују да развију низ обољења, како управљати стресом на раду итд., о свему томе расправљају данашњи научници.

Уз правилан приступ, психосоцијални ризици и стрес се могу спречити и успешно њима управљати, без обзира на величину или врсту пословања. Њима се може приступити на исти логичан и систематичан начин као и другим сигурносним и здравственим ризицима на радном месту. Управљање стресом није само морална обавеза и добра инвестиција за послодавце. Иако послодавци имају законску одговорност да осигурају да се ризици на радном месту правилно процењују и контролишу, битно је да су радници укључени. Здрава организација треба да има вредности и праксе које омогућавају добро здравље и добробит запослених као и добре организационе перформансе и продуктивност.

6. ЛИТЕРАТУРА

- [1] d'Ettorre, G., & Greco, M. (2015). Healthcare work and organizational interventions to prevent work-related stress in Brindisi, Italy. *Safety and health at work*, 6(1), 35-38.
- [2] Rondinone, B. M., Persechino, B., Castaldi, T., Valenti, A., Ferrante, P., Ronchetti, M., & Iavicoli, S. (2012). Work-related stress risk assessment in Italy: the validation study of health safety and executive indicator tool. *G Ital Med Lav Erg*, 34(4), 392-9.
- [3] EU-OSHA, Work related stress: Nature and management available at https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management
- [4] Bashir, U, Ramay, IM (2010) Impact of Stress on Employees Job Performance; A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies* 2(1): 122.
- [5] PAS 1010:2011. Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace. BSI, 2011.
- [6] Work-Related Stress A Guide for Employers
https://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Occupational_Health/Work_Related_Stress_A_Guide_for_Employers.pdf
- [7] Holman, D., Johnson, S., & O'Connor, E. (2018). Stress management interventions: Improving subjective psychological well-being in the workplace. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
- [8] Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human Relations*, 70, 40-62.