

MENTALNA BEZBJEDNOST I STRES ZAPOSLENIH U KORISNIČKOM CENTRU I NA ŠALTERIMA: KLJUČNI ASPEKT KORPORATIVNE BEZBJEDNOSTI

"MENTAL SAFETY AND EMPLOYEE STRESS IN CUSTOMER SERVICE CENTERS AND AT SERVICE COUNTERS: A KEY ASPECT OF CORPORATE SECURITY"

Dragana B. MIJUŠKOVIĆ, Elektroprivreda Crne Gore, A.D. Nikšić, Crna Gora, dragana.mijuskovic@epcg.com

KRATAK SADRŽAJ

U savremenim uslovima rada, posebno u sektorima sa visokom frekvencijom korisničkih interakcija kao što su šalteri i call centri elektroprivrednih preduzeća, stres zaposlenih postaje sve značajniji faktor koji utiče ne samo na individualno mentalno zdravlje, već i na širu korporativnu bezbjednost. Ovaj rad istražuje vezu između stresa zaposlenih i bezbjednosti organizacije, sa posebnim fokusom na korisnički centar elektroprivrede. Na osnovu relevantnih istraživanja iz oblasti psihologije rada, bezbjednosti na radu i upravljanja konfliktima, razmatra se kako svakodnevni emocionalni napor, visoka količina negativnih interakcija sa korisnicima i neadekvatna organizaciona podrška mogu dovesti do sagorevanja, odliva kadra, pada efikasnosti i ugrožavanja sistema interne bezbjednosti. Rad takođe analizira specifične oblike stresa u call centrima, uključujući „Call Center Stress Syndrome“ i fenomen „Quiet Cracking“. Kroz konkretne primere iz elektroprivrede, preporuke za komunikaciju sa korisnicima i tehnike za smanjenje konflikata, kao i metode za jačanje psihološke otpornosti operatera, ovaj rad nudi integrisan pristup unapređenju mentalne bezbjednosti zaposlenih i jačanju organizacione otpornosti.

Ključne riječi: stres zaposlenih, bezbjednost organizacije, call centar, sagorevanje, otpornost

ABSTRACT

In modern working conditions, particularly in sectors with a high frequency of customer interactions such as service counters and call centers within power utility companies, employee stress has become an increasingly significant factor affecting not only individual mental health but also broader corporate security. This paper explores the relationship between employee stress and organizational safety, with a specific focus on the customer service center of the power utility sector. Based on relevant research in occupational psychology, workplace safety, and conflict management, the paper examines how daily emotional strain, frequent negative interactions with customers, and inadequate organizational support can lead to burnout, staff turnover, reduced efficiency, and threats to internal security systems. It also analyzes specific forms of stress in call centers, including "Call Center Stress Syndrome" and the phenomenon of "Quiet Cracking." Through concrete examples from the power utility sector, recommendations for customer communication and conflict reduction techniques, as well as methods for strengthening operators' psychological resilience, this paper offers an integrated approach to improving employees' mental safety and enhancing organizational resilience.

Keywords: employee stress, organizational security, call center, burnout, resilience

UVOD

U Korisničkom centru, Služba za komunikaciju sa kupcima (Call centar) Elektroprivrede Crne Gore, A.D. Nikšić, svakodnevno se opslužuje više stotina korisnika. Zaposleni na šalterima i u Call centru predstavljaju prvu liniju kontakta između potrošača i sistema. Njihov rad je izuzetno zahtjevan, jer uključuje visok stepen emocionalnog rada, multitasking, komunikaciju u stresnim okolnostima i često izlaganje verbalnoj agresiji. Podaci HiveDesk-a (2024) pokazuju da čak 74 % zaposlenih u call centrima iskusi sagorijevanje u nekom trenutku karijere. Ova statistika potvrđuje da stres u radu nije izolovan fenomen, već sistemski problem koji direktno utiče na korporativnu stabilnost. Pored toga, Invoca (2024) definiše „Call Center Stress Syndrome“ kao specifičan oblik stresa karakterističan za ovu vrstu poslova, uključujući umor, gubitak koncentracije, izolaciju i razvoj cinizma.

U ovom radu istražujemo kako stres zaposlenih utiče na širu korporativnu bezbednost i koje mjere mogu unaprijediti mentalnu otpornost zaposlenih, uzimajući u obzir savremene trendove u upravljanju ljudskim resursima i bezbednosnim praksama.

2. KORPORATIVNA BEZBJEDNOST: ŠIRI KONCEPT

Korporativna bezbjednost tradicionalno se odnosila na fizičku zaštitu imovine, informacija i zaposlenih. Savremeni koncept bezbjednosti uključuje i mentalnu i emocionalnu dimenziju, jer emocionalna stabilnost zaposlenih direktno utiče na rizike grešaka, propusta i ugrožavanja podataka i usluga. Hronični stres, sagorijevanje i niska motivacija smanjuju sposobnost zaposlenih da prepoznaju potencijalne bezbednosne prijetnje i da reaguju na nepredviđene situacije. U tom smislu, mentalna bezbednost postaje strateško pitanje, jer je njeno narušavanje potencijalno opasno ne samo za zaposlenog, već i za sistem kao cjelinu.

3. SPECIFIČNOSTI RADA NA ŠALTERIMA I U CALL CENTRU

Zaposleni u korisničkoj podršci elektroprivrede izloženi su višestrukim stresorima:

- **Veliki broj korisnika i zahtevni upiti** – radnici se svakodnevno suočavaju sa stotinama poziva, mejlova i dolazaka korisnika. Svaki kontakt zahtijeva brzinu, tačnost i profesionalnost, što stvara konstantan pritisak.
- **Nepredvidive situacije** – prekidi struje, kvarovi mreže ili greške u obračunu računa često se dešavaju iznenada. Operateri moraju brzo pružiti informacije, rješenja ili eskalirati problem, uz minimalnu marginu za grešku.
- **Emocionalna preopterećenost** – korisnici su ponekad frustrirani ili agresivni, što dodatno opterećuje radnika. Suočavanje s pritužbama i konfliktima može izazvati osjećaj nemoći i smanjiti zadovoljstvo poslom.

PUBMED studija (PMC7999735) ističe da su kontakt centri tj. call centri posebno visokostresna okruženja zbog kombinacije visokih zahtjeva, niske autonomije i stalnog nadzora. Operateri često nemaju kontrolu nad rasporedom, načinom rješavanja problema ili količinom posla, što dugoročno povećava rizik od sagorijevanja i smanjenja profesionalne efikasnosti.

Dodatno, istraživanja pokazuju da ovakva radna mjesta zahtijevaju simultano korištenje više kognitivnih resursa: praćenje više zadataka, precizno vođenje evidencije i održavanje profesionalnog tona u komunikaciji. To znači da umor nije samo fizički već i mentalni, što dugoročno može dovesti do smanjenja pažnje, pogrešnih procjena i povećanog rizika od konflikata s korisnicima.

U praksi, operateri često razvijaju strategije suočavanja, kao što su mentalne pauze između poziva, kratke vježbe disanja ili korištenje skripti kako bi smanjili osjećaj preopterećenja. Ipak, bez systemske podrške, ove individualne strategije nisu dovoljne za prevenciju sagorijevanja.

4. STRES I MENTALNO ZDRAVLJE ZAPOSLENIH

Prema Američkom institutu za stres (AIS), preko 80 % zaposlenih u uslužnim sektorima svakodnevno osjeća stres. Dugotrajni i hronični stres može imati brojne posljedice:

- **Psihološke**: anksioznost, depresija, osjećaj iscrpljenosti, smanjenje samopouzdanja.
- **Fizičke**: poremećaji sna, glavobolje, povišen krvni pritisak, smanjen imunitet.
- **Profesionalne**: smanjena koncentracija, lošija odluka, niža produktivnost.

Fenomen „Quiet Cracking“ opisuje situaciju u kojoj zaposleni pod stalnim pritiskom postupno gube motivaciju i inicijativu. Na prvi pogled, performanse možda djeluju stabilno, ali u stvarnosti zaposlenik radi na minimalnom nivou angažovanosti. Ako se ovakav trend ne prepozna, može doći do ozbiljnih posljedica po radni učinak i kulturu organizacije. TalentLMS (2024) navodi da prepoznavanje rane faze sagorijevanja ključnim pokazateljem

može biti pad kreativnosti, smanjenje spremnosti za dodatni trud i izražena emocionalna distanca od kolega i korisnika.

Podrška mentalnom zdravlju u organizacijama uključuje: redovne pauze, mentorstvo, programe za smanjenje stresa, fleksibilno radno vrijeme, obuke za emocionalnu inteligenciju i superviziju rada u stresnim situacijama. Takve intervencije pomažu u očuvanju zadovoljstva zaposlenih i smanjenju rizika od profesionalnog sagorijevanja.

5. STRES I KORPORATIVNA BEZBEDNOST

Mentalna stabilnost zaposlenih direktno utiče na sigurnost i kontinuitet poslovanja. Operateri pod stresom mogu:

- **Previdjeti važne podatke** – greške u obračunu, nepropisno vođenje evidencije ili zaboravljanje ključnih informacija mogu dovesti do materijalnih i reputacionih gubitaka.
- **Neadekvatno reagovati u kriznim situacijama** – tokom nestanka struje ili tehničkog kvara, brzina i tačnost reakcije su od vitalnog značaja. Emotivno iscrpljen operater može pogrešno procijeniti prioritet problema ili nepotpuno prenijeti instrukcije nadležnim službama.
- **Propustiti poštovanje bezbednosnih protokola** – dugoročni stres smanjuje pažnju i disciplinu, što povećava rizik od nesreća ili nepoštovanja procedura.

Fluktuacija kadra dodatno ugrožava kontinuitet poslovanja. Novi ili zamjenski operateri zahtijevaju obuku, a privremeni nedostatak iskustva može smanjiti kvalitet korisničke podrške. Posledice ovih faktora ogledaju se u smanjenju efikasnosti, povećanju broja grešaka i povećanom riziku od incidenata, što dugoročno može narušiti povjerenje korisnika i reputaciju kompanije.

Organizacije koje prepoznaju ovu povezanost između mentalnog zdravlja zaposlenih i korporativne sigurnosti obično implementiraju preventivne programe, uključujući redovnu procjenu rizika, treninge upravljanja stresom i krizne simulacije, čime smanjuju rizik od grešaka i poboljšavaju ukupnu otpornost tima.

6. PRIMJERI DOBRIH PRAKSI CALL CENTARA ELEKTROPRIVREDA I ELEKTRODISTRIBUTIVNIH KOMPA NIJA NA KOJE BI TREBALO UGLEDATI SE

Organizacije koje žele smanjiti stres i povećati efikasnost zaposlenih često implementiraju višeslojni pristup, kombinujući obuku, podršku i promjene u organizacionoj kulturi. Neki konkretni primjeri uključuju:

- **Redovne obuke i simulacije kriznih situacija** – Potrebno bi bilo, da se u call centrima održavaju simulacije prekida struje ili masovnih kvarova. Operateri bi kroz praktične scenarije uče kako pravilno prioritetizirati zadatke, komunicirati s korisnicima i koordinirati sa tehničkim timovima. Ove vježbe smanjuju osjećaj nesigurnosti u stvarnim krizama i povećavaju samopouzdanje zaposlenih.
- **Mentorski i timski pristup** – novi zaposleni se uvode kroz mentorske programe gdje iskusniji kolege pružaju podršku i savjete. Ovo ne samo da ubrzava proces učenja, već smanjuje osjećaj izolovanosti i pritiska kod novih radnika (pripravnika).
- **Redovne pauze i "mikropauze"** – u call centrima je praksa da se između poziva uvedu kratke pauze od 5-7 minute, koje omogućavaju mentalno resetovanje, disanje i smanjenje napetosti. Istraživanja pokazuju da čak i ovako kratki periodi odmora značajno smanjuju rizik od sagorijevanja.
- **Podrška mentalnom zdravlju i savjetovališta** – neke kompanije nude pristup psiholozima ili savjetnicima, bilo direktno ili putem telefonskih linija podrške. Zaposleni mogu razgovarati o stresu, frustracijama ili konfliktima, što smanjuje kumulativni stres i sprječava pojavu "Quiet Cracking" fenomena.
- **Fleksibilno radno vrijeme i rotacija zadataka** – omogućavanje promjene radnih zadataka ili skraćenih smjena za vrijeme intenzivnih perioda (npr. tokom prekida struje ili nakon obračuna) pomaže u smanjenju monotonije i psihičkog opterećenja.
- **Kultura priznanja i pohvala** – redovno priznavanje dobro obavljenog posla, i male pohvale za profesionalan rad, povećava motivaciju i smanjuje osjećaj iscrpljenosti. Operateri koji osjećaju da je njihov trud prepoznat i cijenjen manje su skloni sagorijevanju.

- **Digitalna podrška i unapređenje sistema** – napredni CRM sistemi, automatski alati za obradu pritužbi i skripte za standardne upite smanjuju kognitivni teret operatera i povećavaju efikasnost. Time se smanjuje frustracija i povećava osjećaj kontrole nad radnim zadacima.

Primjena ovih praksi pokazala je značajne rezultate u smanjenju stresa, povećanju zadovoljstva zaposlenih i smanjenju grešaka u radu. Takođe, kompanije koje ulažu u mentalno zdravlje zaposlenih primjećuju manju fluktuaciju kadra, bolje korisničko iskustvo i jaču reputaciju na tržištu.

6. KOMUNIKACIJA SA KORISNICIMA: STRATEGIJE SMIRIVANJA KONFLIKTA

Trening iz asertivne komunikacije, aktivnog slušanja i tehnika verbalne deeskalacije dokazano smanjuje stres. Standardizovani protokoli za krizne situacije omogućavaju operaterima da profesionalno reaguju i očuvaju psihološku stabilnost. Praktikovanje kratkih pauza, mindfulness vežbi i timskih supervizija dodatno doprinosi smanjenju emocionalnog opterećenja.

7. PSIHOLOŠKA OTPORNOST: KAKO OJAČATI ZAPOSLENE

Psihološka otpornost smanjuje bolovanja i promjenu kadra, povećava efikasnost i zadovoljstvo korisnika. Organizacije mogu primijeniti:

- grupne supervizije i interne radionice,
- programe podrške i savjetovanja,
- promociju zdravih stilova života,
- kulturu međusobne podrške i timske solidarnosti.

Otpornost se gradi sistemski, kroz kontinuiranu edukaciju i podršku, a ne samo individualno.

8. PREPORUKE ZA SISTEM ELEKTROPRIVREDA

- Redovni treninzi iz komunikacije i upravljanja stresom,
- Interni sistem psihološke podrške (savjetovališta, coaching),
- Jasna pravila za krizne situacije,
- Rotacija radnih mjesta i fleksibilnije smjene,
- Periodične evaluacije emocionalnog opterećenja,
- Praćenje fenomena „Quiet Cracking“ i implementacija preventivnih mjera.

9. ZAKLJUČAK

Stres zaposlenih na šalterima i u korisničkom centru (call centru) nije samo pitanje individualne dobrobiti, već i strateško pitanje korporativne bezbjednosti. Podaci o sagorijevanju (74 %) i specifičnim sindromima jasno pokazuju da je neophodna sistemska podrška: HR prakse, psihološka podrška, edukacija iz deeskalacije konflikata i unapređenje organizacione kulture. Ulaganje u mentalnu otpornost zaposlenih direktno doprinosi stabilnom i otporom sistemu, a balans između korisničkih očekivanja i unutrašnjeg mira zaposlenih može se postići kroz kombinaciju edukacije, organizacione podrške i sistemske brige o zaposlenima.

10. LITERATURA

- American Institute of Stress (2022). Workplace Stress Statistics.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (2016). *Burnout: A Multidimensional Perspective*.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*.
- Istraživanje internog HR tima Elektroprivrede CG, 2023 (simulacija za potrebe rada)
- EU-OSHA (2019). *Work-related stress: Nature and management*.

- HiveDesk (2024). *Call Center Burnout Statistics*. Dostupno na: <https://www.hivedesk.com/blog/call-center-burnout-statistics>
- Invoca (2024). *Stress and Burnout in Call Centers*. Dostupno na: <https://www.invoca.com/blog/call-center-stress-syndrome>
- PMC7999735. *Psychosocial factors affecting stress in contact centers*.
- TalentLMS (2024). *Quiet Cracking and Employee Motivation*.