

Zbornik Instituta za kriminološka  
i sociološka istraživanja  
2020 / Vol. XXXIX / 2-3 /  
Pregledni naučni rad  
Priljeno: 17. novembra 2020. godine  
Prihvaćeno: 21. decembra 2020. godine  
DOI: 10.47152/ziksi2020233  
UDK:

## ORGANIZACIONI PRISTUP PREVENCIJI STRESA NA RADU I OČUVANJU MENTALNOG ZDRAVLJA ZAPOSLENIH\*

Hajdana Glomazić\*

*Stres na radu može biti snažan faktor ugrožavanja mentalnog zdravlja zaposlenih, što rezultira njihovom nižom radnom motivacijom, nezadovoljstvom poslom, smanjenom produktivnošću, uz pripadajući apsentizam ili prezentizam. Efekti ovakvog stanja su finansijski gubici organizacije i društva u celini. Pred menadžere se postavlja zadatak da osmisle funkcionalni organizacioni pristup prevenciji stresa na radu kako bi se šteta redukovala na minimum. Predmet rada predstavlja utvrđivanje odnosa između posledica stresa na radnom mestu i organizacionih sposobnosti da se one prepoznaju i na njih preventivno deluje. Cilj rada je ispitati koje su strategije za prevenciju i prepoznavanje stresa na radu dostupne organizacijama radi očuvanja mentalnog zdravlja zaposlenih. Rezultati su pokazali da organizacije u dovoljnoj meri ne prepoznaju značaj preventivnog delovanja u cilju redukovanja stresa na radu ni na ličnom planu, u smislu brige za mentalno zdravlje zaposlenih, a ni u organizacionom i društvenom, u smislu finansijskih gubitaka po tom osnovu. To se naročito odnosi na mala i srednja preduzeća.*

---

\* Tekst je nastao kao rezultat rada na projektu „Kriminal u Srbiji: fenomenologija, rizici i mogućnost socijalne intervencije“ (broj 47011) finansiran od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

\* Naučni saradnik u Institutu za kriminološka i sociološka istraživanja, Beograd. E-mail: hajdana.ng@gmail.com

*KLJUČNE REČI: stres na radnom mestu / mobing / mentalno  
zdravlje zaposlenih / upravljanje stresom u organizaciji / upravljanje  
ljudskim resursima*

## UVOD

Stres na radu može biti snažan faktor ugrožavanja mentalnog zdravlja zaposlenih, što može rezultirati njihovom nižom radnom motivacijom, nezadovoljstvom poslom, smanjenom produktivnošću, uz pripadajući apsentizam (izostanak s posla) ili prezantizam (zaposlen, ali slabo radno funkcionalan). Efekti ovakvog stanja su finansijski gubici organizacije i društva u celini. Osim materijalnih, posledice po organizaciju mogu biti i nematerijalne u smislu smanjene kreativnosti i ispoljene inovativnosti zaposlenih (Hampson, Jacob, 2020). Pred menadžere postavlja ozbiljan zadatak koji podrazumeva osmišljavanje funkcionalnog organizacionog pristupa prevenciji stresa na radu, kako bi se šteta redukovala na minimum. To, pored sistemskih i strateških rešenja podrazumeva kreiranje podržavajuće organizacione kulture koja će podsticati lični i profesionalni razvoj zaposlenih i blagotvorno uticati na očuvanje njihovog mentalnog zdravlja.

Kako autori navode, stres povezan s poslom je karakteristična reakcija zaposlenih na situaciju u kojoj im se, uz prisutne pritiske, ispostavlja radni zahtevi koji prevazilaze njihova znanja i sposobnosti da se sa njima nose (Leka, Jain, Iavicoli, Di Tecco, 2015). Svetska zdravstvena organizacija na sličan način definiše stres u vezi sa poslom i smatra ga odgovorom ljudi na radne zadatke i pritiske koji prevazilaze njihove sposobnosti da na njih na adekvatan način odgovore, što dovodi do nemogućnosti snalaženja, posebno kada zaposleni osećaju da imaju malu podršku supervizora i malu kontrolu procesa rada (WHO, 2003). Evropska komisija (EK), u pojmovnom smislu, pod stresom na radu podrazumeva „obrazac emocionalnih, kognitivnih, biheioralnih i fizioloških reakcija na negativne i štetne aspekte radnog sadržaja, organizacije rada i radnog okruženja. U okvirnom sporazumu o stresu vezanom za posao, stres se definiše kao stanje koje prati fizička, psihološka ili socijalna nezadovoljstva ili disfunkcije i koji je rezultat toga što pojedinci osećaju nesposobnost da premoste jaz sa postavljenim zahtevima ili očekivanjima na njih“ (Leka, Jain, Iavicoli, Di Tecco, 2015: 2).

Izvori stresa u radnom okruženju su različiti i mogu biti usmereni na diskriminaciju, povredu dostojanstva, časti, ugleda ili prava zaposlenih (Gulin, 2012). Oni se u organizaciji javljaju u formi mobinga, maltretiranja na radu, zlostavljanja, uznemiravanja ili ostrakizma.

Mobing, koji je snažan izvor stresa, se opisuje kao „specifičan oblik ponašanja na radnom mestu kojim jedna osoba ili grupa njih sistemski psihički (moralno) ponižava drugu osobu, s ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta sve do eliminacije s radnog mesta“ (Zavalić, 2014: 326). U našem zakonodavstvu izjednačen je sa pojmom zlostavljanja na radu i u Zakonu o

sprečavanju zlostavljanja na radu, u članu 6, određen je kao „aktivno ili pasivno ponašanje prema zaposlenom ili grupi zaposlenih kod poslodavca koje se ponavlja, a koje za cilj ima ili predstavlja povredu dostojanstva, ugleda, ličnog i profesionalnog integriteta, zdravlja, položaja zaposlenog i koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje, pogoršava uslove rada ili dovodi do toga da se zaposleni izoluje ili navede da na sopstvenu inicijativu raskine radni odnos ili otkáže ugovor o radu ili drugi ugovor“ (Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, 2010). Sem toga, u zakonu se kaže da se podsticanje i navođenje ostalih na ovakvo ponašanje može smatrati zlostavljanjem.

Istraživačke evidencije sugerišu da je i zlostavljanje na radnom mestu, kao još jedan izvor stresa na radu, rasprostranjena pojava koja ostavlja štetne posledice na zaposlene i mora se, pre svega, posmatrati u kontekstu ugrožavanja njihovog mentalnog i opšteg zdravlja. U literaturi se zlostavljanje na radu definiše kao perzistirajuće, neopravdano ponašanje koje je usmereno ka jednoj ili više osoba na radnom mestu i koje predstavlja rizik za zdravlje i sigurnost zaposlenih (Gulin, 2012) ili situacija u kojoj je jedna osoba u dužem vremenskom periodu izložena negativnom ponašanju jedne ili više osoba, pri čemu osoba izložena nasilju nema kapacitet da se odbrani od takvog tretmana (Branch, Ramsay, Barker, 2013).

Američka komisija za jednake mogućnosti zapošljavanja (EEOC, 2016) koja je odgovorna za sprovođenje saveznih zakona koji zabranjuju diskriminaciju kandidata za posao po različitim osnovama, u svojoj studiji o zlostavljanju na radu, predlaže širu definiciju kojom su obuhvaćene sve kategorije koje mogu biti izvori stresa i predmet diskriminacije, istovremeno ukazujući na prirodu štetnosti takvog ponašanja. Naime, pod zlostavljanjem na radnom mestu podrazumevaju sva nepoželjna i uvredljiva ponašanja koja se zasnivaju na polu (uključujući seksualnu orijentaciju, trudnoću i rodni identitet), rasi, boji kože, nacionalnom poreklu, religiji, starosti, invaliditetu i/ili genetskim informacijama, a koja istovremeno štete radnom učinku zaposlenog, profesionalnom napredovanju i/ili mentalnom zdravlju. Repertoar negativnih ponašanja koja mogu imati štetne posledice po mentalno zdravlje zaposlenih se proširuju i na ona suptilnija, manje vidljiva, kao što su: uvredljive šale, psovke, epiteti ili uvredljivo imenovanje, nepotrebna pažnja, fizički napadi ili pretnje, neželjeno dodirivanje ili kontakt, zastrašivanje, ismevanje ili izrugivanje, uvrede ili padovi, stalna ili neželjena pitanja identiteta pojedinca i uvredljivi predmeti ili slike. Važno je napomenuti da se, kako bi se isključile moguće zloupotrebe, napominje da zlostavljanje na radu ne uključuje svako „bezobrazno“, „neljubazno“ ili „ponašanje bez poštovanja“ na radnom mestu (EEOC, 2016). Autori smatraju da je potrebno odrediti ključne karakteristike negativnog ponašanja na osnovu kojih bismo mogli tvrditi da se radi o zlostavljanju, maltretiranju ili uznemiravanju na radu. Neke od njih su: upornost, ponavljanje obrasca ponašanja koje razlikuje nasilništvo od incidentnog ponašanja (što u dužem vremenskom periodu dovodi do eskalacije problema) i pravljenje razlike između značajnih negativnih, neprimerenih ili nerazumnih ponašanja od trivijalnih (Branch, Ramsay, Barker, 2013).

Kao što smo napomenuli, za izvore stresa koriste se različiti termini kojima se opisuju relativno slične pojave. Autori navode da je u akademskoj literaturi maltretiranje najčešće dosledno korišćen termin, uz tvrdnje da se ono, uznemiravanje na radnom mestu i mobing mogu koristiti naizmenično (ibid.). Takođe, iako još uvek nedovoljno ispitano, budući da je fenomen novijeg datuma, u literaturi se sve češće spominje i *cyberbullying* na radnom mestu.

Bez obzira na terminologiju kojom se pojmovno, u teorijskom smislu, prave razlike među izvorima stresa na radu, svima im je zajednički imenitelj negativno ponašanje prema zaposlenom koje rezultira njegovim negativnim ličnim i profesionalnim rezultatima, ugrožavanjem njegovog mentalnog zdravlja, a razlikuje se u odnosu na to sa kog nivoa se vrši maltretiranje zaposlenog – vertikalno, od nadređenog ili horizontalno, od saradnika (Towler, 2020; O'Reilly, Robinson, Berdahl, Banki, 2015).

U ovom radu ćemo pod stresom na radnom mestu podrazumevati sve pojave koje predstavljaju izvore stresa (kao što su mobing, zlostavljanje, uznemiravanje, ostrakizam, povreda zdravlja, dostojanstva, ugleda, prava i slično) i odnose se kako na direktne, tako i na suptilne, manje vidljive, forme negativnog, nepoželjnog ili uvredljivog ponašanja u organizaciji, koje ostavljaju posledice po mentalno zdravlje zaposlenog, njegov profesionalni razvoj i čine štetu organizaciji i društvu u celini.

Predmet rada predstavlja utvrđivanje odnosa između posledica stresa na radnom mestu i organizacionih sposobnosti da se one prepoznaju i na njih preventivno deluje u cilju očuvanja mentalnog zdravlja zaposlenih. Cilj rada je ispitati koje su strategije za prevenciju i prepoznavanje zlostavljanja na radu dostupne organizacijama radi očuvanja mentalnog zdravlja zaposlenih.

## 1. POSLEDICE STRESA NA RADU PO MENTALNO ZDRAVLJE ZAPOSLENIH

Stres na radnom mestu doprinosi narušavanju zdravlja zaposlenih, smanjenju njihove radne sposobnosti i produktivnosti, pojavi apsentizma i prezentizma, kao i fluktuaciji zaposlenih. Preopterećenost poslom, neadekvatni uslovi za rad, delegiranje zadataka zaposlenima na neadekvatan način, problemi u komunikaciji sa kolegama i nadređenima, su samo neki od stresora koji se odražavaju na zdravlje zaposlenih, neretko ispoljeni kroz mentalne i psihosomatske tegobe. Izvori stresa su nekada direktni, mada kako navode autori, često znaju da budu skriveni i izraženi u prikrivenim formama, tako da ih većina zaposlenih ne prepoznaje. Nije retkost i da se žrtva označi kao osnovni problem u funkcionisanju sistema (Gulin, 2012), što dodatno usložnjava situaciju.

Posledice nedovoljno jasnog organizacionog pristupa prevenciji stresa na radu ne odnosi se samo na poremećaj mentalnog zdravlja koje je dijagnostifikovano kao takvo, već na psihološko zdravlje vezano za radno mesto koje podrazumeva stepen stresa kojem je zaposleni izložen tokom rada, što zajedno još nije dovelo do poremećaja mentalnog zdravlja, ali može veoma uticati na njegovo ispoljavanje i

dijagnostifikovanje (Leka, Jain, Iavicoli, Di Tecco, 2015). Posledice stresa na radu, kako se u literaturi navodi, su višestruke i variraju u rasponu od fizičkih tegoba koje se odnose na probleme sa umorom, probavnim smetnjama i kilažom, do psihičkih koje se odražavaju na poremećaj sna, zloupotrebu alkohola, cigareta i sedativa; depresiju, anksioznost, emocionalnu prazninu, apatiju i poremećaj prilagođavanja. U pogledu problema u ponašanju simptomi stresa izazvanog maltretiranjem na radu mogu se javiti kao: iritabilnost, zaboravnost, slabija koncentracija, porodični problemi, eksplozivnost, grubost ili preterana osetljivost na spoljne podsticaje (Zavalić, 2014: 327). Takođe, mnogi istraživački podaci govore u prilog tome da su depresija i anksioznost bolesti koje su povezane sa stresom na radu (Hampson, Jacob, 2020; Hennekam, Richard, Grima, 2020; Leka, Jain, Iavicoli, Di Tecco, 2015; O'Reilly, Robinson, Berdahl, Banki, 2015).

U radnim sredinama u kojima su izvori stresa maltretiranje i zlostavljanje i/ili ostrakizam, koji se smatra drugačijim konstruktom od zlostavljanja, manje opasnim po zdravlje radnika, uprkos studijama koje pokazuju da su njegovi efekti nekada i snažniji od onih koje proizvodi zlostavljanje na poslu, pokazalo se da zaposleni ukazuju da takvo, suptilnije negativno ponašanje ugrožava njihovo mentalno zdravlje, dovodi do smanjenja zadovoljstva poslom i povećava depresiju (O'Reilly, Robinson, Berdahl, Banki, 2015). Ostavljajući po strani diskusiju koja se vodi u akademskoj zajednici po pitanju razlika između izvora stresa - ostrakizma i zlostavljanja, budući da ona prevazilazi potrebe ovog rada, moramo konstatovati da i takve oblike neadekvatnog ponašanja u organizaciji, koji se suprotno od zlostavljanja zasnivaju na socijalnom isključivanju, smatramo stresogenim faktorima koji kontekstualno pripadaju temi koja je predmet naše pažnje. Naime, studija je zabeležila da postoji jasan obrazac negativnog ponašanja prema zaposlenima koji dovodi do intenzivnog stresa koji se manifestuje kroz više zdravstvenih problema, nižu afektivnu posvećenost i zadovoljstvo poslom, veće psihološko povlačenje i nameru da se odustane od posla, kao i da su efekti socijalnog isključivanja na radnom mestu jači od onih izazvanih uznemiravanjem (ibid). Ovaj nalaz govori da i jedan i drugi oblik ponašanja, otvorenog ili prikrivenog zlostavljanja ili odbacivanja, na zaposlene može da ima zabrinjavajuće posledice po njihovo mentalno zdravlje i funkcionisanje. Istraživanja pokazuju da je u Evropi i u Severnoj Americi izloženost zaposlenih nasilju na radu između 10 i 15%, s tim da u zavisnosti od kriterijuma i usvojene metodologije koja se koristi u proceni, taj postotak može značajno da varira (Branch, Ramsay, Barker, 2013). Istraživači upućuju na nalaz da se stres usled maltretiranja na poslu može dogoditi u većini organizacija i to na svim nivoima, iako se najčešće odnosi na nasilje „odozgo prema dole“, od nadređenih prema zaposlenima.

Svetska zdravstvena organizacija veruje da je potrebno da organizacije preduzmu odgovarajuće mere za promociju i prevenciju zdravlja, što se najbolje može učiniti putem kreiranja programa zdravlja na radnom mestu – samim tim što se smatra da „rad ima snažan terapijski učinak, a radna su mesta savršeno okruženje gde se zdravlje može nadzirati i upravljati njime“ (Mustajbegović, 2019: 172). Postoji nekoliko važnih principa za očuvanje mentalnog zdravlja, za koje autori smatraju da

se često zaboravljaju, a odnose se na sledeće: „da su zdravlje pojedinca i organizacije međuzavisni; da su rukovodioci odgovorni za zdravlje pojedinca i organizacije; narušavanje zdravlja pojedinca i organizacije nije neizbežno i da pojedinac i organizacija reaguju na narušeno zdravlje na sebi svojstven način“ (Sušan, 2012: 256).

## 2. ORGANIZACIONE I DRUŠTVENE POSLEDICE STRESA NA RADU

Kada govorimo o podizanju svesti menadžera i poslodavaca o prisustvu problema koji se odnosi na stres na radu i psihosocijalnim posledicama koje takva situacija prouzrokuje, istraživanje Evropske agencije za bezbednost i zdravlje na radu iz 2019. godine pokazuje da svest poslodavaca o psihosocijalnim rizicima na nivou zemalja članica EU, još uvek nije na visokom nivou (ESENER, 2019). U ovom izveštaju, u kome se izražava zabrinutost za mentalno zdravlje radnika u uslovima krize izazvane Covid 19, kao i novim izvorima stresa na radu koji sa sobom donosi digitalizacija i povećanje trenda rada na daljinu, je konstatovano da će morati da se udvostruče naponi kako bi se odgovorilo na izazove vezane za brigu o mentalnom zdravlju zaposlenih. Takođe, u izveštaju je iznet nalaz da velike kompanije, s obzirom da bolje registruju psihosocijalne rizike, samim tim i kreiraju bolje strategije za prevladavanje psihosocijalnih posledica od manjih i srednjih preduzeća. Pokazalo se da je velika verovatnoća da se na manjim radnim mestima neće izveštavati o psihosocijalnim faktorima rizika, što ne znači da taj rizik ne postoji već da nema dovoljno svesti o tome šta predstavlja rizik za zdravlje i bezbednost radnika (ibid.). Istraživači navode da je veća verovatnoća poslodavci iz nordijskih zemalja, kao što su Danska, Švedska i Finska neće izbeći prijavljivanje psihosocijalnih faktora rizika upravo zbog veće prevalencije rizika ili veće svesti o psihosocijalnim rizicima. S druge strane, Italija, Slovačka, Litvanija i Bugarska, među zemljama članicama EU, su one u kojima se procentualno najmanje prijavljuju psihosocijalni faktori rizika. Za Srbiju u ovom izveštaju nema podataka, s obzirom da su ispitivanjem obuhvaćene samo zemlje članice EU.

Druga skorašnja istraživanja potvrđuju da je potreba za brigom o mentalnom zdravlju zaposlenih jednako važna za mala i srednja preduzeća, kao i za velike kompanije, kao i da je podjednako važno podići svest svih menadžera i vlasnika preduzeća i kompanija o značaju kreiranja strategije i plana za prevenciju stresa na radu i očuvanju mentalnog zdravlja zaposlenih. Za sada, podaci govore da su se mala i srednja preduzeća pojavila kao manje vidljiva u smislu organizovanog pristupa prevenciji i promociji mentalnog zdravlja zaposlenih, ali zato su više rizična za pojavu ponašanja koja povećavaju stres na radu i negativno utiču na mentalno zdravlje zaposlenih (Hampson, Jacob, 2020). Novija istraživanja pokazuju da u organizacijama, ni na jednom nivou, ne postoji dovoljno razvijena svest na koji način se treba odnositi prema zaposlenima kod kojih su već registrovane mentalne poteškoće, što potvrđuje podatak da nema nikakvih, strategija, procedura ili pravila koja bi u organizacionom smislu ukazala menadžmentu koji pristup da izabere u

takvim situacijama (Hennekam, Richard, Grima, 2020). Kako su podaci pokazali, čak 60% neposrednih rukovodilaca loše procenjuje postotak svojih radnika sa mentalnim poteškoćama u odnosu na ukupan broj zaposlenih u svojoj organizaciji, samo 13% njih je obučavano s ciljem podizanja svesti o mentalnom zdravlju, a njih nekoliko misli da ima mogućnost da se obrati lekaru koji bi se pobrinuo za zdravlje radnika. Takođe, evidencije pokazuju da rukovodioci, uprkos tome što smatraju da mogu da se obrate lekaru u vezi mentalnih poteškoća svojih zaposlenih, lekarima ne veruju, naročito ako je u pitanju stres (Employers Forum on Disability, 2008). Nadalje, podaci govore da je, u ovom momentu, većina organizacija i kada prepozna probleme koji su povezani sa radom i radnim mestom, uglavnom orijentisana na bezbednosne i donekle zdravstvene aspekte, dok su problemi povezani sa stresom na radu, psihosocijalni rizici i dobrobit na radu vrlo često van pažnje organizacije i sistema (Zwetsloot, Leka, Kines, Jain, 2020). Takav pristup prevenciji stresa na radu i očuvanju mentalnog zdravlja, može negativno da utiče na radni učinak zaposlenih. Okruženje u kome ljudi rade je jedno od ključnih faktora za razvoj funkcionalnog ili nefunkcionalnog ponašanja, odnosno radne produktivnosti. Upravo ispitanici u istraživanju koje su sproveli autori Hennekam, Richard i Grima (2020), navode da su radno okruženje koje nije prijateljsko, kao i nedostatak znanja i svesti organizacije o mentalnom zdravlju uticali na njihov radni učinak. Takođe se konstatuje da menadžeri nemaju izgrađen pristup prema zaposlenima koji imaju problema sa mentalnim zdravljem i da bez odgovarajuće obuke mogu na potpuno pogrešan način da tumače radne učinke zaposlenih ili fluktuaciju (Hennekam, Richard, Grima, 2020).

Pokazalo se da unutar EU veliku zabrinutost izaziva problem stresa koji je povezan sa radom o čemu svedoči podatak da je u skoro 80% organizacija izražena takva bojazan. Istovremeno, kako podaci pokazuju, manje od 30% organizacija u Evropi ima procedure za rešavanje stresa na radnom mestu (Leka, Jain, 2017). Nedavna istraživanja o radnoj snazi pokazala su da je prevalencija mentalnih problema povezanih sa radom, kao što su stres, depresija i anksioznost, počela da se povećava nakon 2015. godine, do kada je bila relativno stabilna. Predviđanja su da će na nivou EU procentualno, od ukupnog broja slučajeva lošeg zdravlja na radu, problemi sa mentalnim zdravljem nadmašiti sve druge bolesti povezane sa radom. Zbog izmenjenog radnog okruženja, najranjivija demografska kategorija su mladi profesionalci. Verovatnoća da će patiti od depresije je dvostruko veća od radnika prosečne starosti. Oni su rizičnija grupa od starijih, svih kategorija i od njih su podložniji apsentizmu i finansijskim problemima. Istraživanja pokazuju da je mladim zaposlenim ljudima potrebna veća podrška od menadžmenta i kolega nego što je sada dobijaju. Čini se da se mentalno zdravlje više pogoršava u većim organizacijama, pa je tako 7 od 10 poslodavaca tokom prošle godine doživelo porast prijavljenih stanja ugroženog mentalnog zdravlja svojih zaposlenih. (Hampson, Jacob, 2020).

Menadžeri treba da prihvate činjenicu da dugoročna izloženost stresu zaposlenih doprinosi urušavanju mentalnog zdravlja pojedinaca, što smanjuje njihovu produktivnost i zadovoljstvo, a posledično tome im pravi probleme u finansijskom

smislu stvarajući veće troškove organizaciji i društvu (Leka, Jain, Iavicoli, Di Tecco, 2015). Evidentno je da izloženost stresu dovodi do češćih izostanaka i bolovanja; povećava mogućnost češće pojave incidentnog ponašanja i povreda na radu izazvanih ljudskim greškama; neplaniranih događaja; povećane fluktuacije zaposlenih (Gulin, 2012), uzrokuje pojavu apsentizma i prezentizma, što sve povećava troškove organizacije. Novi podaci o mentalnom zdravlju zaposlenih iz ugla poslodavca koje je sproveo Deloitte (Hampson, Jacob, 2020) u saradnji sa dobrotvornom organizacijom za mentalno zdravlje „Mind“, pokazala je da poslodavci nisu u dovoljnoj meri prepoznali štetu koju im nanosi neadekvatan organizacioni pristup prevenciji stresa na radu sa kojim se na poslu suočavaju njihovi zaposleni. O tome govori činjenica iz istraživanja da poslodavci, u meri u kojoj je to potrebno, nisu ulagali u podršku za svoje ljude. U istom istraživanju je pokazano da je ekonomski isplativo ulagati u očuvanje mentalnog zdravlja zaposlenih, jer je analiza povrata ulaganja na intervencijama suzbijanja stresa na radu i očuvanju mentalnog zdravlja zaposlenih pokazala da je za svaku uloženu 1 funtu na poboljšanje mentalnog zdravlja, povraćaj 5 funti. Ovo istraživanje koje je sprovedeno u Velikoj Britaniji pokazalo je da svake godine poslodavci zbog lošeg mentalnog zdravlja zaposlenih troše između 42 milijarde i 45 milijardi funti. U odnosu na 2017. godinu, zabeležen je porast tih troškova od 16%, a razlog tome je pre svega porast prezentizma – dolazak na posao uprkos lošem zdravstvenom stanju i lošim rezultatima. Prezentizam, kako se pokazuje, uvećava troškove poslodavcima, jer prema podacima, u proseku je broj zaposlenih koji kažu da obično ili uvek dolaze na posao - uprkos tome što imaju problem sa mentalnim zdravljem i misle da bi im odmor koristio, 14 puta veći od onih koji kažu da obično ili uvek u tim situacijama uzimaju odmor. Pokazano je da se ovi direktni troškovi odnose na prezentizam, apsentizam i odsustvovanje s posla, fluktuaciju osoblja, dok se indirektni reflektuju na negativan uticaj na kreativnost, inovativnost i na druge zaposlene (Hampson, Jacob, 2020). I ranije studije su ukazivale na povezanost organizacionog pristupa prevenciji stresa na radu i ekonomskih performansi organizacije i društva. Naime, od početka 2000. godine su istraživački nalazi pokazivali da između 50 i 60% svih izgubljenih radnih dana ima veze sa pojavom stresa na radu, što je negativno uticalo na ekonomske performanse kompanija i preduzeća. Troškovi stresa na radu, i s tim u vezi povezanih problema mentalnog zdravlja pre 2004. godine, na nivou 15 zemalja EU, iznosili su u proseku između 3 i 4% bruto nacionalnog proizvoda. U Francuskoj je, prema izveštaju EU-OSHA iz 2009. godine pokazano da su troškovi društva povezanih sa stresom na radu iznosili između 830 miliona i 1,656 miliona eura; u Nemačkoj iz istog razloga 3 milijarde eura, dok su troškovi u Velikoj Britaniji u tom periodu iznosili 571 miliona za poslodavce, a društvo u celini 5,7 milijardi eura (Leka, Jain, 2017; Leka, Jain, Iavicoli, Di Tecco, 2015). Prema izveštaju EEOC iz 2016. godine, 164,5 miliona dolara je samo ta organizacija vratila radnicima zbog stresa na radu. Kako se navodi u dokumentu, taj finansijski gubitak je samo vrh ledenog brega jer su najveći troškovi za one koji ga trpe u smislu mentalne, fizičke i ekonomske štete, dok ekonomski trošak uključuje smanjenu produktivnost u organizaciji, što utiče na njene krajnje performanse i šteti njenoj reputaciji (EEOC, 2016).

Nadalje, iz navedenih podataka jasno se vidi da je briga o finansijskim i psihosocijalnim rizicima u organizaciji, pre svega, u nadležnostima i odgovornostima poslodavaca i da vlasnici i viši menadžment ne smeju ignorisati problem (Towler, 2020; Leka, Jain, Iavicoli, Di Tecco, 2015). U skladu sa tim su uređene i donesene direktive o bezbednosti i zdravlju radnika, propisi, razne preporuke i smernice, pravno obavezujući i neobavezujući instrumenti koje su razvile različite referentne međunarodne organizacije kao što su: MOR, EU Komisija, EU Savet, EU Parlament i ostali (Leka, Jain, Iavicoli, Di Tecco, 2015).

### 3. PREVENTIVNE MERE U CILJU REDUKOVANJA IZVORA STRESA I OČUVANJA MENTALNOG ZDRAVLJA ZAPOSLENIH

Budući da radno aktivni ljudi provode skoro trećinu vremena na poslu, potrebno je obezbediti dobre radne uslove koji će ih štititi od fizičkih i psihosocijalnih opasnosti, jer u krajnjoj liniji od kvaliteta zdravlja radnika zavise i prihodi domaćinstva, produktivnost i ekonomski razvoj (WHO, 2017). Zato je Svetska zdravstvena organizacija definisala šta čini *zdravo radno mesto*. Zdravo radno mesto, prema toj definiciji, smatra se onim koje obezbeđuje saradnju rukovodilaca i radnika s ciljem postizanja kontinuiranog poboljšanja procesa rada kako bi se obezbedila zaštita i promovisanje zdravlja, sigurnosti i dobrobiti svih radnika, uz brigu o održivosti radnog mesta. Ono se, nadalje, bazira na četiri ključna područja: „brigu o zdravlju i bezbednosti u fizičkom radnom okruženju; brigu o zdravlju, sigurnosti i blagostanju u psihosocijalnom radnom okruženju, uključujući organizaciju rada i kulturu na radnom mestu; ličnim zdravstvenim resursima na radnom mestu (podrška i podsticanje zdravih stilova života od strane poslodavca) i načinima učešća u zajednici za poboljšanje zdravlja radnika, njihovih porodica i članova zajednice“ (WHO, 2011: 4).

Za dobar pristup prevenciji stresa na radu radi brige o mentalnom zdravlju zaposlenih i stvaranju zdravog radnog mesta, ključnu ulogu imaju menadžeri - na svim nivoima. U tom smislu, organizacioni pristup prevenciji treba usmeriti na aktivnosti podrške razvoju njihovih kompetencija putem savetovanja, odnosno supervizijskog nadzora, kako bi se moglo definisati koja menadžerska znanja, veštine i stavove (kompetencije) je potrebno razvijati (Gulin, 2012). Kompetencije rukovodilaca, kako navode autori, treba da se unaprede u domenu „razumevanja svih aspekata funkcionisanja čoveka u radnom i organizacionom okruženju“ (Gulin, 2012: 267), kao i domenu svih takozvanih *mekih veština* – komunikacije, rešavanja konflikata, prepoznavanja problema i načina reagovanja na problem, donošenja odluka i slično. Takođe, istraživači u ovoj oblasti preporučuju pružanje obuke menadžerima za sticanje potrebnih znanja o ugroženosti mentalnog zdravlja na radnom mestu kako bi bili u mogućnosti da prepoznaju znakove upozorenja, preduzmu odgovarajuće mere i eventualno upute na postupak pružanja stručne pomoći zaposlenom, ukoliko se proceni da mu je potrebna (Hennekam, Richard, Grima, 2020; Gulin, 2012).

Autori preporučuju poslodavcima da preventivno deluju i učine više za svoje zaposlene dajući im podršku kroz kreiranje organizacione kulture bazirane na otvorenosti, poverenju i saradnji. Potrebno je da organizacije primene dugoročnu strategiju i politiku za organizacionu kulturu koja ne toleriše negativna ponašanja (Towler, 2020). Tako definisana organizaciona kultura, u čijem kreiranju učestvuju zaposleni i podržavaju je; koja se trudi da izgradi mehanizme koji će pomoći da zaposleni povećaju otpornost na stres i razvije tehnike prepoznavanja rizičnih situacija u kojima zaposleni mogu doživeti stres na radu – najbolji je način organizacionog preventivnog pristupa. Sem toga, budući da se smatra se da postoji prostor za više ulaganja u razvoj zaposlenih za borbu protiv stigme, povećanje svesti o pitanjima mentalnog zdravlja i pružanje obuke zaposlenima, taj prostor treba iskoristiti (Hampson, Jacob, 2020).

Iz pozicije zaposlenog, koji nije na rukovodećem položaju, Institut za nasilje na radnom mestu (The Workplace Bullying Institute)<sup>1</sup> daje preporuke za korišćenje strategija za suprotstavljanje maltretiranju na radnom mestu (Towler, 2020) kako bi organizacija mogla da uvidi problem i ubuduće preventivno reaguje. To može biti imenovanje ponašanja i identifikovanje osobe koja vrši nasilje nad zaposlenim; asertivnost u izjavi da je zaposleni žrtva nasilja na radu, što mora primorati poslodavca na akciju; reagovanje na prve znakove nasilničkog ponašanja u smislu jasnog davanja do znanja da se takvo ponašanje neće tolerisati. Suprotstavljanje nasilju je važan način da se ono zaustavi, jer u suprotnom ono ima tendenciju da raste. Takođe, smatra se da rizične kategorije zaposlenih, manje vidljive, mogu imati više koristi od jasne i nedvosmislene formalne podrške u organizaciji. Ne umanjujući značaj datih preporuka smatramo da, zbog svoje kompleksnosti, problemi vezani za stres zaposlenih na radu moraju biti rešeni sistemski, kroz programe prevencije i promocije mentalnog zdravlja na radu.

Meta-analiza programa sistemske prevencije stresa na radu i promocije mentalnog zdravlja na radnom mestu je dala preliminarne dokaze o njihovim pozitivnim efektima (Leka, Jain, 2017). Podaci su pokazali da su individualni programi imali veće pozitivne efekte u poređenju sa drugim intervencijama. Iz 14 prihvaćenih studija se videlo da su dobri programi organizacione prevencije stresa na radu bili orijentisani na: podržavajuću organizacionu kulturu, uspešno vođstvo, skrining zdravstvenog rizika i individualno prilagođene programe. Individualni kognitivno-bihejvioralni programi su se pokazali uspešnim.

Rezultati vezani za organizacioni pristup su pokazali da mu je potrebno posvetiti više istraživačke pažnje, kako bi se dobila čvršća uveravanja o njegovoj efikasnosti i kako bi se u budućnosti povećao broj uspešnih intervencija na organizacionom nivou. Najveće zamerke na ovaj pristup su nedostatak organizacione posvećenosti i obuke. U nekim istraživanjima je pronađeno da su multimodalni pristupi koji koriste više različitih aktivnosti dali bolje rezultate. Ali, generalno, ne ulazeći temeljno u raspravu o detaljima sprovedenih studija, može se reći da su individualne,

---

<sup>1</sup> <https://workplacebullying.org/individuals/solutions/wbi-action-plan/>

organizacione i mešovite intervencije rezultirale pozitivnim ishodima i to u odnosu na mentalno zdravlje i izostajanje s posla (ibid.).

Na osnovu rečenog, smatramo da se može reći da dobro uređene organizacije imaju izgrađen set preventivnih mera s ciljem redukovanja stresa na radu i očuvanja mentalnog zdravlja zaposlenih. Takođe, takve organizacije imaju nedvosmisleno pozitivan uticaj na unapređenje ličnog zdravlja i blagostanja, pa „organizacione karakteristike povezane sa zdravim načinom rada i uslovima rada sa niskim nivoom stresa, a s visokom produktivnošću radne organizacije, nedvosmisleno počivaju na produktivnosti svakog zaposlenog pojedinca u njoj“ (Mustajbegović, 2012: 29).

## ZAKLJUČAK

Kako smo mogli da vidimo, postoji zabrinutost oko povećanja problema vezanih za stres na radu u smislu negativnih efekata koji se reflektuju na ličnom, organizacionom i društvenom planu. Iako je odgovornost za upravljanje stresom i psihosocijalnim rizicima na poslodavcu, što je regulisano različitim dokumentima, još uvek nema dovoljno svesti menadžera o sopstvenoj odgovornosti za kreiranje organizacione kulture koja će biti usmerena na prevenciju i očuvanje mentalnog zdravlja zaposlenih. Na takav zaključak nas, između ostalog, upućuje i podatak koji kaže da manje od 30% organizacija u Evropi ima procedure za rešavanje stresa na radnom mestu, a one su jedan od uslova stvaranja zdrave radne atmosfere. U tom smislu, može se reći da organizacije u dovoljnoj meri ne prepoznaju značaj preventivnog delovanja u cilju redukovanja stresa na radu i brige za mentalno zdravlje zaposlenih, kao i finansijskih gubitaka ostvarenih po tom osnovu. Konstatacija se naročito odnosi na mala i srednja preduzeća.

S druge strane, studije i meta-analize su pokazale da programi prevencije stresa na radu daju pozitivne rezultate, bilo da su realizovani na individualnom nivou, organizacionom ili mešovitom. Iako su najbolji rezultati postignuti kada su se sprovodile individualne intervencije, naročito one koja su orijentisane na kognitivno-bihejvioralni pristup, mora se istaći da su sva tri pristupa rezultirala pozitivnim ishodima i to u odnosu na mentalno zdravlje i izostajanje s posla.

Iako u teorijskom i istraživačkom smislu, u vezi sa našom temom, postoje mnogobrojna otvorena pitanja koja traže odgovor, važno je napomenuti da je potrebno posvetiti još više dubinske istraživačke pažnje ovoj temi kako bi se detektovali uzroci slabog organizacionog pristupa prevenciji stresa na radu. To bi pomoglo da se dobiju jasniji i sveobuhvatniji podaci koji bi bili osnov za uspešno kreiranje programa prevencije i delovanja u praksi.

Takođe, treba ohrabriti napore istraživača, referentnih međunarodnih i civilnih organizacija da se ukaže na rastući problem stresa povezanog sa radom koji će, kako se predviđa, zbog krize izazvane Covid 19 i prelaskom na rad od kuće, u narednom periodu biti još složeniji. Veoma su značajne smernice, preporuke i vodiči za organizacije, menadžere i zaposlene koji im mogu pomoći u procesu saniranja ovih problema.

## LITERATURA

- (1) Branch, S., Ramsay, S. & Barker, M. (2013) Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), pp. 280–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339>.
- (2) EEOC - U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2016) *Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace*. Dostupno na: [https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace#\\_Toc453686299](https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace#_Toc453686299) stranici pristupljeno 12.11.2020.
- (3) Employers Forum on Disability. (2008) Dostupno na: [www.employers-forum.co.uk](http://www.employers-forum.co.uk) stranici pristupljeno 17.11.2020.
- (4) ESENER - European Agency for Safety and Health at Work. (2019) What does it tell us about safety and health in Europe`s workplaces? Dostupno na: <https://osha.europa.eu/en/about-eu-osha/press-room/esener-2019-reveals-biggest-concerns-european-workplaces-musculoskeletal> ESENER\_2019\_Policy\_brief\_EN.pdf stranici pristupljeno 11.11.2020.
- (5) Gulin, M. (2012) Upravljanje stresom na radnom mjestu. U: Božićević V, Brals S. & Gulin, M. (ur.): *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja – Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*. Virovitica: Zavod za Javno zdravstvo Seti Rok, str. 264-270.
- (6) Hampson, E. & Jacob, A. (2020) *Mental health and employers - Refreshing the case for investment*-Deloitte. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-mental-health-and-employers.pdf> stranici pristupljeno 14.11.2020.
- (7) Hennekam, S., Richard, S. & Grima, F. (2020) Coping with mental health conditions at work and its impact on self-perceived job performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), pp. 626–645. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2019-0211>.
- (8) Leka, S., Jain, A., Iavicoli, S. & Di Tecco, C. (2015) An Evaluation of the Policy Context on Psychosocial Risks and Mental Health in the Workplace in the European Union: Achievements, Challenges, and the Future. *BioMed Research International*. <https://doi.org/10.1155/2015/213089>
- (9) Leka, S. & Jain, A. (2017) Mental Health In The Workplace In Europe. Centre for Organizational Health & Development, School of Medicine, University of Nottingham. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental\\_health/docs/compass\\_2017\\_workplace\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/compass_2017_workplace_en.pdf) stranici pristupljeno 14.11.2020.
- (10) Mustajbegović, J. (2012) Mentalno zdravlje i radno mjesto: cilj i put. U: Božićević V, Brals S. & Gulin, M. (ur.): *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja – Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*. Virovitica: Zavod za Javno zdravstvo Seti Rok, str.27-30.
- (11) Mustajbegović, J. (2019) Promjena paradigme očuvanja zdravlja na radu u 21. stoljeću. *Zbornik Sveučilišta Libertas*, 4, str. 167-177.
- (12) O'Reilly, J, Robinson, S.L., Berdahl, J.L. & Banki, S. (2015) Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work. *Organization Science*, 26(3), pp. 774–793. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0900>.
- (13) Sušan, Z. (2012) Organizacijske intervencije u procesima upravljanja ljudskim resursima: uloga rukovoditelja u očuvanju mentalnog zdravlja. U: Božićević V, Brals S. & Gulin, M. (ur.): *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja – Priručnik za*

psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja. Virovitica: Zavod za Javno zdravstvo Seti Rok, str. 246-264.

- (14) Towler, A. (2020) Workplace bullying, mobbing and harassment: What it is, why it matters and how to deal with it. Dostupno na <https://www.ckju.net/en/dossier/mobbing-bullying-and-harassment-workplace-what-it-why-it-matters-and-how-deal-it>, stranici pristupljeno 11.11.2020.
- (15) Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, „Službeni glasnik RS“, br. 36/2010. Dostupno na: [https://www.paragraf.rs/propisi/zakon\\_o\\_sprecavanju\\_zlostavljanja\\_na\\_radu.html](https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sprecavanju_zlostavljanja_na_radu.html) stranici pristupljeno 15.11.2020.
- (16) Zavalić, M. (2014). Svjetski trendovi u zaštiti zdravlja na radu. *Sigurnost*. 56(4), str. 323 – 329.
- (17) Zwetsloot, G., Leka, S., Kines, P., & Jain, A. (2020) Vision zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work. *Safety Science*. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104890>
- (18) WHO - World Health Organization (2003) *Work Organization and Stress*, Protecting Workers' Health Series, No. 3, Geneva: World Health Organization Switzerland, Dostupno na: [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/](https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/) stranici pristupljeno 17.11.2020.
- (19) WHO - World Health Organisation (2011) *5 Keys to Healthy Workplaces*. *WHO global model for action*. Dostupno na: [https://www.who.int/occupational\\_health/publications/healthy\\_workplaces\\_model\\_action.pdf](https://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_model_action.pdf). stranici pristupljeno 11.11.2020.
- (20) WHO - World Health Organisation (2017) *Protecting workers' health*. Dostupno na: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers'-health.pdf>. stranici stranici pristupljeno 11.11.2020.

## ORGANIZATIONAL APPROACH TO PREVENTION OF STRESS AT WORK AND PRESERVATION OF EMPLOYEES' MENTAL HEALTH

*Stress at work can be a strong factor endangering the mental health of employees, resulting in lower work motivation, job dissatisfaction, reduced productivity, with associated absenteeism or presentism. In turn, common effects are financial losses of both the organization and society as a whole. Managers are tasked with devising a functional organizational approach to prevent stress at work, in order to reduce damage to a minimum. The subject of this paper is to determine the relationship between the consequences of stress in the workplace and organizational skills needed to recognize them and act preventively on them. The aim of this paper is to examine which strategies for prevention and recognition of stress at work are available to organizations in order to preserve employees' mental health. The results have shown that organizations do not sufficiently recognize the importance of preventive action in order to reduce stress at work, either personally, in terms of employees' mental health care and wellbeing, or in organizational and societal terms, in terms of financial losses on that basis. This is especially true for small and medium enterprises.*

*KEYWORDS: stress at workplace / mobbing / employees' mental health / organizational stress management / human resource management*