

# STRES U RADU

## Nastavni materijali

7. lipnja 2017. godine

Doc. dr. sc. Ana Slišković  
Odjel za psihologiju  
Sveučilište u Zadru  
E-mail: [aslavic@unizd.hr](mailto:aslavic@unizd.hr)

## Cilj predmeta i očekivani ishodi učenja

- ❑ Opći **cilj** predmeta jest upoznavanje studenata s područjem stresa u radu, preciznije s teorijskim modelima, istraživačkim metodama i mjerama te intervencijskim strategijama u području stresa u radu.
  
- ❑ **Ishodi učenja:**
  - Opisati osnovne teorije i modele stresa u radu
  - Diferencirati i analizirati elemente transakcijskih modela stresa: 1) različite izvore stresa, 2) ishode stresa na individualnoj i organizacijskoj razini te 3) individualne, organizacijske i kontekstualne čimbenike koje doprinose negativnim ishodima stresa
  - Poznavati istraživačku metodologiju u području stresa u radu
  - Kritički analizirati intervencijske strategije upravljanja stresom
  - Samostalno analizirati znanstveno-istraživačku literaturu vezanu za stres u određenom zanimanju te odabrati adekvatne strategije upravljanja sa stresom u konkretnom zanimanju

# Sadržaj predmeta / nastavnih materijala

## 1. DEFINIRANJE PODRUČJA RADNOG STRESA

- 1.1. Uvod u područje
- 1.2. Definiranje stresa općenito i stresa u radu

## 2. TEORIJE I MODELI STRESA U RADU

- 2.1. Klasifikacija teorijskih modela
- 2.2. Pregled najutjecajnijih modela stresa u radu
- 2.3. Pregled suvremenih modela stresa u radu

## 3. ISTRAŽIVAČKE METODE I MJERE U PODRUČJU STRESA U RADU

- 3.1. Istraživačke metode u području stresa u radu: laboratorijski eksperimenti, eksperimenti u prirodnim uvjetima i korelacijski nacrti
- 3.2. Mjere stresa: samoprocjene, bihevioralne i medicinske mjere
- 3.3. Metodološka razmatranja u području stresa u radu

## 4. ELEMENTI RADNOG STRESA KAO PROCESA

- 4.1. Izvori radnog stresa – stresori
- 4.2. Kratkoročne reakcije na radni stres
- 4.3. Dugoročne posljedice stresa u radu na individualnoj i organizacijskoj razini
- 4.4. Osobni, organizacijski i kontekstualni čimbenici u procesu radnog stresa

## 5. UPRAVLJANJE S RADNIM STRESOM

- 5.1. Klasifikacija i efikasnost intervencijskih strategija
- 5.2. Smjernice za uspješno upravljanje s radnim stresom

## 6. STRESNA ZANIMANJA

# Literatura

## Temeljna literatura:

- Sulsky, L.; Smith, C. A. (2005). *Work Stress*. Belmont, CA, USA: Thomson Wadsworth.

## Dodatna literatura:

- Arnold, J.; Silvester, J.; Patterson, F.; Robertson, I.; Cooper, C.L.; Burns, B. (2005). *Work Psychology - Understanding Human Behaviour in the Workplace*. FT Prentice Hall. Poglavlje 11: Stress in the workplace (str. 386-426.)
- Dewe, P.J.; Michael P.; O'Driscoll; Cooper, C.L. (2010). *Coping with Work Stress. A Review and Critique*. Wiley-Blackwell.
- Doyle, C.E. (2003). *Work and Organizational Psychology: An introduction with attitude*. Hove, Sussex: Psychology Press, Taylor and Francis. Poglavlje 4: A study of stress: Design of environments and work (str. 111-159.)
- Jaimez, M.J.; Bretones, F.D. (2011). Towards a healthy organisation model. *The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13(3), 7-26.
- Langan-Fox, J.; Cooper, C. L. (2011). *Handbook of Stress in the Occupations*. New Horizons in Management. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kenny, D. T.; McIntyre D. (2005). Constructions of occupational stress: Nuance or novelty? U A-S.G. Antoniou i C.L. Cooper (Ur.) *Research Companion to Organizational Health Psychology* (str. 20-58). Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Lundberg, U.; Cooper, C.L. (2011). *The Science of Occupational Health: Stress, Psychobiology and the New World of Work*. Wiley-Blackwell.
- Mark, G. M.; Smith, A. P. (2008). Stress models: a review and suggested new direction. U: Houdmont, J. and Leka, S. (ur.) *Occupational Health Psychology, European Perspectives On Research, Education and Practice*, 3. Nottingham: Nottingham University Press, str. 111-144.
- O'Driscoll, M.P.; Cooper, C.L. (2002). Job-related stress and burnout. U P. Warr (Ur.) *Psychology at Work* (str. 203-229). Penguin Books Ltd.
- Internet izvori: znanstveni članci

# 1. DEFINIRANJE PODRUČJA RADNOG STRESA



## 1.1. Uvod u područje

# Terminologija

## Terminologija (engl.)

*occupational stress; work stress; stress at work; stress at workplace, workplace stress; work related stress...*

## Terminologija (hrv.)

radni stres; profesionalni stres; stres u radu; stres na poslu; stres na radnom mjestu; stres izazvan poslom...

## Područje stresa u radu

- ❑ Spada u šire područje: **ZDRAVLJE I SIGURNOST NA RADNOM MJESTU** (engl. **OCCUPATIONAL HEALTH & SAFETY**)
- ❑ **Ciljevi područja:** Identifikacija i kontrola *faktora rizika* na radnom mjestu u svrhu unapređenja i održavanja *sigurne i zdrave radne okoline* te *tjelesne, psihičke i socijalne dobrobiti radnika*.

## *Faktori rizika na radnom mjestu*

### *Fizički*

Temperatura  
Osvjetljenje  
Buka  
Vibracije  
UV zračenje...

### *Kemijski*

Štetni kemijski  
agensi  
(inhalacija,  
gutanje,  
lokalno  
djelovanje)

### *Biološki*

Bakterije  
Virusi  
Gljivice  
Paraziti...

### *Mehanički*

Nesreće na radu

### *Psihosocijalni*

Sadržaj posla  
Radno opterećenje  
Ritam posla  
Raspored posla: smjenski rad i  
prekovremeni rad  
Kontrola na poslu  
Radna okolina i oprema  
Organizacijska kultura i klima  
Uloga u organizaciji  
Interpersonalni odnosi na poslu  
Razvoj karijere  
Ravnoteža radnog  
i društvenog/obiteljskog života  
...  
**(STRESORI )**



## Zašto ovaj predmet?

- ❑ Rezultati istraživanja posljednjih desetljeća ukazuju na povećane razine stresa na poslu.
- ❑ Interes istraživača i stručnjaka (psiholozi, zdravstveni djelatnici, rukovoditelji radnih organizacija...) zbog negativnih posljedica stresa na zaposlenike, njihove obitelji, radne organizacije te društvo u cjelini.

## Prevalencija

- cca trećina zaposlenika (ovisno o izvorima) izvještava o visokim razinama stresa na poslu koje se odražavaju na njihovo zdravlje
- većina zaposlenika (cca 3/4) vjeruje da je njihov aktualni posao stresniji nego što je bio u prethodnoj generaciji
- stres na poslu je najčešći razlog napuštanja radnog mjesta
- stres na poslu najčešći je razlog oboljenja povezanih s poslom i nesreća na poslu – što uzrokuje izgubljene radne dane

## Zašto je porasla razina stresa u radu?

❑ Promjene u ***prirodi posla*** koje se odvijaju na tri razine:

- 1) ***vanjski kontekst*** koji uključuje ekonomske, političke, pravne, tehnološke, socijalne i demografske faktore na općoj društvenoj razini
- 2) ***organizacijski kontekst*** koji je pod utjecajem vanjskog konteksta, a uključuje rukovodeće strukture, postupke nadređenih i metode rada
- 3) ***radni kontekst*** koji se odnosi na oblikovanje posla, a pod utjecajem je organizacijskog konteksta.

## Zašto je porasla razina stresa u radu? – konkretnije...

- ❑ Ekonomski razvoj & globalizacija → ↑ kompeticije između organizacija i ekonomija → restrukturiranje radnih organizacija i ↑ nesigurnost zaposlenja.
- ❑ Brojne socijalne i demografske promjene (↑ kulturalna različitost izazvana migracijama, starenje radne snage, ↑ participacija žena i visoko obrazovanih) → različitost u radnoj snazi što nosi nove izazove.
- ❑ Razvoj tehnologije → novi kognitivni zahtjevi pred radnike, ↑ kompleksnost posla, ↑ broj radnih sati, ↓ vrijeme za odmor.

# Zbog čega *toliki* istraživački interes za stres na poslu?

## ❑ **zabrinutost za zdravlje i dobrobit radnika**

Direktna i indirektna povezanost s brojnim negativnim ishodima:

- ↓ **psihička dobrobit** (↓ zadovoljstva poslom i zadovoljstva životom; umor, poteškoće sa spavanjem, patopsihološki simptomi: anksioznost, depresivnost, psihosomatski simptomi)
- **tjelesna oboljenja** (npr. srčane bolesti, moždani udar, karcinom...)
- **nesreće i ozljede na poslu**
- **disfunkcionalno ponašanje** (efekt na partnere i obitelj, samoubojstva i ubojstva)

## ❑ **učinkovitost organizacije i financijski gubitci organizacije**

Negativni ishodi stresa na radnu organizaciju:

- smanjena produktivnost
- pogreške i nesreće na poslu
- izgubljeni radni dani zbog oboljenja s etiologijom stresa izazvanog poslom → organizacijski i medicinski troškovi bolovanja
- fluktuacija radne snage → podiže troškove radnog osposobljavanja, oglašavanja poslova i selekcije, reducira opću efikasnost i ometa druge radnike.
- tužbe radnika zbog bolesti kojoj je u etiologiji stres
- financiranje provođenja programa upravljanja stresom u organizacijama koji postaju nužnost u današnje vrijeme

## ❑ **izrada zakona o nužnom osiguravanju adekvatnih radnih uvjeta u radnim organizacijama**



# 1. DEFINIRANJE PODRUČJA RADNOG STRESA



## 1.2. Definiranje *stresa* i *stresa u radu*

## Definiranje *stresa u radu*

- ❑ Nepostojanje jedinstvene definicije zbog...
  - pretjerano široke upotrebe pojma u znanstvenoj literaturi i svakodnevnom životu
  - velikog broja različitih modela i teorije stresa u radu; ali i ***stresa općenito***.

## Definiranje *stresa općenito* – teorijski pristupi

- 1) vanjski podražaj ili sila koja djeluje na pojedinca (**podražajni modeli**)
- 2) individualni psihički ili tjelesni odgovor na vanjsku silu (**reakcijski modeli**)
- 3) interakcija podražaja i reakcije (**interakcijski modeli**)



## Podražajni modeli stresa

- ❑ Konceptualizacija **stresa kao podražaja** nastala je u 17. st. pod utjecajem fizike
- ❑ Stres = vanjska sila koja postavlja pritisak na objekt izazivajući njegovo naprezanje što rezultira njegovom promjenom, odnosno deformacijom.
  
- ❑ Stres  $\approx$  podražaji iz okoline koji mogu ugroziti pojedinca (poistovjećivanje pojmova stres i stresor).
- ❑ Primijenjeno na radnu okolinu, stres  $\approx$  negativni vanjski faktor koji predstavlja prijetnju zaposleniku.
  
- ❑ Osnovna pretpostavka podražajnih modela stresa: *stres se može definirati uz pomoć objektivnih ili vanjskih kriterija u terminima opterećenja, razine zahtjeva ili štetnih elemenata iz okoline.*
  
- ❑ Nedostatci podražajnih modela:
  - Postojanje objektivnih kriterija samo je prividna prednost – zanemarene su individualne razlike u doživljavanju stresa
  - Neuzimanje u obzir promjena stresnih reakcije tijekom vremena
  - Sugeriranje da je bolje bez stresa / određena razina stresa je poželjna i stimulativna

# Reakcijski modeli stresa

- ❑ Idejni prethodnici:
  - Claude Bernard – 19. st., naglašavao važnost održavanja konstantnim unutrašnjeg miljea organizma
  - Walter B. Cannon – poč. 20. st, uveo pojam *homeostaze* te utvrdio **fiziološki obrazac borba ili bijeg reakcije** (engl. *fight or flight*) kojom organizam u susretu sa stresorom priprema energiju (laboratorijska istraživanja na životinjama).

## Rezultati Cannonovih istraživanja:

*U susretu sa stresorom hipotalamus aktivira simpatički dio autonomnog živčanog sustava → aktiviranje srži nadbubrežne žlijezde → otpuštanje katekolamina (noradrenalin i adrenalin) → fiziološke i biokemijske promjene (↑ povišeni puls, krvni tlak, disanje, konstrikcija krvnih žila itd.).*

- ❑ Glavni predstavnik reakcijskih modela stresa: **Hans Selye** – nadovezavši se na Cannonov rad prvi sustavno koristi **koncept stresa** u svrhu razumijevanja fizioloških regulatornih odgovora na prijetnje organizmu.  
**Stres ≈ skup nespecifičnih odgovora organizma na bilo kakvu prijetnju izvana ili stresor.**

## Rezultati Selyevih istraživanja:

*Pri reakciji na stresor, hipotalamus aktivira i hipofizu koja proizvodi adrenokortikotropni hormon (ACTH) → stimuliranje kore nadbubrežne žlijezde na proizvodnju glukokortikoida (npr. kortizol).*

*Glukokortikoidi pomažu metaboličku adaptaciju organizma na stresnu situaciju (osiguravaju nužne razine glukoze u krvi za energiju i regeneraciju tkiva) te su umjerene razine glukokortikoida nužne na dnevnoj osnovi.*

*Kod prolongiranog ili kroničnog stresa → visoke koncentracije glukokortikoida → inhibiraju imunološki sustav, oslabljuju mišićno tkivo i dovode do vaskularnih poremećaja (jer potiču proizvodnju lipida, prvenstveno kolesterola).*

Selye je uveo pojam ***opći adaptacijski sindrom*** za opis biološke reakcije na produljeni i intenzivni stres.

Faze:

- 1) *Alarm* – stres aktivira autonomni živčani sustav
- 2) *Faza otpora* – organizam se dostupnim mehanizmima prilagođava na stres
- 3) *Faza iscrpljenosti* – počinje ako je stresor i dalje prisutan i/ ili organizam nije u stanju učinkovito odgovoriti; organizam može pretrpjeti ireverzibilno oštećenje, prvenstveno kardiovaskularne bolesti i gastrointestinalne poremećaje.

## Suvremeniji reakcijski pristup stresu

### Medicinsko-fiziološki ili biološki modeli

- ❑ U fokusu je tjelesna reakcija organizma: od neposredne fiziološke reakcije do kroničnih poremećaja u zdravlju.
- ❑ Suvremena laboratorijska i terenska istraživanja stresa unutar ovog modela bave se fiziološkim reakcijama u susretu sa stresorima.
- ❑ Izloženost akutnim stresorima povećava razinu katekolamina i kortizola, dok su rezultati vezani za kronične stresore manje konzistentni (važnost drugih varijabli).

### ❑ Nedostatci reakcijskog pristupa:

Zanemarene su:

- vrsta stresora
- promjene reakcije tijekom vremena
- individualne razlike u doživljaju stresa, suočavanju sa stresom i posljedicama

## Interakcijski modeli stresa

- ❑ Što je stres?
  - Stres ≠ podražaj
  - Stres ≠ reakcija
  - Stres = kompleksna interakcija osobe i okoline
  - Stres = *proces* koji povezuje tzv. stresore (vanjski podražaji ili događaji), suočavanje sa stresom i reakcije / posljedice.
  
- ❑ Ključni faktor koji određuje pojavljivanje stresa je **kognitivna procjena** (osobna percepcija situacije i procjena stupnja ugroženosti). → **interakcijski modeli stresa = kognitivni modeli**
  - Za razliku od fizičkih i okolinskih stresora (npr. izloženost toksičnim tvarima ne vodi nužno do percepcije, ali dovodi do tjelesne reakcije), „za psihosocijalne stresore, stres je uistinu u očima promatrača“ (Sulsky i Smith, 2005, str. 12).
  - Jedino se procjenom može objasniti činjenica da različiti ljudi različito reaguju na objektivno jednake stresore.
  
- ❑ Glavni predstavnici: **Lazarus i Folkmanova** (1987) s osnovnim postavkama
  - Stres = „negativna afektivna reakciju zasnovana na kognitivnoj procjeni situacije kao opasne ili prijeteće“.
  - Stresna reakcija javlja se kada osoba **procijeni** situaciju prijetećom ili stresnom, odnosno kada procijeni da zahtjevi situacije nadilaze njezine mogućnosti.
  - Interakcijski model stresa Lazarusa i sur. postepeno je prerastao u **transakcijski**.

## Interakcijski vs. transakcijski modeli stresa

### ☐ Interakcijski modeli stresa

- Interakcija pretpostavlja **aditivnu i linearnu relaciju faktora okoline i osobe** u determiniranju **ishoda**, odnosno **jednosmjernu kauzalnost**.
- Stres se proučava kao statična struktura u kojoj su fiksno podijeljene nezavisne i zavisne varijable / ne dopušta se recipročni kauzalni odnos (*npr. da razina reakcije na stres kod pojedinca utječe na percepciju stresora*).

### ☐ Transakcijski modeli stresa

- Lazarus i sur. postavili su temelje transakcijskog pristupa u svom **modelu stresa i suočavanja**:
  - Transakcijski pristup stresu podrazumijeva cirkulacijsku prirodu, odnosno sustav povratne sprege.
  - Uveden pojam **reprocjene** utemeljene na novim informacijama, bilo iz okoline ili osobnih reakcija.
  - Model pretpostavlja višesmjerne utjecaje (neprestano mijenjanje osobe i okoline) pa se i kognitivne procjene neprestano ponavljaju i mijenjaju.
- Transakcijski modeli stresa – općenito imaju veću ekološka valjanost, ali predstavljaju i veći metodologijski izazov.
- U odnosu na interakcijske daju veći naglasak *subjektivnoj percepciji* okoline i u većoj mjeri dopuštaju *utjecaj osobina ličnosti na procjenu i suočavanje*.

## Transakcijski model stresa i suočavanja – osnovne postavke

### ❑ Primarna kognitivna procjena

- U susretu s potencijalnim stresorom osoba ga (ovisno o osobnim i situacijskim čimbenicima) određuje kao 1) nevažnog, 2) benignog / pozitivnog ili 3) stresnog.
- Ako je procijenjen kao stresan, uslijedit će jedan od tipova primarne procjene: 1) *šteta*, 2) *prijetnja* ili 3) *izazov*.
- Šteta = gubitak koji je nastao (npr. gubitak socijalne uloge ili samopoštovanja, bolest i sl.)
- Prijetnja = isti tip štete, ali uključuje anticipaciju onoga što se još nije dogodilo, procjena praćena neugodnim emocijama.
- Izazov = procjena usmjerena na potencijalnu dobit ili rast koji će biti omogućen određenim događajem, praćena je ugodnim emocijama.

### ❑ Sekundarna kognitivna procjena predstavlja evaluaciju različitih **strategija suočavanja**

- Uključuje procjenu: *eksternalnih* (socijalnih i materijalnih) i *internalnih* (osobnih) mogućnosti za neutralizaciju situacijskih zahtjeva.
- Strategije se vrjednuju s obzirom na njihovu „cijenu“ i vjerojatnost uspjeha.
- Konceptualizacija strategija suočavanja: **suočavanje usmjereno na problem** i **suočavanje usmjereno na emocije**.

### ❑ Neuspješno suočavanje → negativni ishodi (ponašajni, zdravstveni itd.)

## Definiranje stresa na poslu

- *Stres na poslu podrazumijeva „štetne tjelesne i psihičke reakcije koje se pojavljuju kada radni zahtjevi ne odgovaraju mogućnostima i potrebama radnika“ (NIOSH, 1999).*
- *Profesionalni stres nastaje „kada se ljudi pokušavaju suočiti sa zadacima, odgovornostima ili drugim oblicima pritiska povezanim s njihovim poslovima, ali u tom pokušaju nailaze na poteškoće, napetost, anksioznost i zabrinutost“ (Stranks, 2005).*
- *„Stres na poslu nastaje kada percipirani pritisak nadvlada percipirane mogućnosti suočavanja“ (Palmer i sur., 2003).*
- *„Stres na poslu je stres povezan s poslom pojedinca. Stres na poslu je često rezultat odgovornosti i pritiska koji nisu usklađeni s znanjem, vještinama, ili očekivanjima pojedinca, što inhibira njegovu mogućnost suočavanja. Stres na poslu se može povećati ukoliko zaposlenik ne osjeća podršku od strane nadređenog ili kolega, ili pak ako doživljava vlastitu kontrolu nad poslom niskom“ (WHO).*

Nejednoznačnost u definiranju i operacionalizaciji profesionalnog stresa zapravo je jedan od najznačajnijih metodoloških problema u njegovu istraživanju.



# 1. TEORIJE I MODELI STRESA U RADU



## 1.1. Klasifikacija teorijskih modela

## Primjeri teorijskih modela iz literature (dodatni materijali)

- Sadri & Marcoulides (1994). Proposed Model of Link between Personality, Coping, Stressors & Outcomes. *Research and Practice in Human Resource Management*, 2(1), 1–19.
- Marchand & Durand (2011). Psychosocial and Biological Indicators in the Evaluation of and Intervention in Mental Health Problems at Work. *Health Care*, 11, 6–19.
- Masia & Pienaar (2011). Unravelling *safety compliance* in the mining industry: Examining the role of work stress, job insecurity, satisfaction and commitment as antecedents. *Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–10.
- Yao et al. (2014). Leadership, work stress and employee behavior. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109–126.
- Palmer, Cooper & Thomas (2004). Model of work stress to underpin the Health & Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments. *Counseling at Work*, 2–5.

## Analiza primjera iz literature

- ❑ Velik broj modela radnog stresa u teorijskoj i empirijskoj literaturi
- ❑ Općenitiji i specifičniji modeli stresa u radu (razvijeni za određeni radni sektor)
- ❑ (*Donekle* aktualna) klasifikacija pristupa stresu u radu (Cox & Griffith, 1995) zbog većeg naglaska na pojedine elemente stresa:
  - **podražajni** (stres = podražaj/karakteristika/zahtjev u radnoj okolini)
  - **fiziološki / reakcijski** (stres = fiziološke/biološke promjene u stresnom stanju)
  - **psihološki / interakcijski** (stres = dinamičan proces / interakcija pojedinca i okoline)
- ❑ Aktualnija podjela: **interakcijski** i **transakcijski\*** pristupi (\*veći naglasak na *subjektivnu procjenu* i ulogu *osobina ličnosti* u procjeni i suočavanju sa stresom).

# 1. TEORIJE I MODELI STRESA U RADU



## 1.2. Pregled najutjecajnijih modela stresa u radu

## Model slaganja pojedinca i radne okoline (*Person-Environment Fit Model*, French, 1973)

- ❑ H: Nedostatak slaganja između karakteristika pojedinca (sposobnosti, vještine, potencijali, stavovi, potrebe...) i zahtjeva radne okoline → individualni (zdravstveni) i organizacijski ishodi (pad produktivnosti)
- ❑ H: Objektivno i subjektivno neslaganje
- ❑ H: Subjektivno neslaganje pokušava se prevladati obrambenim mehanizmima (*negiranjem, reproccjenom*) i suočavanjem.

### *Analiza iz kasnije perspektive...*

- *Novina u razmišljanju*
- *Koncept slaganja (pre)statičan u odnosu na dinamične promjene u radnom kontekstu*
- *Empirijska podrška ograničena*

## Model radnih karakteristika (Job Characteristics Model; Hackman & Oldham, 1980)

- H: Pet karakteristika radne okoline vodi trima psihološkim stanjima koja vode ishodomima.
- **Radne karakteristike:** različitost vještina, identitet i važnost zadatka, autonomija i povratna informacija
- **Psihološka stanja:** smislenost, odgovornost i upoznatost s ishodomima
- **Ishodi:** motivacija, učinak, zadovoljstvo poslom

### *Analiza iz kasnije perspektive*

- *Doprinos: anketa Job Diagnostic Survey (Oldham, 1980) – mogućnost redizajna poslova s negativnim karakteristikama (npr. kombiniranje zadataka, povratna inf., obogaćivanje posla).*
- *Empirijska potvrda ishodnih varijabli (odnos s ključnim karakteristikama)*
- *Ograničen broj karakteristika i psiholoških stanja!*

## Vitaminski model (Warr, 1987)

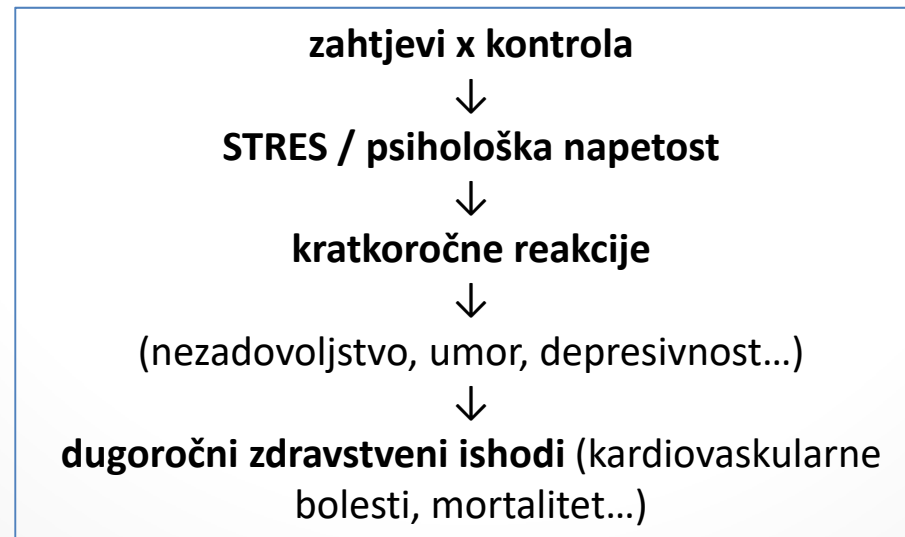
- ❑ H:
  - Neke radne karakteristike (npr. *plaća, sigurnost, značajnost zadatka*) imaju pozitivni linearni efekt na zdravlje i dobrobit, do određene mjere (konstanta).
  - Neke radne karakteristike (npr. *radni zahtjevi, autonomija, socijalna podrška, upotreba vještina, različitost vještina, povratne informacije*) imaju optimalan učinak na zdravlje kod umjerene razine.
  
- ❑ H: Karakteristike pojedinca mogu moderirati efekte radnih karakteristika na zdravlje.

### *Analiza iz kasnije perspektive*

- *Empirijska podrška modelu nije konzistentna.*

## Karasekov model zahtjeva i kontrole (Karasek, 1979)

- ❑ **Zahtjevi** = psihološki stresori, prvenstveno *radno opterećenje*
- ❑ **Kontrola**
  - ≈ kontrola nad vlastitim poslom (opseg ili širina odlučivanja na radnom mjestu)
  - ≈ kompleksnost vještina na radnom mjestu vs. monotonost i repetitivnost posla (mogućnost korištenja vještina i kompetencija)
- ❑ **Osnovna H:** ↑ *zahtjevi posla* nisu štetni sami po sebi, nego tek onda kada su u interakciji s ↓ *razinom kontrole*.
- ❑ Model je naknadno proširen s dodatnom dimenzijom: **socijalna podrška** (H: moderatorska uloga socijalne podrške).





## Analize Karasekovog modela

- **Ograničen broj radnih karakteristika** (vs. multipli stresori u modernom radnom kontekstu)
- **Operacionalizacija radnih karakteristika:** *Zahtjevi* preusko operacionalizirani (radno opterećenje), *kontrola* nejednoznačno definirana
- **Pretpostavka o pozitivnom učinku visoke razine kontrole** nije nužno točna (za neke pojedince je visoka razina kontrole stresor)
- **Operacionalizacija kontrole i zahtjeva u istraživanjima: objektivna** klasifikacija vs. **samoprocjene** (*Job Content Questionnaire*, Karasek i sur., 1998) → različita empirijska podrška:
  - Dobra prediktivna valjanost modela za zdravstvene i ponašajne ishode **na makro-razini** (epidemiološke studije s heterogenim uzorcima – kategorizacija radnih mjesta).
  - Na homogenim uzorcima: Potvrđeni **aditivni** učinci zahtjeva, kontrole i podrške; dokazi o **interaktivnim učincima** nekonzistentni.
- **Neuzimanje u obzir individualnih razlika u doživljaju stresora** (ista razina zahtjeva i kontrole nije jednako stresna za sve!)
- Model generirao velik broj istraživanja; kasnija istraživanja modela uključuju uz osnovne tri dimenzije i dr. varijable (sociodemografske, socioekonomski status, lokus kontrole itd.).
- Praktične implikacije modela: redizajn poslova.

## Model neravnoteže napora i nagrade (*Effort-Reward Imbalance Model, Siegrist, 1996*)

- ❑ Ključni koncept: **recipročnost** – *Napor na poslu treba biti kompenziran odgovarajućim nagradama*
- ❑ **H: Neslaganje napora i nagrade** ⇨ stres
  - **Nagrade** = novac, poštovanje, mogućnosti razvoja karijere, sigurnost
  - **Napor** → 2 komponente:
    - **Ekstrinzična motivacija** ili **vanjski zahtjevi**: pritisak ili radno opterećenje, stanje na tržištu rada
    - **Intrinzični napor** – intrinzična motivacija: potreba za kontrolom ili prevelika predanost

### *Analiza iz kasnije perspektive*

- *Empirijska potpora (srčane bolesti, psihosomatski simptomi, iscrpljenost – kod visoke neravnoteže!)*
- *Ima neke karakteristike transakcijskog modela: naglasak na subjektivnoj procjeni (**percipirano ili doživljeno neslaganje**)*
- *Nedovoljno naglašena uloga individualnih razlika (iznimka: **intrinzični napor**) – nije razrađen mehanizam njihova utjecaja na percepciju.*

# Coxov transakcijski model radnog stresa (Cox, 1978; Cox & Mackay, 1981; Cox et al., 2000)

- ❑ Sličnosti s Lazarusovim modelom u pogledu procesa i faza stresa.

## Faze:

### 1) Radne karakteristike / radni zahtjevi

### 2) Percepcija zahtjeva u odnosu na mogućnost suočavanja (primarna procjena kod L.)

### 3) sekundarna procjena i suočavanje (analogno Lazarusovu modelu)

Tjelesne i psihičke promjene kod stresnog stanja (promjene raspoloženja i emocija, tenzija, anksioznost, depresivnost) iniciraju ponašanja „prilagodbe situaciji” ili „prilagodbe situacije” – čiji neuspjeh vodi negativnim zdravstvenim ishodima

### 4) Ishodi/posljedice suočavanja

### 5) Feedback (vezan za sve ostale faze)

- ❑ Razlike u odnosu na Lazarusov model:

- jasnija struktura
- veći fokus na zdravlje radnika
- veći fokus na **individualne razlike\***
- uključivanje *feedbacka*

- ❑ *\*H: kontrola, osobna čvrstoća, resursi suočavanja i samoefikasnost imaju:*

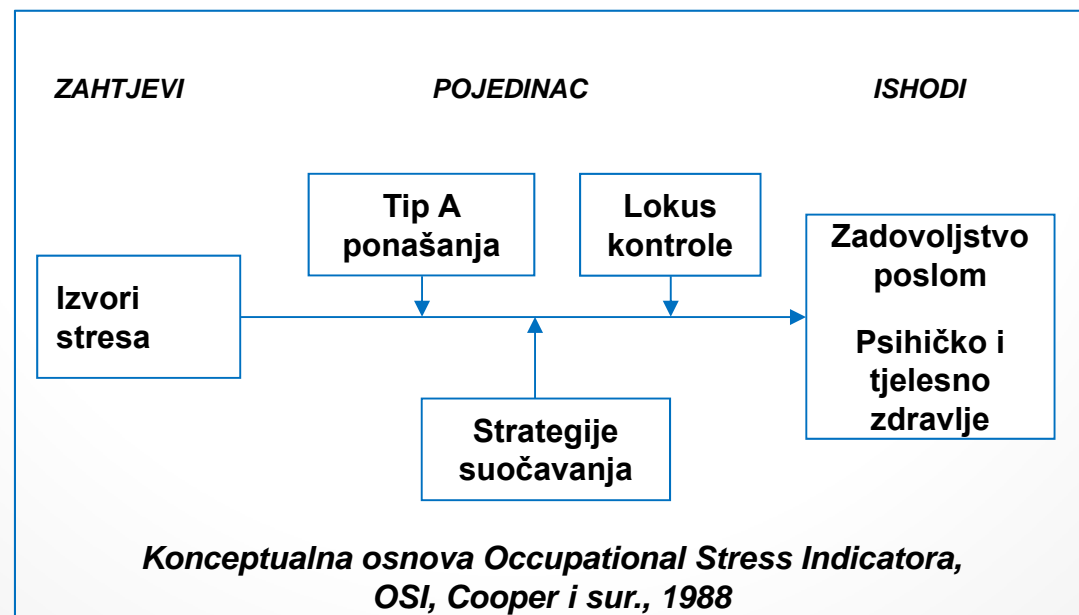
- **medijatorsku ulogu** (djeluju na procjenu) *i*
- **moderatorsku ulogu** (o njima ovisi efekt na zdravstvene ishode)

## *Analiza*

- Empirijski potvrđeni nezavisni efekti, ali dokazi o moderatorskim i medijatorskim učincima nisu konačni.
- Kompleksnost modela → teško ga je empirijski obuhvatiti.

## Cooperov transakcijski model radnog stresa (Cooper i sur., 1988)

- ❑ **Osnovna H:** izvori pritiska / stresori mogu rezultirati različitim *posljedicama po psihičko i tjelesno zdravlje te organizaciju*, pri čemu moderirajuću ulogu imaju *percepcija događaja, osobine ličnosti, ponašanje i strategije suočavanja*.
- ❑ Proces stresa ovisi o percepciji situacije, *odnosno procjeni stresnosti situacije*.
- ❑ Do stresnih reakcija dolazi kada osoba procijeni da intenzitet stresora prevladava njezine mogućnosti suočavanja.
- ❑ **Procjena** → predmet mjerenja nije radni zahtjev ili pritisak već *percepcija pritiska* (→ prikladnost korištenja upitnika).



## *Tabelarni prikaz varijabli Cooperovog modela stresa (1988.)*

| <b>Izvori stresa</b>             | <b>Individualne karakteristike</b>  | <b>Strategije suočavanja</b> | <b>Individualne posljedice</b>        | <b>Organizacijske posljedice</b> |
|----------------------------------|---|------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Posao                            | Biografski i demografski faktori  | Socijalna podrška            | Zadovoljstvo                          | Visoka fluktuacija radne snage   |
| Organizacijska struktura i klima | Kontrola (organizacijske sile, procesi upravljanja, individualni utjecaj) | Odnosi posla i obitelji      | - s postignućem, vrijednošću i rastom | Loš radni učinak                 |
| Rukovoditeljska uloga            | Tip A ponašanja (stil ponašanja, ambicija, stav prema životu)             | Logičko rezoniranje          | - samim poslom                        | Nizak moral                      |
| Karijera i postignuće            |   | Strategije u zadacima        | - organizacijom i strukturom          | Smanjena efikasnost              |
| Odnos posla i obitelji           |   | Organizacija vremena         | - organizacijskim procesima           | Visok absentizam                 |
| Interpersonalni odnosi           |   | Predanost                    | - interpersonalnim odnosima           |                                  |
|                                  |   |                              | Tjelesno zdravlje                     |                                  |
|                                  |   |                              | Psihičko zdravlje                     |                                  |

- **Pressure Management Indicator (PMI, Williams i Cooper, 1998)** – revidirana verzija OSI-a (skraćen, pitanja primjenjiva cijeloj radnoj populaciji, poboljšanje psihometrijskih karakteristika)
- U nazivu i u česticama izbjegava se termin stres, a koristi termin *pritisak* jer se na stres gleda kao na negativnu posljedicu pritiska.

### Konceptualna osnova PMI upitnika

**Izvori pritiska**    **x**    **Individualne razlike**    **=**    **Posljedice**

**Radno opterećenje**  
**Odnosi**  
**Priznanje**  
**Organizacijska klima**  
**Osobna odgovornost**  
**Rukovoditeljska uloga**  
**Ravnoteža obiteljskog i**  
**poslovnog života**  
**Dnevne teškoće**

**Tip A ponašanja**  
 Težnja za postignućem  
 Strpljivost – nestrpljivost  
**Radni lokus kontrole**  
 Osobni utjecaj  
 Kontrola  
**Suočavanje**  
 Suočavanje usmjereno  
 na problem  
 Ravnoteža privatnog i  
 poslovnog života  
**Socijalna podrška**

**Organizacijska sigurnost**  
**Odanost organizaciji**  
**Zadovoljstvo poslom**  
**Zadovoljstvo organizacijom**  
**Psihička dobrobit**  
 Razina psihičke dobrobiti  
 Otpornost  
 Zabrinutost  
**Tjelesno zdravlje**  
 Tjelesni simptomi  
 Razina energije

*Analiza transakcijskog modela Coopera i sur.: Kao i kod drugih transakcijskih modela je zbog kompleksnosti empirijska potpora ograničena i nekonzistentna.*

# 1. TEORIJE I MODELI STRESA U RADU



## 1.3. Pregled suvremenih modela stresa u radu

## Modeli stresa u radu u 21. stoljeću

- ❑ Većinom se zasnivaju na:
  - rekonceptualizaciji ranijih modela
  - kombiniranju varijabli različitih modela
  - uključivanju drugih važnih varijabli u postojeće modele (npr. osobine ličnosti).



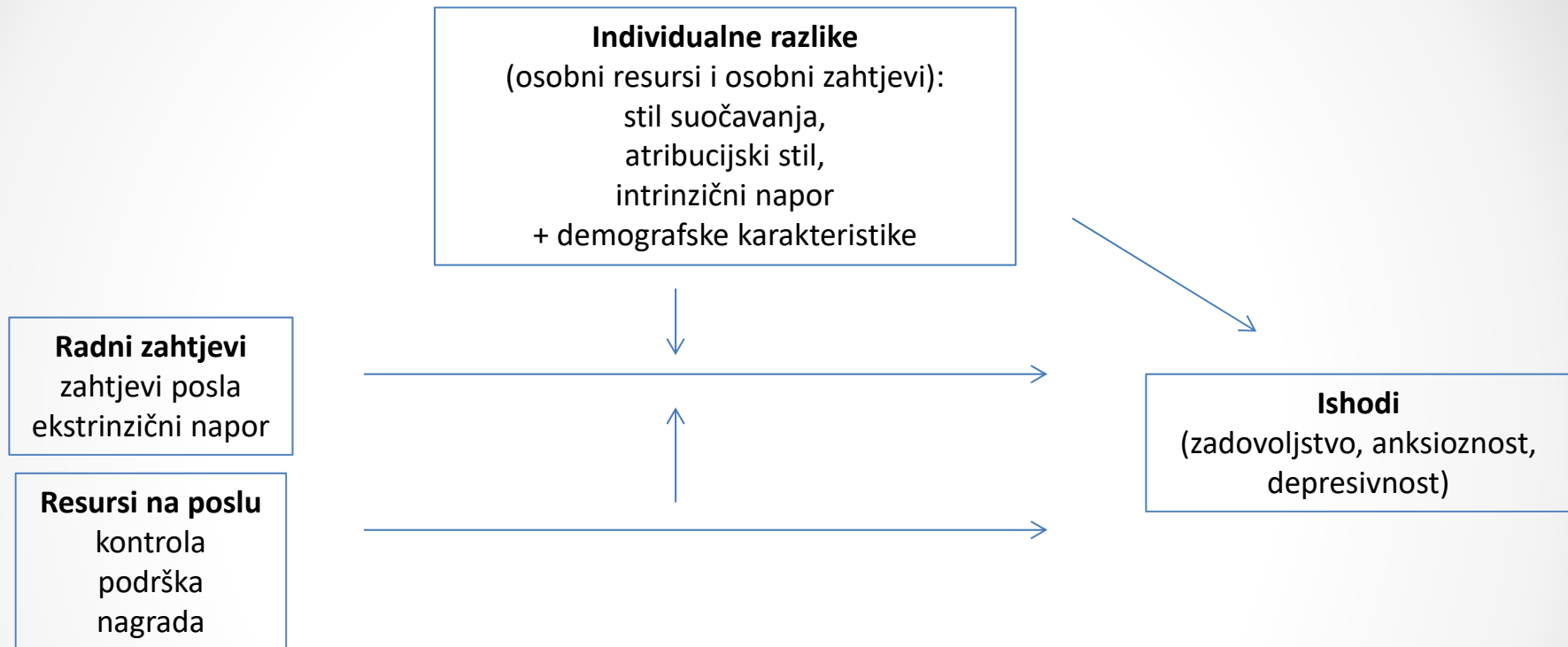
## Pregled suvremenih modela stresa u radu

- **Model radnih zahtjeva, vještina i socijalne podrške** (Demand-Skill-Support model; van Veldhoven i sur., 2005)
  - zasnovan na Karasekovu modelu s ciljem parsimonije u predikciji ishoda
  - **zahtjevi-vještine-socijalna podrška nadređenih i kolega**
  
- **Model kompenzacije stresa izazvanog radnim zahtjevima** (Demand-Induced-Strain-Compensation model; De Jonge i sur., 2000)
  - kombinacija varijabli iz Karasekovog i Siegristovog modela: **zahtjevi, kontrola, podrška + ravnoteža napora i nagrade**
  - **H: Kompenzacija radnih zahtjeva s identičnim tipom resursa** (emocionalni, kognitivni, ponašajni, fizički zahtjevi i resursi )
  
- **Model zahtjeva i resursa na poslu** (Job-Demand-Resources model; Demerouti i sur., 2001)
  - globalni model stresa u radu zasnovan na različitim postavkama ranijih modela
  - psihosocijalni faktori na radnom mjestu kategorizirani u 2 kategorije: **zahtjevi i resursi**
  - **ishodi:** zdravstveni (osobito *sagorijevanje na poslu*), organizacijska odanost, radna angažiranost
  - Uvođenje **osobnih resursa** u model (moderatori i medijatori): karakteristike koje doprinose **otpornosti na stres** kao što su: *opća samoefikasnost; samopoštovanje u radnoj organizaciji, optimizam* itd.

## Analiza modela stresa u radu

- ❑ **Jednostavniji (interakcijski) modeli** (*Zahtjevi-kontrola-podrška i Neravnoteža napora i nagrade te modeli izvedeni iz njih*)
  - fokus na (neke) objektivne radne karakteristike i vidljive ishode – empirijska potvrda na makro-razini
  - *? Ali zašto svi ne obole? Što je s individualnim razlikama?*
  
- ❑ **Transakcijski modeli**
  - ekološki valjaniji
  - empirijski teško uhvatljivi mentalni procesi stresne transakcije

## Zlatna sredina\*



**Jednostavni model radnih zahtjeva, resursa i individualnih razlike**  
**(Simple DRIVE model, Mark & Smith, 2008)**

\* kombinacija osnovnih karakteristika interakcijskog modela i individualnih razlika iz transakcijskih modela

### **3. ISTRAŽIVAČKE METODE I MJERE U PODRUČJU STRESA U RADU**



## Pristupi u mjerenju i proučavanju stresa

### **Medicinski pristup**

- povijest bolesti, laboratorijski testovi i medicinski pregledi

### **Bihevioralni znanstveni pristup**

- različite mjere: samoprocjene, biokemijske, fiziološke, povijest bolesti

### **Epidemiološki pristup**

- praćenje objektivnih radnih okolina i zdravstvenih ishoda

## **3. ISTRAŽIVAČKE METODE I MJERE U PODRUČJU STRESA U RADU**



**3.1. Istraživačke metode u području stresa u radu:  
laboratorijski eksperimenti, eksperimenti u prirodnim uvjetima i korelacijski nacrti**

## Istraživačke metode u području stresa u radu

- ❑ **Eksperimentalne vs. neeksperimentalne metode**
- ❑ **Laboratorijska vs. istraživanja u prirodnim uvjetima**
- S obzirom na dvije navedene klasifikacije metoda, najčešće metode u području stresa u radu:
  - **Laboratorijski eksperimenti:** visoka mogućnost kontrole; artificijelnost; vanjska valjanost?
  - **Eksperimenti u prirodnim uvjetima** (*field experiments*)
  - **Korelacijski nacrti** („*ex post facto*“): nedostatak kontrole; statistička kontrola (analiza kovarijance, hijerarhijska RA); vanjska valjanost

## **2. ISTRAŽIVAČKE METODE I MJERE U PODRUČJU STRESA U RADU**



### **2.2. Mjere stresa: samoprocjene, bihevioralne i medicinske mjere**



## Samoprocjene

- ❑ Zahvaćaju se **upitnicima i intervjuima** – pitanja o izvorima stresa, načinima suočavanja, kratkoročnim/dugoročnim ishodima, osobnim i kontekstualnim čimbenicima....
- ❑ Zahvaćaju afektivne, somatske i kognitivne aspekte doživljenog stresa.
- ❑ **Kvantitativni vs. kvalitativni pristup** (strukturirani i nestrukturirani intervjui i upitnici)
  - **Prednosti:**
    - ↑ sudionička valjanost (*face validity*)
    - doživljaj stresa je prediktivniji za ishod od samog stresora
  - **Nedostatci:**
    - socijalna poželjnost odgovora
    - nesposobnost davanja točnog odgovora; zaboravljanje i oslanjanje na vlastite kognitivne sheme
    - značenje riječi „stres” za ispitanike
    - značenja na skali procjene (*npr. ozbiljnost stresora vs. „smeta mi”*)

## Bihevioralne mjere

☐ Bihevioralne mjere reakcija na stresore:

▪ u **laboratorijskim istraživanjima**

npr. *učinak i/ili izdržljivost u zadatku u nekim stresnim uvjetima*

▪ u **terenskim istraživanjima**

Npr.: *odsutnost s posla, broj nesreća / ozljeda, broj cigareta na dan...*

Izvor podataka: arhivski podatci, opažanje, samoprocjena, procjena od nadređenih i/ili kolega

***Važno:*** Bihevioralne mjerene nisu nužno valjane i pouzdane.

*Npr.*

*Odražava li ispitanikova izdržljivost u zadatku njegov doživljaj stresa?*

*Daje li broj dana odsutnosti s posla prikupljen u nekoj točki dosljednu sliku razine absentizma?*

# Medicinske mjere

- ❑ Medicinske mjere / parametri tjelesnih reakcija na okolinske i psihosocijalne stresore mogu se podijeliti na:
  - 1) FIZIOLOŠKE
  - 2) BIOKEMIJSKE

## FIZIOLOŠKE MJERE

- ❑ **Parametri simpatičkog živčanog sustava: znojenje (EDR), disanje, puls, krvni tlak, napetost mišića**
  - *Najčešće se koriste: kardiovaskularne mjere (krvni tlak i puls)* – brza, osjetljiva mjera reakcije na fizičke i psihosocijalne stresore; mogućnost primjene u radnoj okolini
  - Praktična ograničenja fizioloških mjera: cijena opreme, trening, nepraktičnost korištenja u radnoj okolini, intruzivnost mjerenja (npr. elektrode).
  
- ❑ **KONTROLA: U korištenju fizioloških mjera voditi računa o sljedećem:**
  - Interindividualna varijabilnost mjera → svaki ispitanik sebi kontrola prije/nakon izloženosti stresoru
  - Reaktivnost mjera (*npr. krvni tlak*) na samo mjerenje → potreba za multiplim mjerenjima
  - Reaktivnost mjera (osobito kardiovaskularnih) na: tjelesni stav; tjelesnu aktivnost; kofein, nikotin, jelo (udio soli), lijekove, genetsku predispoziciju... → **pogreška mjerenja vezana za specifičnosti uvjeta**

## BIOKEMIJSKI PARAMETRI

- ❑ Najčešće korištene mjere: katekolamini, glukokortikoidi i u novije vrijeme lipidi.
- **Katekolamini** (adrenalin i noradrenalin)
  - Uzorci iz krvi – adekvatnije mjere za akutni stres (laboratorijska istraživanja)
  - Uzorci iz urina – za kronični stres (terenska istraživanja)
- **Glukokortikoidi** (kortizol)
  - Kortizol čak osjetljiviji na psihosocijalne stresore od katekolamina
  - ! Razina kortizola se ↑ ili ↓ u ovisnosti od tipa stresora i akutnosti/kroničnosti stresora
- **Lipidi** (slobodne masne kiseline, trigliceridi i kolesterol)
  - Slobodne masne kiseline (razine) povezane s akutnim stresorima,
  - trigliceridi i kolesterol (razine) povezane s kroničnim stresorima

## Smjernice za korištenje katekolamina i kortizola

### ☐ **KATEKOLAMINI**

#### ▪ **Uzorak iz krvi:**

- nužni multipli uzorci (intravenozni kateter) zbog reaktivnosti na venopunkturu
- nužno uzeti mjeru kroz period manji od 2 minute nakon izloženosti stresoru - kratak „život“ katekolamina”
- nužna analiza kroz 2 sata ili zamrzavanje

#### ▪ **Uzorak iz urina**

- jednostavnije, manje invazivno
- razina katekolamina u urinu sporije opada (sati)
- ipak nužni multipli uzorci (pouzdanost)!
- kontrola cirkadijurnih ritmova (24h)
- nužna brza analiza uzorka

### ☐ **KORTIZOL**

#### • **Uzorak iz krvi ili urina**

- Multipli uzorci kroz 24 sata

#### • **Uzorak iz sline**

- praktičniji u radnoj okolini

## ***Valjanost i pouzdanost BIOKEMIJSKIH MJERA STRESA***

- Odnos s radnim stresom relativno slabo dokazan (konstruktna valjanost?)
- Izvori pogreške: reaktivnost mjera na specifičnost uvjeta (npr. *katekolamini i kortizol reaktivni na tjelesnu aktivnost i tjelesni položaj, prehranu, lijekove, npr. kontracepcija* itd. )
- Nužna kontrola i drugih faktora: dob, spol
- Izbor „prave” mjere – u ovisnosti o stresoru (akutni vs. kronični)

## Primjeri istraživanja u području stresa u radu (dodatni materijali)

- O'Brien A, Terry DJ, Jimmieson NL (2008). **Negative affectivity and responses to work stressors: an experimental study.** *Anxiety Stress Coping*, 21(1), 55–83.
- Daniel C. Ganster DC, Mayes BT, Sime WE, Tharp GD (1982). **Managing organizational stress: A field experiment.** *J Applied Psychology*, 67(5), 533–542.
- Kant I, Bultmann U, Schroer K, Beurskens A, van Amelsvoort LGPM, Swaen G (2003). **An epidemiological approach to study fatigue in the working population: the Maastricht Cohort Study.** *Occup Environ Med.* 60(1), 32–39.
- Mosadeghrad AM (2013). **Occupational stress and turnover Intention: Implications for Nursing Management.** *Int J Health Policy Manag*, 1(2), 169–176.
- **Analiza:** pristup, istraživačka metoda i korištene mjere stresa u navedenim istraživanjima te potencijalna ograničenja rezultata.



## **3. ISTRAŽIVAČKE METODE I MJERE U PODRUČJU STRESA U RADU**



### **3.3. Metodološka razmatranja u istraživanjima stresa u radu**

## Subjektivne vs. objektivne mjere

- ❑ Povezanost samoprocjene stresora i/ili stresa s fiziološkim, biokemijskim i bihevioralnim mjerama kroz različita istraživanja – slaba / vjerojatno veličina povezanosti podcijenjena.
  - Razlozi:
    - stres **dinamičan** proces (vremenski različite faze doživljaja, tjelesnih i ponašajnih promjena)
    - **pristranost samoprocjene** (način postavljanja pitanja i format odgovora u upitnicima; npr. *Koliko ste preopterećeni vs. Koliko posla uspijete obaviti?*)
    - **nestandardiziranost mjera procjene**
    - **nepouzdanost mjera (i tzv. objektivnih!)**
    - (ne)kontrola različitih izvora pogreške (**reaktivnost fizioloških i biokemijskih mjera**)
    - korištenje **premalog broja mjerenja** (vs. multipla mjerenja)
    - ograničeno **vrijeme** istraživanja – ne pruža punu sliku o radnoj okolini
    - *reaktivnost ispitanika na sudjelovanje u istraživanju*
    - istraživači uglavnom istražuju **zdravije radne okoline** (dozvola pristupa)
- ❑ Neki preporučuju usmjeriti se samo na objektivne karakteristike radne okoline što je ujedno praktično zbog intervencijskih strategija koje bi trebale proizaći iz istraživanja.
- ❑ No, na homogenim uzorcima evidentna je veća povezanost subjektivnih mjera s ishodima što implicira da je važniji doživljaj od *objektivne* mjere.
- ❑ Bez obzira na to koristimo li tzv. objektivne ili tzv. subjektivne mjere, one moraju biti pouzdana i valjana.

# Naprednije tehnike statističke analize

## ☐ SEM

(+) Mogućnost testiranja modela u području

(+) Statistička kontrola pogreške mjerenja omogućava *indicije* o kauzalnoj vezi (slaganje modela s podacima)

(-) Ne dopušta kauzalno zaključivanje!

## ☐ Meta-analiza

(+) Statističke tehnike omogućavaju zaključak o ukupnim efektima, kontrolirajući pritom pogreške mjerenja – napredak u odnosu na pregledne radove

(-) Uključivanje istraživanja (kriterij)

(-) Statističke korekcije pri izračunu (neslaganja)

## Zajednička varijanca metode

- ❑ Kritika korištenja jedne metode (samoprocjene) kao mjere izvora i ishoda stresa: ***Odnos među varijablama rezultat zajedničke metode a ne stvarne povezanosti.***  
*Npr. čestice vezane za stresore na poslu i čestice vezane za zadovoljstvo poslom*
- Upitno je koliko je problem zapravo velik
- po nekima je preuveličan (jer korelacije nisu visoke, a ako je metoda izvor, trebale bi biti)
- izraženiji je kod nepouzdatih i nevaljanih mjera
- postoje tehnike procjene i korekcije
- Preporuka: korištenje kombinacije mjera (npr. uz samoprocjene stresnosti radnih uvjeta koristiti dostupne karakteristike objektivne radne okoline; dijagnoze oboljenja i sl.)

## Negativna afektivnost (NA)

- NA = dispozicijski konstrukt: stabilna osobina ličnosti koja odražava individualne razlike u negativnoj emocionalnosti i samopoštovanju
- Neovisno o objektivnoj radnoj okolini osoba s ↑NA se fokusira na negativne aspekte u okolini i doživljava više stresa
- Potreba za kontrolom NA u ispitivanju odnosa stresora i stresnih reakcija

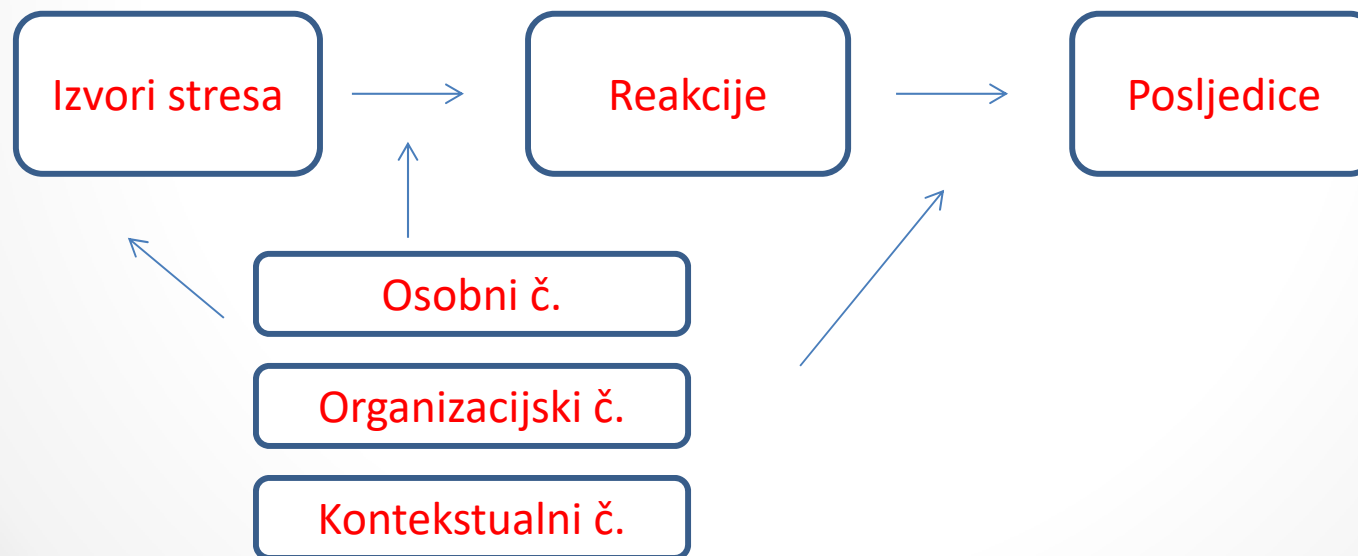
## Kroz-sekcijska vs. longitudinalna istraživanja

- ❑ Jednokratno mjerenje stresora i reakcija na stres nema kapacitet zahvaćanja **dinamičnog procesa stresa**.
- Potreba za longitudinalnim istraživanjima.

## 4. ELEMENTI RADNOG STRESA KAO PROCESA



## Stres u radu kao proces





## **4. ELEMENTI RADNOG STRESA KAO PROCESA**



### **4.1. Izvori radnog stresa – stresori**

## Izvori radnog stresa / stresori

- intrinzične karakteristike posla
- uloge u organizaciji
- odnosi na poslu
- razvoj karijere
- organizacijska struktura i klima
- ravnoteža između radnog i privatnog života

## Intrinzične karakteristike posla (ili sadržajni faktori)

- Podrazumijevaju stresore povezane sa specifičnim zadacima posla koji pojedinac obavlja:
  - **fizički radni uvjeti** (npr. buka, neodgovarajuće osvjetljenje, nepovoljan fizički dizajn radne okoline i sl.)
  - **organizacija radnog vremena** (smjenski rad, prekovremeni rad, nametnuti ritam rada)
  - **radno opterećenje** (preopterećenost / nedovoljna opterećenost, npr. monoton i repetitivan posao bez kontrole i izazova)
  - **rizik i opasnost na poslu**
  - **nošenje s novim tehnologijama**

→ potencijalni negativni efekti na dobrobit i zdravlje

# Radna uloga u organizaciji

## ❑ Nejasnoća uloge

- Zaposlenik nema jasne informacije potrebne za ispunjavanje uloge (radni ciljevi, odgovornost, očekivanja)
- Nepredvidivost posljedica radnog učinka pojedinca

## ❑ Konflikt uloge

- Konflikt unutar uloge: nekompatibilni zahtjevi različitih elemenata uloge – različita procjena važnosti različitih elemenata uloge od strane pojedinca i dr. članova grupe (različita očekivanja)
- Konflikt između (nekompatibilnih) zahtjeva različitih uloga

## ❑ Preopterećenost uloge

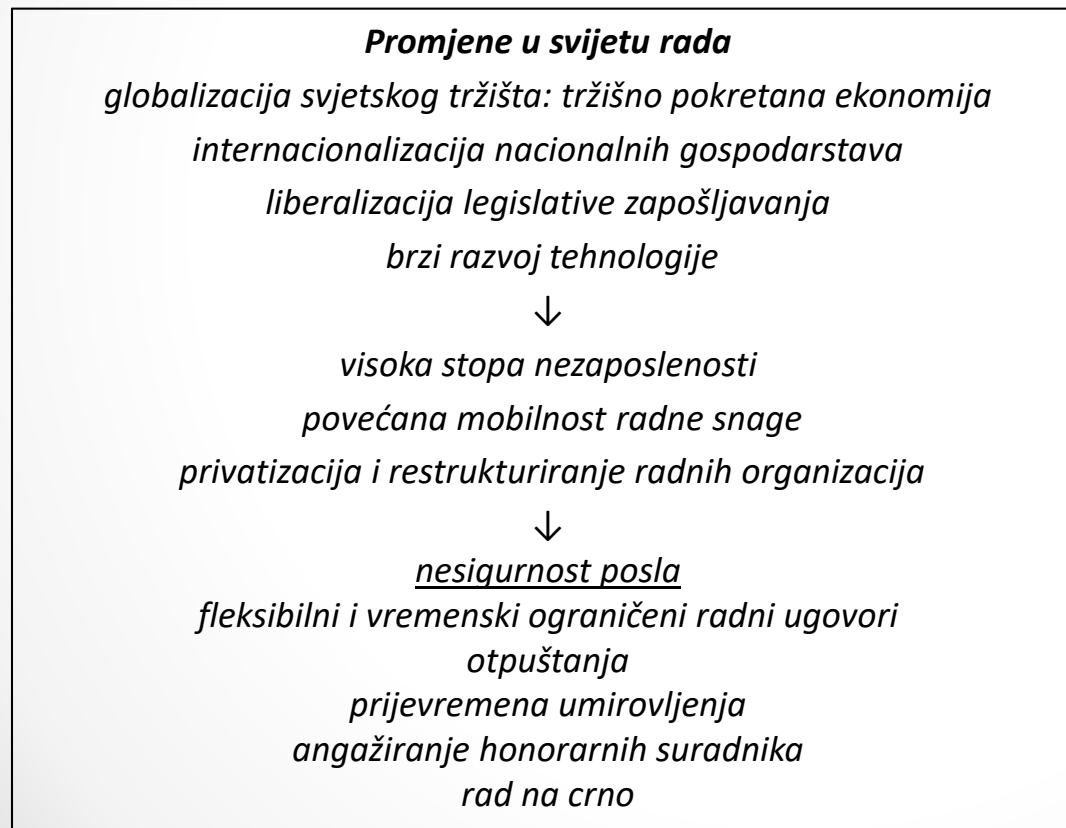
- Broj različitih uloga pojedinca; količina radnih zahtjeva; vremenski pritisak → žrtva kvalitete ili kvantitete dužnosti
- Stresori vezani za radnu ulogu → nesigurnost oko toga obavlja li zaposlenik adekvatno ulogu / da li radni naponi imaju učinak → narušena dobrobit i zdravlje, sagorijevanje na poslu.

## Međuljudski odnosi na poslu

- Odnosi s:
  - Kolegama
  - Nadređenima
  - Podređenima
  
- Loši odnosi kao stresor
- Loši odnosi ≈ nisko povjerenje, slaba podrška i nedostatak interesa za probleme s kojima se suočava član organizacije.*
- Dostupnost socijalne podrške od članova radne organizacije – protektivni faktor u procesu stresa.

# Razvoj karijere

- ❑ Ova kategorija uključuje sljedeće stresore:
  - nesigurnost posla
  - nazadovanje
  - nemogućnost unapređenja u organizaciji i nepostizanje pojedinčeva cilja (\*žene i pripadnici manjina)
  - promaknuće koje donosi odgovornosti iznad mogućnosti pojedinca.



*Brze i drastične promjene u tranzicijskim zemljama poput RH (od gotovo potpune sigurnosti zaposlenja, minimalne profesionalne mobilnosti i niske stope nezaposlenosti do današnje situacije).*

# Organizacijska struktura, kultura i klima

- ❑ Stresori:
  - *loša komunikacija*
  - *nekompatibilni stil rukovođenja*
  - *nedostatak participacije u donošenju odluka*
  - *neadekvatne povratne informacije o učinku*
  - *netočno ili dvosmisleno mjerenje učinka*
  - *nepošteni sustavi kontrole*
  - *nedostatak efikasnog savjetovanja*
  - *ograničenja u ponašanju itd.*
  
- ❑ Osobito stresan rad u:
  - organizacijama s hijerarhijskom, birokratskom strukturom i kulturom (↓ participacija zaposlenika; neadekvatna komunikacija nadređenih i podređenih)
  - organizacijama s psihološki neadekvatnom klimom (komunikacija usmjerena na negativne osobine zaposlenika, cinizam vezan za rukovoditelja i upravu, nepovjerenje među članovima o., ostvarivanje interesa na račun drugih...)

## ORGANIZACIJSKA KULTURA

≈ obrazac vrijednosti, temeljnih ideoloških pretpostavki, principa i normi koji vladaju u određenoj organizaciji i utječu na radno ponašanje.

## ORGANIZACIJSKA KLIMA

≈ psihološka okolina – zajednička percepcija i stavovi koje dijele članovi o.

# (Ne)ravnoteža između radnog i osobnog života

- ❑ Podrazumijeva (ne)sklad ili (ne)zadovoljavajući aranžman poslovnih obveza pojedinca i njegova osobnog (obiteljskog i društvenog) života.

## Promjene u obiteljskoj strukturi

(↑ broj obitelji s dvije karijere, obitelji s jednim roditeljem itd.)

↑ uključenost žena u radnoj snazi

↑ želja za samoaktualizacijom i ispunjenošću u više uloga i većom kvalitetom života

**tehnološki napredak** (izvođenje radnih zadataka van fizičkog radnog mjesta)



Narušene „ograde“ između posla i života izvan posla.



**Neravnoteža  
Konflikt**

- ❑ **Teorijski modeli odnosa poslovne i obiteljske domene:**

- *model segmentacije ili nezavisnosti*
- *model kompenzacije*
- *model prelijevanja – dobio najviše empirijske potpore*

- ❑ „**Prelievanje**“ = značajno nametanje jedne sfere u drugu što često vodi do percipirane interferencije ili konflikta radnog i privatnog života (→ ↓ dobrobit).

- Češći smjer prelijevanja: radni → privatni život
- Konflikt izraženiji: kod parova s dvije karijere, zaposlenih žena s djecom, osobito kod male djece (tradicionalna očekivanja vezana za spolnu ulogu).



## 4. ELEMENTI RADNOG STRESA KAO PROCESA



### 4.2. Kratkoročne reakcije na radni stres

## Kratkoročne reakcije na stres

- Fiziološke
- Psihološke
- Ponašajne

# Fiziološke reakcije

- ❑ Najčešće istraživane:
  - *Kardiovaskularni simptomi (krvni tlak i srčana frekvencija)*
  - *Biokemijski indikatori (katekolamini, kortizol, kolesterol)*
  - *Gastrointestinalni simptomi*
  
- ❑ Osjetljive na promjene u radnoj okolini / radne stresore
- ❑ Manje korištene mjere (financijski resursi) u odnosu na samoprocjene
- ❑ Često se koriste samoprocjene fizioloških reakcije

## Reakcija vs. posljedica

U susretu sa stresorom ↑ krvni tlak i puls, otpuštanje hormona...  
(KRATKOTRAJNA PROMJENA)

Ponovljeni i/ili dugotrajni stresori, vode trajnoj konstrikciji malih arterija na periferiji tijela što dovodi do povišenog krvnog tlaka (POSLJEDICA)

## Psihološke reakcije

- ❑ Obuhvaćaju:
  - **afektivne** reakcije (negativne emocije i raspoloženja, npr. iritabilnost, depresivnost)
  - **kognitivne** reakcije (smanjena mogućnost koncentracije, problemi s pamćenjem, loša procjena, zabrinutost / anksioznost)
- ❑ Zahvaćaju se samoprocjenama.
  - *Instrumenti kojima se zahvaćaju samoprocjene psiholoških reakcija na radni stres:*
    - *Zadovoljstvo poslom* (afektivni i kognitivni aspekt) (npr. Judge i sur., 2001)
    - *Zadovoljstvo životom* i drugi aspekti dobrobiti (npr. Diener i sur., 2009)
    - *General Health Questionnaire* (GHQ, Goldberg i Williams, 1988.) – detektiranje manjih psiholoških poremećaja u nekliničkim populacijama.
    - *Brief Symptom Inventory* (Derogatis, 1993) – anksiozni, depresivni i psihosomatski simptomi
    - *Maslach Burnout Inventory* (Maslach i sur., 2001.) – komponente sagorijevanja na poslu: emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i smanjena profesionalna efikasnost
    - *NIOSH Generic Job Stress Questionnaire* (Hurrell i McLaney, 1988.)
    - *The Job Content Questionnaire* (Karasek i sur., 1998.)
    - *Occupational Stress Inventory* (Osipow, 1998.)
    - *ASSET* (Johnson i Cooper, 2003.)
    - *Occupational Stress Indicator (OSI)*, Cooper i sur., 1988.)
    - *Pressure Management Indicator (PMI)*, Williams i Cooper, 1998.)

...

## Ponašajne reakcije

- ❑ **Obuhvaćaju:**
  - **radno ponašanje** (radni učinak, nesreće)
  - **odsutnost s posla** (izostanci, fluktuacija radne snage)
  - **asocijalno ponašanje na poslu** (krađa, namjerna šteta)
  - **asocijalno ponašanje van posla** (zlostavljanje unutar obitelji)
  - **autodestruktivno ponašanje** (zloupotreba opojnih tvari, kompulzivno kockanje).
  
- ❑ Najmanje istraživane
- ❑ S organizacijskog gledišta najvažnije (financijski gubitci)
- ❑ Razvoj efikasnih intervencija u upravljanju sa stresom danas se sve više temelji na mjerama ponašanja.
  
- ❑ Napomena: procjena ponašajnih reakcija vezanih sa stres je kompleksno područje: potreban je oprez u pripisivanju ponašajnih reakcija isključivo stresu (dispozicija, faktori nevezani za posao itd.).

## **4. ELEMENTI RADNOG STRESA KAO PROCESA**



### **4.3. Dugoročne posljedice stresa u radu na individualnoj i organizacijskoj razini**

## Posljedice radnog stresa

### ❑ na individualnoj razini

- **tjelesna oboljenja sa stresnom etiologijom:** *srčane bolesti kao što je hipertenzija, koronarna tromboza, srčani udar te gastrointestinalni problemi i bolesti kao što su problemi s probavom, konstipacija, kolitis, peptični ulkus, kožna oboljenja, glavobolje i migrene, hipertireoidizam, dijabetes melitus, muskuloskeletalne bolesti, kronični sindrom umora...*
- **psihičko zdravlje / dobrobit:** *zadovoljstvo poslom i životom, anksioznost, depresivnost, sagorijevanje...*

### ❑ na organizacijskoj razini

- **produktivnost**
- **absentizam**
- **fluktuacija radne snage**

## Odnos radnog stresa i učinka

### □ Modeli:

**(1) U-krivulja** koja proizlazi iz Yerkes Dodsonovog zakona (Selyev aksiom)

**(2) negativna linearna povezanost**

**(3) pozitivna linearna povezanost** (stres = izazov)

**(4) nepovezanost** (psihološki ugovor zaposlenika i organizacije)

□ Istraživanja na zapadnoj kulturi uglavnom potvrđuju (2): što su izraženiji radni stresori, produktivnost je manja.

□ Međutim, veličina povezanosti se razlikuje ovisno o:

- vrsti stresora (*npr. preopterećenje ili konflikt uloge*) i operacionalizaciji (*percepcija stresora vs. stresa*)
- operacionalizaciji učinka (kvaliteta, kvantiteta i motivacija)
- profesiji samih zaposlenika.



## Odnos radnog stresa i učinka ipak nije linearan?

- ❑ Muse i sur. (2003.): kritika istraživanjima čiji rezultati ukazuju na negativan linearan odnos:
  - **zanemarivanje stanja bez stresa** (engl. *understressed condition*) korištenjem mjera stresa kojima nije moguće obuhvatiti ovakvo stanje
  - **negativna konotacija u operacionalizaciji stresa** koja nije prikladna za testiranje Yerkes Dodsonova zakona → umjesto stresa trebao bi se ispitivati odnos *radnih zahtjeva ili pritisaka*, s rasponom variranja od nula do visokih
  - **kontekstualna restrikcija raspona**: većina istraživanja obavlja se u visoko stresnoj radnoj okolini (čime nije moguće obuhvatiti prvi dio U krivulje)

## **4. ELEMENTI RADNOG STRESA KAO PROCESA**



### **4.4. Osobni, organizacijski i kontekstualni čimbenici u procesu radnog stresa**

# Odnos stresora i ishoda stresa

□ ovisi o sljedećim čimbenicima:

▪ **Osobni čimbenici:**

- *sociodemografski*
- *sposobnosti i vještine*
- *osobine ličnosti i ponašanja* (anksioznost kao crta, neuroticizam, savjesnost, ekstraverzija, negativna afektivnost, samopoštovanje, lokus kontrole, osobna čvrstoća, tip A ponašanja, strategije suočavanja sa stresom, zdravstveni stil ponašanja...)

▪ **Organizacijski čimbenici:** *način na koji je posao organiziran i upravlján u radnoj organizaciji*

- *objektivne radne karakteristike u radnoj organizaciji*
- *organizacijska struktura*
- *konkretan radni sektor*

▪ **(Širi) kontekstualni čimbenici:**

- *trenutni društveno-ekonomski kontekst*
- *kulturalne razlike*

## Osobni čimbenici / individualne razlike

- ❑ Razlike u teorijskim modelima radnog stresa u pogledu **naglasaka na osobnim čimbenicima**.
- ❑ Uloga osobnih čimbenika u procesu stresa:
  - **DIREKTAN efekt** (osobine ličnosti imaju samostalan doprinos objašnjenju negativnih ishoda)
  - **MODERATORSKA uloga:** osobni čimbenici djeluju na **odnos stresora i ishoda** (djeluju na smjer ili snagu povezanosti; *npr. veza stresora i ishoda jača za pojedince određenog tipa ličnosti*)
  - **MEDIJACIJSKA uloga:** osobni čimbenici kao **medijacijska varijabla preko koje stresor vodi negativnim ishodom** (kroz procjenu stresnosti i/ili odabir strategije suočavanja) *npr. pojedinci X iste će stresore doživjeti stresnijima i/ili birati neefikasnije strategije suočavanja*

**Moderatorska varijabla** = stabilna varijabla koja nije pod utjecajem nezavisne varijable, ali utječe na prirodu odnosa između nezavisne i zavisne varijable.

**Medijacijska varijabla** i sama se mijenja pod utjecajem nezavisne varijable te tako promijenjena utječe na zavisnu varijablu.

## Sociodemografske karakteristike: dob i spol

- ❑ **Dob:** pozitivna povezanost sa **ZP** i **dobrobiti**; kod starijih **manja percepcija stresora**; **efikasnije suočavanje**; **internalniji lokus kontrole** (objašnjenje: radno iskustvo i ↑ položaj u r. o.)
  
- ❑ **Razlike između muškaraca i žena**
  - u doživljavanju stresora:
    - osobito izražene u tzv. *muškim* područjima (rukovođenje)
    - zbog tradicionalnih uloga izraženiji **W/F konflikt**
    - dodatni radni stresori kod žena: **spolna diskriminacija, izraženija nemogućnost napredovanja te nedostatak podrške za integriranje poslovne i obiteljske uloge**
  
  - u ishodima:
    - Veća razina posljedica po **psihičko zdravlje** kod žena u odnosu na muškarce
    - Muškarci imaju više posljedica po **tjelesno zdravlje**
    - Veća sklonost „priznavanju“ problema žena
  
  - u suočavanju:
    - Manje funkcionalni obrasci suočavanja kod žena – **usmjerenost na emocije**: adaptacija ponašanja i osjećaja bez mijenjanja situacijskih antecedenata stresa što rezultira  **smanjenjem dobrobiti i samopoštovanja**.

## Osobine ličnosti (I)

- ❑ **Anksioznost kao crta** = relativno stabilna tendencija percipiranja mnogih podražaja kao prijetećih i reagiranja na njih *stanjem anksioznosti* (kompleksno, neugodno čuvstvo tjeskobe, bojazni, napetosti i nesigurnosti, praćeno aktivacijom autonomnog živčanog sustava)
  - Doživljavanje stresora intenzivnijima i reagiranje na stresore većom tenzijom.
  
- ❑ **Neuroticizam** = tendencija pojedinca da se usmjeri na negativne aspekte okoline i samog sebe / dispozicijska dimenzija raspoloženja koja reflektira tendenciju doživljavanja negativnih emocija.
  - Negativan učinak na percepciju stresnih događaja, načine suočavanja, zadovoljstvo socijalnom podrškom, dobrobit i tjelesno zdravlje.
  
- ❑ **Ekstraverzija** = interpersonalne osobine: društvenost, toplina, asertivnost + osobine temperamenta: aktivnost, pričljivost, optimističnost i pozitivna emocionalnost.
  - Povezana sa zrelim suočavanjem te usmjerenošću na traženje socijalne podrške u stresnim situacijama.
  
- ❑ **Savjesnost** = društveno uvjetovana kontrola impulsa; uključuje ponašanja poput promišljenog djelovanja, konformiranje normama i pravilima, discipliniranost, organiziranost i postavljanje prioriteta, marljivost, pouzdanost i odgovornost .
  - Pozitivan odnos s učinkom.
  - Doživljavanje manje negativnih ishoda stresa (zbog usmjerenosti na problem kod suočavanja sa stresnim situacijama).

## Osobine ličnosti (II)

- ❑ **Samopoštovanje** = evaluacija samog sebe
  - Direktni učinak u održavanju psihičkog i tjelesnog zdravlja.
  - Moderatorski i medijatorski učinci u procesu stresa; efikasnije suočavanje sa stresom.
  
- ❑ **Negativna afektivnost** = dispozicijski konstrukt koji reflektira relativno stabilnu tendenciju doživljavanja *niskog samopoštovanja* i negativnih emocionalnih stanja (*neuroticizam*).
  - Bez obzira na objektivnu situaciju, pojedinci s ↑ NA imaju tendenciju usmjeravanja na negativne aspekte okoline te su tako podložniji stresorima i doživljavaju više stresnih reakcija.
  - Moguće je da ova osobina ujedno inducira negativne reakcije kolega i vodi konfliktnoj društvenoj okolini.
  
- ❑ **Lokus kontrole** = generalizirano vjerovanje pojedinca o uzroku događaja u njegovu životu, osobito kada je riječ o uspjehu i neuspjehu. Razlikuje se tzv. *internalni* vs. *eksternalni lokus kontrole* (sreća, sudbina, „moćni“ drugi i sl.). Osim jednodimenzionalne operacionalizacije, danas ga se sve više proučava kao multidimenzionalan konstrukt (ovisno o području, npr. zdravstveni, **radni lokus kontrole** itd.)
  - Osoba s internalnim lokusom kontrole češće:
    - procjenjuju da je stresnu situaciju moguće kontrolirati te stoga koriste strategiju suočavanja usmjerenu na problem.
    - izvještavaju o pogodnijim karakteristikama radne okoline i radne uloge (lakše napuštaju posao ako nisu zadovoljni, proaktivniji su u reduciranju negativnosti)
    - imaju višu razinu radne motivacije, radnog učinka te zadovoljstva poslom i dobrobiti općenito
    - Napomena: kulturalne razlike – u istočnim kulturama je vjerovanje u osobnu kontrolu faktor ranjivosti u procesu stresa.

## Osobine ličnosti (III)

- ❑ **Osobna čvrstoća** = *kontrola* (percepcija kontrolabilnosti i prediktabilnosti okoline) + *predanost* (uključenost i vjerovanje u vrijednost određenih životnih domena) + *izazov* (vjerovanje da je promjena u životu normalna te vodi napretku i razvoju).
  - Osobna čvrstoća ima adaptivne funkcije u percepciji i reakcijama na stresore, odnosno smatra se izvorom psihološke otpornosti na stresore i bolesti.
  
- ❑ **Optimizam – pesimizam** = alternativni stilovi objašnjavanja dobrih i loših događaja u životu koji su posljedica naučenog načina razmišljanja.
  - Optimistične osobe bolje se suočavaju sa stresorima jer loše događaje prihvaćaju kao privremene i ograničene te sebi ne pripisuju njihove uzroke.
  
- ❑ **Tip A ličnosti** = nestrpljivost, ambicioznost, kompetitivnost, hostilnost i potreba za kontrolom.
  - Istraživačima dugo zanimljiv jer rezultati pokazuju da dovodi do pozitivnih (visoka radna uspješnost) i negativnih ishoda (sagorijevanje na poslu, kardiovaskularne bolesti).
  - Moguća objašnjenja: *izlažu se stresnijim radnim uvjetima, odnosno sami se pretjerano optereće; procjenjuju određene događaje kao stresnije (pr. čekanje u redu stresnije je za A tip); koriste različite strategije suočavanja sa stresom.*
  - Novija istraživanja pokazuju da je za koronarne bolesti najrizičniji aspekt kompozita A ličnosti **hostilnost**.  
Hostilnost = osobina koja podrazumijeva tri komponente: *emocionalnu* (ljutnja); *kognitivnu* (ciničan pogled na svijet, negativan opći stav i negativna očekivanja) i *bihevioralnu* (agresivno i antagonističko ponašanje).



## Suočavanje sa stresom

- ❑ **Suočavanje sa stresom** ≈ različite aktivnosti (kognitivne, ponašajne, fiziološke) koje pojedinac poduzima kako bi upravljao sa stresom / smanjio ga / adaptirao se. Moguće aktivnosti:
  - Eliminacija ili reduciranje stresora
  - Promjena procjene potencijalne štetnosti stresora
  - Smanjivanje stresnih reakcija
  
- ❑ Ključna varijabla u procesu stresa; način suočavanja sa stresom može biti važniji za ishod od čestine i intenziteta stresnih događaja.
  
- ❑ **Strategije suočavanja sa stresom** – različite klasifikacije

## Transakcijski model stresa i suočavanja (Lazarus & Folkman, 1984)

- ❑ **Proces suočavanja** = transakcija između pojedinca i okoline. Komponente procesa:
  - **primarna procjena** (percepcija prijetnje dobrobiti)
  - **sekundarna procjena** (identifikacija mogućih strategija suočavanja)
  - **implementacija reakcije suočavanja**
  - **evaluacija efikasnosti reakcije**
  
- ❑ **Klasifikacija suočavanja:**
  - **Suočavanje usmjereno na problem** – direktni postupci uklanjanja stresora ili reduciranja njegova utjecaja (npr. *konfrontacija, traženje informacija, planiranje rješavanja problema*)
    - *Adaptivnije u situacijama s visokom kontrolom.*
  
  - **Suočavanje usmjereno na emocije** – smanjivanje stresnog doživljaja (npr. *pozitivna reprocjena, bijeg/izbjegavanje, distanciranje, kontroliranje negativnih emocija, traženje socijalne podrške*).
    - *Procjena nemogućnosti kontrole nad problemom.*

## Suvremenije klasifikacije suočavanja sa stresom u radu

- ❑ uz klasifikaciju **suočavanja usmjerenog na problem vs. emocije**
- ❑ dodatna klasifikacija: **kognitivne (usmjerene na procjenu) vs. ponašajne strategije**
  - U skladu s time, Billings & Moos (1981) dijele strategije suočavanja na: **aktivne kognitivne; aktivne ponašajne s. i izbjegavanje**
- ❑ Neki preporučuju da osnovne kategorije suočavanja trebaju uključivati sljedeće:
  - **strategije usmjerene na društvene odnose** (O'Brien & DeLongis, 1996)
  - **strategije usmjerene na traženje značenja** (*engl. meaning-focused coping; traženje značaja podrazumijeva stavljanje stvari u perspektivu i učenje iz iskustva*) (Park & Folkman 1997)
  - **proaktivno suočavanje** (Greenglass, 2002)
- ❑ Klasifikacija Folkman & Moskowitz (2004): **suočavanje usmjereno na problem; suočavanje usmjereno na emocije; suočavanje usmjereno na društvene odnose; suočavanje usmjereno na značenje**

## Instrumenti za procjenu suočavanja sa stresom

- Konceptualne i metodološke poteškoće:
  - Procjenjuje li se proces suočavanja u trenutnim konkretnim / stresnim radnim situacijama / konkretnim stresorima (razlika u strategiji ovisno o stresoru) ili dispozicijski stil suočavanja?
  - Instrumenti (čestice) često nisu primjenjivi aktualnoj radnoj situaciji ispitanika jer nisu razvijeni iz opažanja ljudi u stresnim situacijama na poslu, već se zasnivaju na teorijskim pretpostavkama.
  - Posebno problematične skale kojima se ispituju strategije usmjerene problem jer su ove strategije specifične ovisno o konkretnom radnom kontekstu.

## Efikasnost strategija suočavanja

- ❑ Suočavanje usmjereno na problem dugoročno efikasnije od suočavanja usmjerenog na emocije, kod kojeg se pokušavaju promijeniti procjene stresora (nema direktnog efekta na okolinu)?
- ❑ Zapravo nema općenito najefikasnijeg stila suočavanja.
- ❑ Strategije suočavanja usmjerene na problem adaptivnije su u situacijama s visokom kontrolom, dok su strategije usmjerene na emocije efikasnije u situacijama kad nemamo kontrolu.
  
- ❑ **Suočavanje sa stresorima u radnoj okolini** kompleksnije je od suočavanja s ostalim životnim stresorima:
  - ograničen opseg prihvatljivih reakcija u radnoj sredini
  - ograničena kontrola i mogućnost modificiranja stresora na poslu.

***Što konkretno može napraviti pojedinac kod stresa na poslu? – Strategije usmjerene na problem***

- direktno promijeniti ili eliminirati neke radne stresore kroz osobne pregovore (npr. *pokušati smanjiti vlastito radno opterećenje u slučaju preopterećenosti*)
- razjasniti vlastite ciljeve i zadatke (kod dvosmislenosti uloge)
- poboljšati vlastite vještine (npr. *bolja organizacija vremena*)
- tražiti instrumentalnu podršku

*Međutim, većinom se percipira da nema mogućnosti promijeniti neke druge stresore (npr. organizacijsku strukturu, stil upravljanja, kulturu i klimu).*

## Socijalna podrška

### □ Teorijski modeli :

- **direktni (povoljni) efekt** socijalne podrške na ishode stresa (neovisno o razini doživljenog stresa/ozbiljnosti stresora)
- **moderatorski ili tzv. buffer efekt** – socijalna podrška učinkovita prvenstveno za one koji doživljavaju visoke razine stresa. Mehanizam: socijalna podrška smanjit će percepciju stresora ili mobilizirati resurse da se ukloni ili reducira prijetnja.

### • Potvrda modela?

Direktni model – empirijska potpora kod istraživanja radnih stavova, npr. *zadovoljstva poslom*.

Moderatorski efekt – empirijska potpora kod zdravstvenih ishoda.

## Odnos socijalne podrške i ishoda stresa

- ❑ **Nekonzistentnost rezultata o učinku socijalne podrške:**
  - značajan pozitivan učinak na stres i sagorijevanje
  - nema utjecaja
  - obrnuti učinak (prisutnost podrške povećava doživljeni stres)
  
- ❑ Odnos ovisi o **operacionalizaciji stresa i ishoda stresa**, ali i **operacionalizaciji i vrsti socijalne podrške**:
  - **Priroda podrške:**
    - *Instrumentalna*
    - *Emocionalna*
    - *Komunikacije u kojima se naglašavaju / pojačavaju problemi s posla*
  - **Tip podrške**
    - *Aktualna vs. percipirana podrška*
  - **Izvor podrške**
    - Na poslu: nadređeni, kolege,
    - Izvan posla: partner, obitelj, prijatelji
  
- ❑ Spol kao moderatorska varijabla u odnosu podrške i ishoda stresa: **žene** ranjivije na nedostatak podrške na poslu u odnosu na muškarce (socijalizacijski uvjetovana veća orijentacija k odnosima).



## Razina kontrole

- ❑ Najviše istraživana **radna / organizacijska karakteristika** u okvirima proučavanja radnog stresa.
- ❑ Krucijalan aspekt radnog života; „Jedan od najtežih aspekata stresnih situacija je osjećaj da ih ne možemo kontrolirati“ (Hudek-Knežević i Kardum, 2006., str. 99).
  
- ❑ Razina kontrole predložena kao moderator utjecaja radnih zahtjeva (Karasekov model)
  - Moderatorska uloga nije konzistentno potvrđena
  - Potreba za jasnijom specifikacijom konstrukta kontrole:
    - Moderatorski efekt doživljene kontrole – samo kada *je kontrola eksplicitno usklađena s radnim zahtjevima za pojedinca* (Wall i sur., 1996).
    - Moderatorski efekt kontrole *samo nad središnjim područjima pojedinčeva posla* (ne za periferna) (Sargent i Terry, 1998)
  - Iz navedenoga proizlazi da kontrola nad *važnim aspektima radne okoline* može biti kritični faktor u reduciranju stresa.

## Klasifikacije kontrole u radnom kontekstu

### ❑ **OBJEKTIVNA vs. SUBJEKTIVNA KONTROLA**

- **objektivna kontrola** (opseg u kojem osoba uistinu može kontrolirati radne zadatke)
- **subjektivna kontrola** (opseg u kojem osoba percipira ili vjeruje da može kontrolirati radne zadatke).  
→ važnije u determiniranju reakcija?

### ❑ **Kontrola kao karakteristika OKOLINE vs. POJEDINCA**

#### ▪ **Kontrola kao karakteristika okoline**

Podrazumijeva dva najvažnija aspekta:

- **Stil rukovođenja**: participativan/demokratski ili neparticipativan /autoritativan
- **Vrsta posla / zadataka**: poslovi s visokom/niskom autonomijom

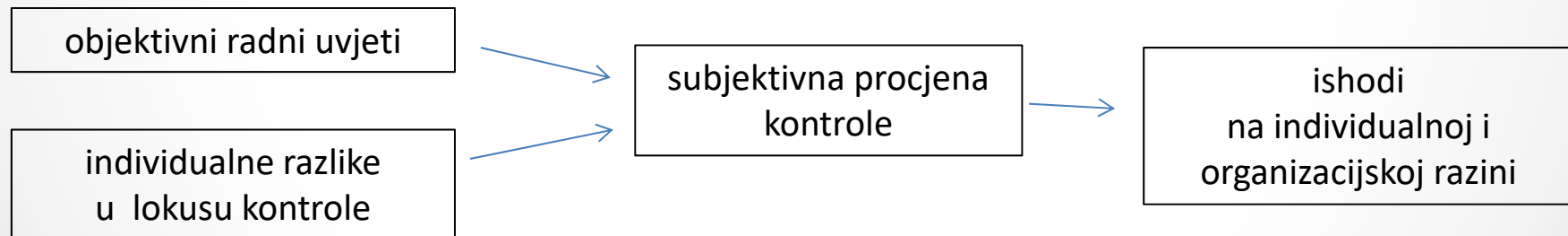
#### ▪ **Kontrola kao karakteristika pojedinca**

Podrazumijeva individualne razlike u:

- **percepciji kontrole** (lokus kontrole)
- **potrebi za kontrolom** (tip A)

## Pristupi u definiranju kontrole na radnom mjestu \*

- ❑ **Kontrola kao objektivna karakteristika radne situacije**
  - Koliko vrsta radnih zadataka i sama radna okolina dopuštaju kontrolu nad radnim zadatcima, ali i nad pojedincima i organizacijom u cjelini?
  
- ❑ **Subjektivna procjena kontrole**
  - *Koliko je moja radna situacija podložna kontroli?* – situacijske karakteristike procijenjene u svjetlu vjerovanja, stavova i očekivanja pojedinca.
  
- ❑ **Lokus kontrole**
  - Generalizirano vjerovanje pojedinca o opsegu u kojemu su važni ishodi kontrolabilni.



\* Parkesova (1989.)

## **5. UPRAVLJANJE S RADNIM STRESOM**



### **5.1. Klasifikacija i efikasnost intervencijskih strategija**

# Upravljanje radnim stresom

- ❑ Strategije upravljanja stresom ovise o perspektivi stresa u radu koja se oblikuje i mijenja ovisno o političkim, kulturnim, društvenim i ekonomskim utjecajima.

## Perspektive:

- 1) stres na poslu kao „**osobni problem**“ zaposlenika koji proizlazi iz njegovih osobina ličnosti
- 2) stres zaposlenika proizlazi iz **nepovoljnih karakteristika radne okoline**



## Strategije:

- 1) **usmjerene na pojedinca** (npr. *razvoj efikasnijeg načina suočavanja sa stresorima*)
- 2) **usmjerene na radne uvjete** (npr.  *smanjenje radnog opterećenja ili redukcija drugih nepovoljnih faktora radne okoline*).



## Razine intervencijskih strategija

- ❑ **Primarne intervencije** = redukcija stresora na radnom mjestu.
  - Nužno praćenje faktora koji induciraju stres u radnoj okolini.
  - Podrazumijevaju primjerice *reduciranje pojedinačnog radnog opterećenja ili redizajniranje poslova da bi se uklonili neodređenost i konflikt.*
  
- ❑ **Sekundarne intervencije** = pomoć pojedincima u nošenju sa stresorima na radnom mjestu.
  - Npr. *treninzi efikasnih načina suočavanja sa stresom.*
  
- ❑ **Tercijarne intervencije** = tzv. *programi pomoći zaposlenicima.*
  - Podrška i savjetovanje zaposlenicima koji doživljavaju negativne efekte radnog stresa.

## Organizacijske intervencije upravljanja sa stresom (Giga i sur., 2003)

### ☐ **intervencije na organizacijskoj razini**

- prevencija radnog stresa (*profesionalna selekcija, profesionalno usavršavanje, redizajniranje fizičke radne okoline i radnih zadataka*).

### ☐ **intervencije na individualno-organizacijskoj razini**

- osiguravanje adekvatnog odnosa zaposlenika i organizacije kako bi zaposlenik mogao učinkovito obavljati posao (*razjašnjavanje uloga, uspostava fleksibilnijih rasporeda rada, participiranje u upravljanju, osiguravanje povratne informacije i socijalne podrške zaposlenicima te nepristran i pravedan sustav nagrađivanja*).

### ☐ **intervencije na individualnoj razini**

- pomoć zaposlenicima koji doživljavaju stresa (*relaksacija, meditacija, vježba, kognitivno-bihevioralna terapija, savjetovanje, treninzi vještina, kao što su organizacija vremena i sl.*).

# Implementacija intervencijskih programa upravljanja sa stresom

- ❑ Pritisak javnosti → rukovoditelji → angažman konzultanata / savjetnika → uvođenje intervencijskih programa upravljanja sa stresom u radnu organizaciju
  
- ❑ No, programi koji se uvode su većinom:
  - **na sekundarnoj ili tercijarnoj razini**
  - **usmjereni na pojedinca**
  
  - Razlozi:
    - *Percepcija rukovoditelja*: jeftiniji i praktičniji za implementaciju u odnosu na restrukturiranje organizacije ili redizajn poslova
    - *Viđenje stresa kao osobnog problema zaposlenika*: odvrću odgovornost za pretjerani stres zaposlenika s uprave.



# Dokazi o efikasnosti intervencijskih strategija

## ❑ Primarne / preventivne mjere

- *Restrukturiranje poslova u smjeru povećavanja autonomije i kontrole zaposlenika, usvajanje participacijskih stilova rukovođenja, razvoj jasnih opisa uloga, efikasno postavljanje ciljeva i sustava davanja povratne informacije* → ↑ dobrobit zaposlenika, ↓ radnog stresa i dugoročna dobit za r. o.
- Za provedbu nužno osiguravanje određenih financijskih sredstava, uključenost i napor uprave.

## ❑ Sekundarne intervencije

- Dokazi o efikasnosti sekundarnih intervencija (prvenstveno *treninga suočavanja sa stresom*) su nekonzistentni.
- Problemi:
  - treninzi su često općeniti po prirodi (vs. usmjeravanje na specifične stresore u konkretnoj r. o.)
  - često se provode s nedostatnom preliminarnom identifikacijom potreba zaposlenika ili organizacije.

## ❑ Tercijarne intervencije

- *Programi pomoći zaposlenicima* – empirijski dokazi efikasnosti ograničeni.
- Problem: u praksi se često svode na savjetovanje o osobnim problemima (vs. usmjeravanje na probleme vezane za posao).
- Zaključak: Dugoročno gledano intervencije usmjerene na zaposlenike ne mogu održati zdravlje i dobrobit zaposlenika bez da se uklone ili reduciraju vanjski stresori.

## **5. UPRAVLJANJE S RADNIM STRESOM**



### **5.2. Smjernice za uspješno upravljanje s radnim stresom**

# Zajednički pristup upravljanja sa stresom



## *Korak dalje od upravljanja sa stresom*

- ❑ Intervencijske strategije ne bi se trebale temeljiti samo prevenciji negativnih ishoda stresa, već na razvoju **zdrave organizacije** (Jaimez & Bretones, 2011).
- **Zdrava organizacija** = „...kultura, rukovođenje, klima i dr. organizacijske prakse kreiraju radnu okolinu koja promiče potpunu tjelesnu, psihičku i socijalnu dobrobit, te učinkovitost i postignuće zaposlenika” (Wilson i sur. 2005).
- Nema univerzalnog recepta za razvoj zdrave organizacije (specifičnosti samih organizacija).
- Ipak, temeljni element zdrave organizacije jest: **participacija i uključenost svih zaposlenika**.

## ***Vodič za efikasne intervencije (Dewe i sur., 2010)***

- Kombinirati *upravljanje sa stresom s prevencijom stresa***
- Kombinirati intervencije na individualnoj razini s intervencijama na *organizacijskoj razini***
- Uključiti radnike u dizajn i implementaciju intervencije**
- Dijagnoza stresa i dobrobiti**

## Kombinirati *upravljanje sa stresom s prevencijom stresa*

- ❑ Upravljanje / nošenje sa organizacijskim stresom može biti kratkoročno efikasno, ali ne vodi reduciranju ili uklanjanju stresora iz radne okoline → nužno uključiti i **prevenciju**.
- **Preventivno proaktivno upravljanje** usmjereno je promociji zdravlja radnika i radne organizacije.
  
- ❑ Nužna **dijagnoza** – da bi se vidjelo koje stresore je (ne)moguće prevenirati, a koje je moguće modificirati.
- Iako je doživljaj stresa individualan – neki su stresori prediktabilni i moguće ih je prevenirati: **radna preopterećenost; nejasnoća uloga, konflikt uloge, konflikt radne i obiteljske domene**.
  
- ❑ **Načini prevencije**: dizajn posla; raspored rada; komunikacijski mehanizmi.
- ❑ **Prevencija stresa** ne smije biti izolirana od drugih organizacijskih aktivnosti, nego **integrirana u organizacijske aktivnosti vezane za ljudske resurse**.

## Kombinirati intervencije na individualnoj razini s intervencijama na *organizacijskoj razini*

- ❑ Intervencije na individualnoj razini (*treninzi vještina suočavanja; kognitivno-bihevioralni treninzi, treninzi relaksacije*) su kratkoročno efikasne samo ako radnik može postići **kontrolu, no nisu efikasne za redukciju stresora.**
- ❑ **Organizacijska razina** podrazumijeva od uprave da preuzme odgovornost, da modificira radnu okolinu (napornije i skuplje u odnosu na individualnu razinu).
- ❑ Dugoročno, **višerazinski pristup** daje efikasnije rezultate (i na produktivnost!).

## Uključiti radnike u dizajn i implementaciju intervencije

- ❑ U odnosu na intervencije koje uvodi rukovodstvo radne organizacije bez konzultacija s radnicima (čak i kad je upravi „jasno“ koje stresore treba ukloniti i kako), uključivanje radnika povećat će efikasnost intervencije.
  - Radnici (a pogotovo oni koji doživljavaju stres) su najsvjesniji uzroka u radnoj okolini i imat će konstruktivne sugestije za načine intervencije
  - Uključenost u dizajn i implementaciju povećat će njihovu angažiranost i smanjiti otpor prema promjenama u r. o.
  - Šira dobrobit za r. o.: povećava se komunikacija radnika i uprave; generira se otvorenija klima koja doprinosi povjerenju i predanosti radnika.
  
- ❑ **Sugestija – uključiti radnike u:**
  - Identifikaciju stresa i stresora
  - Odluke o aktivnostima usmjerene k izbjegavanju stresa
  - Način na koji će se i kada intervencija implementirati
  - Napore usmjerene na promoviranje psihološke i fizičke dobrobiti u r. o.



## Dijagnoza stresa i dobrobiti

- ❑ Ključna komponenta: identifikacija stresora i razina ishoda povezanih s pojedinim stresorima.
  
- ❑ Načini:
  - intervjui
  - opažanje organizacijske klime
  - instrumenti (npr. *ASSET*, *Occupational Stress Inventory*, *Pressure Management Indicator*)
  - vođenje dnevnika o stresnim događajima
  
- ❑ Tri paradigme:
  - Kontrola stresa, engl. *stress audit* (Cooper i sur.)
  - Indikatori nadzora stresa u radnoj organizaciji (engl. *surveillance indicators*, Quick i sur.)
  - Procjena rizika, engl. *risk assessment* (Cox i sur.)

## **6. STRESNA ZANIMANJA**



### **Uvod u seminarski rad**

## Liste „najstresnijih“ zanimanja

- <http://www.forbes.com/sites/kathryndill/2016/01/11/the-10-most-stressful-jobs-in-2016/#12b832654b54>
- <http://www.salary.com/the-top-10-most-stressful-jobs/>
- <http://www.businessnewsdaily.com/1875-stressful-careers.html>
- ...

**Rang – liste najstresnijih zanimanja** ovise o:

- operacionalizaciji „stresnosti“
- korištenoj metodologiji.

## Stresna zanimanja

- ❑ **Stresna zanimanja** = zanimanja u kojima su pojedinci podložniji stresu i njegovim negativnim učincima.
  
- Rezultati istraživanja:
  - Smith i sur. (2000.): **nastavnici, medicinske sestre, rukovoditelji, druga zanimanja uključena u obrazovanje i skrb o drugima (socijalni radnici), poslovi u cestovnom prometu, poslovi vezani uz sigurnosne postupke (policajci i zatvorski čuvari).** U svim navedenim skupinama zanimanja jedna od pet osoba izvještava o visokim razinama stresa!
  
  - Johnson i sur. (2005.), koristeći veliku britansku bazu podataka (više od 25 000 pojedinaca, 26 zanimanja), analizirali su razine triju mjera posljedica stresa (tjelesnog zdravlja, psihičke dobrobiti i zadovoljstva poslom) s obzirom na zanimanje. Šest najugroženijih skupina: **zdravstveni radnici, nastavnici, socijalni radnici, djelatnici u pozivnim centrima, policajci te zatvorski čuvari.**

## Stres u različitim zanimanjima / stresori različiti

Npr.

- Zanimanja s velikom odgovornošću za ljude
- Zanimanja s *vremenskim pritiscima rokova* (engl. *deadlines*)
- Zanimanja s niskom razinom kontrole
- Zanimanja s visokom razinom opasnosti po život i zdravlje
- Zanimanja koja uključuju *emocionalni napor* (engl. *emotional labour*)

....

## **Predložene teme seminara**

- *Stres kod medicinskih sestara*
  - *Stres kod liječnika*
  - *Stres kod zdravstvenog osoblja u operacijskoj sali (kirurzi, anesteziolozi i instrumentarke)*
  - *Stres kod djelatnika hitne medicinske službe*
  - *Stres kod zdravstvenih djelatnika zaposlenih na pedijatrijskim i neonatološkim intenzivnim jedinicama*
  - *Stres kod zdravstvenog osoblja koje radi s onkološkim pacijentima*
  - *Stres kod zdravstvenih djelatnika koji rade s terminalnim pacijentima u hospicijima*
  - *Stres kod psihijatara*
  - *Stres kod odgajatelja u dječjim vrtićima*
  - *Stres kod učitelja i nastavnika u osnovnim i srednjim školama*
  - *Stres kod školskih ravnatelja*
  - *Stres kod visokoškolskih nastavnika i znanstvenika*
  - *Stres kod socijalnih radnika*
  - *Stres kod rukovoditelja (menadžerski stres)*
  - *Stres u poduzetništvu*
  - *Stres na financijskom tržištu (brokeri)*
  - *Stres kod policajaca*
  - *Stres kod zatvorskih čuvara*
  - *Stres kod vatrogasaca*
  - *Stres kod profesionalnih vojnika*
  - *Stres kod pomoraca i radnika na platformama*
  - *Stres kod ribara*
  - *Stres kod poljoprivrednika*
  - *Stres kod profesionalnih vozača kamiona i autobusa*
  - *Stres kod pilota i kontrolora leta*
  - *Stres kod novinara*
  - *Stres kod odvjetnika*
  - *Stres kod sportaša*
  - *Stres kod umjetnika*
  - *Stres kod profesionalnih plesača*
  - *Stres kod glazbenika*
  - *Stres kod glumaca*
  - *Stres u uslužnim zanimanjima*
  - *Stres kod tvorničkih radnika*
  - *Stres kod zaposlenika u IT sektoru*
- Napomena: Moguće druge teme u dogovoru s nastavnicom; osim usmjeravanja na specifično zanimanje ili radni sektor moguće se usmjeriti na specifičan stresor neovisan o zanimanju (npr. konflikt radne i obiteljske uloge; mobbing, smjenski rad; nametnuti ritam rada; nesigurnost posla i nezaposlenost itd.)*

## Oblik, sadržaj i način ocjenjivanja seminarskog rada

- ❑ Zadatak studenta jest ukratko prikazati (prezentacija u trajanju od 15 minuta) osnovne značajke stresa u odabranom zanimanju ili radnom sektoru.
  
- ❑ Mora sadržavati dva dolje navedena osnovna dijela i popis literature;
  - **Znanstveno-istraživački:** *utemeljen na teorijskom modelu (modelima) kojima se najbolje mogu objasniti rezultati suvremenih istraživanja stresa u specifičnom zanimanju ili radnom sektoru*
  - **Praktični:** *upravljanje stresom u konkretnom zanimanju (intervencijske strategije).*
  
- ❑ **Ocjena će obuhvatiti sljedeće elemente:**
  - *usvojenost općih teorijskih odrednica u području stresa u radu*
  - *samostalno obrađivanje znanstveno-istraživačke literature vezane za stres u konkretnom zanimanju / sektoru pri čemu nužan vlastiti kritički stav*
  - *vlastita analiza mogućih intervencijskih strategija u konkretnom zanimanju.*