UTJECAJ STRESA NA MOTIVACIJU I RADNU UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

Škarjak, Valentina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:353592

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-27**

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

POSLOVNI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ

POSLOVNO UPRAVLJANJE

VALENTINA ŠKARJAK

UTJECAJ STRESA NA MOTIVACIJU I RADNU UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2021.

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU

POSLOVNI ODJEL

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ

POSLOVNO UPRAVLJANJE

VALENTINA ŠKARJAK

UTJECAJ STRESA NA MOTIVACIJU I RADNU UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentor: Andreja Primužak, dipl. oec.,viši predavač

Matični broj studenta: 0619418016

Karlovac, srpanj,2021.

SAŽETAK

U ovom završnom radu pojašnjen je utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost zaposlenika osiguravajućih društava. Rad polazi od osnovnih pojmova, vrste i teorija motivacije i radne učinkovitosti kao ključnih faktora uspjeha te se objašnjava pojam, vrste i manifestacije stresa i moguća rješenja za njegovo suzbijanje na poslu. Za potrebe rada provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika nad zaposlenicima više različitih osiguravajućih društava unutar karlovačke županije. Istraživanjem se utvrdilo kako postoji visok utjecaj stresa na zaposlenike osiguravajućih društava i kao takav znatno utječe na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost. Rezultati istraživanja upućuju da je potrebno što više razvijati svijest o prisutnosti stresa na radnom mjestu te pronaći što bolji način kako ga suzbiti.

Ključne riječi: *stres, motivacija, radna učinkovitost, osiguravajuća društva*

SUMMARY

In this final paper, the impact of stress on the motivation and work efficiency of employees of insurance companies is explained. The paper starts from the basic concepts, types and theories of motivation and work efficiency as key success factors and explains the concept, types and manifestations of stress and possible solutions for its suppression at work. For the purposes of the paper, a survey was conducted through a questionnaire on employees of several different insurance companies within Karlovac County. The research found that there is a high impact of stress on employees of insurance companies and as such significantly affects on their motivation and work efficiency. The results of the research indicate that it is necessary to develop awareness of the presence of stress in the workplace and find the best way to combat it.

Key words: *stress, motivation, work efficiency, insurance companies*

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Predmet i cilj rada 1

1.2. Izvori podataka i metode 1

1.3. Struktura rada 1

2. MOTIVACIJA I RADNA UČINKOVITOST KAO KLJUČNI FAKTORI USPJEHA 2

2.1. Definicija motivacije 2

2.2. Vrste motivacije 4

2.2.1. Ekstrinzična (vanjska) motivacija 4

2.2.2. Intrinzična (unutarnja) motivacija 6

2.2.3. Motivacijska jednadžba 6

2.3. Teorije motivacije 8

2.4. Materijalne i nematerijalne tehnike motiviranja zaposlenika 16

2.5. Radna učinkovitost 20

3. STRES NA POSLU 22

3.1. Pojmovno određenje stresa 22

3.2. Vrste stresa 24

3.3. Manifestacije stresa 25

3.3.1. Fiziološki simptomi 25

3.3.2. Psihološki (emocionalni i spoznajni) simptomi 27

3.3.3. Konativni ili voljni simptomi 28

3.4. Pojam i faze stresa na poslu 30

3.4.1. Sindrom profesionalnog sagorijevanja 31

3.5. Osobe podložne stresu 33

3.5.1. Menadžerski stres 35

3.6. Razlikovanje stresa, izgaranja i trauma 37

3.7. Moguća rješenja za smanjenje stresa na poslu 41

4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STRESA NA MOTIVACIJU I RADNU UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA 44

4.1. Metodologija istraživanja 44

4.2. Rezultati istraživanja 44

4.3. Ograničenja i preporuke za buduće istraživanje 61

5. ZAKLJUČAK 63

LITERATURA 65

POPIS ILUSTRACIJA 67

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Odlazak na posao sastavni je dio svakodnevnog života većine ljudi, a da je stres sastavni dio posla, nezaobilazna je činjenica s kojom se susrećemo svakog dana.

Predmet ovog završnog rada je istraživanje utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost zaposlenika osiguravajućih društava. Posao koji obavljaju zaposlenici osiguravajućih društava donosi poprilično veliku količinu stresa u njihov poslovni, ali i privatni život iz razloga što je to posao koji ne završava u točno određeno vrijeme, već se očekuje da će zaposlenici biti dostupni nadređenima te novim, ali i onim starim osiguranicima u svako doba dana.

Cilj rada je prikupljanje informacija na temu te detaljnom analizom doći do rezultata. Za potrebe rada provedeno je primarno istraživanje na uzorku više osiguravajućih društava unutar karlovačke županije. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Istraživanjem će se utvrditi koliko su i jesu li zaposlenici osiguravajućih društava pod stresom te kako on utječe na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost.

1.2. Izvori podataka i metode

Podaci za izradu ovog završnog rada prikupljeni su sekundarnim i primarnim istraživanjima. Sekundarno istraživanje odnosi se na istraživanje i analizu stručnih i znanstvenih knjiga, stručnih članaka te web stranica. Primarno istraživanje provedeno je putem anketnog upitnika u ožujku 2021. godine sa zaposlenicima osiguravajućih društava unutar karlovačke županije. U istraživanju je sudjelovalo 20 zaposlenika različitih osiguravajućih društava.

1.3. Struktura rada

Prema strukturi rad je podijeljen u pet poglavlja. U uvodnom dijelu opisuje se predmet i cilj rada, zatim izvori i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom dijelu definira se pojam motivacije i radne učinkovitosti kao ključnih faktora uspjeha. Treći dio se odnosi na pojmovno određivanje stresa, vrste stresa, manifestacije stresa, pojam i faze stresa na poslu, objašnjava koje su to osobe podložne stresu, razlikovanje stresa, izgaranja i trauma te moguća rješenja za smanjenje stresa na poslu. U četvrtom dijelu opisuje se istraživanje utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost zaposlenika osiguravajućih društava. U petom dijelu iznosi se zaključak koji sadrži najvažnije činjenice vezane za temu završnog rada. Na kraju rada nalazi se popis literature,slika, tablica, grafikona te instrument istraživanja.

2. MOTIVACIJA I RADNA UČINKOVITOST KAO KLJUČNI FAKTORI USPJEHA

2.1. Definicija motivacije

Motivacija je psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i »iznutra« djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam »volje«, koji se ubraja u »psihologiju moći« (»moć govora«, »moć volje« i slično). I čuvstva (emocije) nas potiču na aktivnosti pa suvremeni psiholozi ne postavljaju granicu između motivacije i emocija. Motivacijsko ponašanje možemo predočiti kružnim crtežom: u početku postoji motiv ili potreba za ostvarenjem nekoga cilja, nakon toga slijedi ponašanje kojim nastojimo doprijeti do toga cilja, a ako ga uspijemo ostvariti (prije ili poslije), razvije se potreba za novim, višim ciljem, i »motivacijski ciklus« se ponavlja. Na putu do cilja nailazimo na različite zapreke: fizičke (neprohodan put i slično), društvene (zakonske, vjerske i druge zabrane) i osobne (nedovoljna tjelesna ili psihička sposobnost, borba motiva). Ako je motivacija jaka, a zapreke nepremostive, javlja se izričita neugoda, nemir ili bijes, poznat kao frustracija. U teorijama motivacije poznata je »hijerarhijska teorija« A. H. Maslowa, prema kojoj pojavljivanje naših motiva ima svoj redoslijed. Na prvome su mjestu motivi preživljavanja, zatim sigurnosti, pa potrebe za ljubavlju i prijateljstvom te društvenim ugledom i »samoostvarivanjem«. Poznata je i provjerena Herzbergova »dvofaktorska teorija« motivacije. Ako postoje *faktori zadovoljstva* (naprimjer »voljeti svoj posao«), to nas motivira i zadovoljni smo, ali ako ih nema, nema ni zadovoljstva, ali nismo »aktivno nezadovoljni«. Ako postoje *faktori nezadovoljstva* (naprimjer tiranski šef), mi smo nezadovoljni, ali ako ih nema, nismo »aktivno zadovoljni«. »Sadržajne« teorije (kojima je cilj naći što sve čovjeka motivira) u suvremenoj psihologiji zamjenjuju se »procesnim« teorijama motivacije. One se ne bave pitanjem što nas motivira ili ne motivira, već nastoje odgovoriti na pitanje kako u konkretnoj situaciji donosimo odluku o tome što ćemo učiniti. Te su »procesne« teorije odgovorile na pitanje zašto ljudi često rade stvari koje ih ne privlače, ali su ipak donijeli odluku da ih rade. Nekadašnje geslo oglasa i reklama koje tvrdi da treba naći ono što čovjeka zanima pa će on zbog toga usmjeravati svoje ponašanje prema tim ciljevima, time je oboreno.[1]

---

[1]motivacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115 (pristupljeno 5.3.2021.)

Motivacija se može definirati na više načina. Tako, primjerice, u Leksikonu psihologije nalazimo definiciju: „ Motivacija je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, razlog ponašanja je zadovoljenje potreba“.[2]

Mathris i Jackson smatraju da se radi o derivatu riječi „motiv“, što znači emociju ili potrebu čovjeka koje ga potiču na akciju.[3]

Za Mondya i Noea, koji prvenstveno misle na poduzeće, to je spremnost da se sudjeluje u postizanju ciljeva poduzeća.[4]

Prema Bubleu motivacija se u najjedostavnijem smislu definira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i odražava ciljno ponašanje ljudi. Ostvaruje se uključivanjem cijelog lanca reakcija, od osjećaja potreba koji izazivaju želje da se te potrebe ispune, dok u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije sve do zadovoljstva kao rezultata tog procesa. Motivacijski lanac ne teče uvijek tako kako je prikazano na slici 1. Obično potrebe uzrokuju ponašanje, ali ponekad mogu rezultirati iz ponašanja, što formira motivacijski lanac na novoj osnovi.[5]

Slika 1. Lanac motivacije

Izvor:Buble, M.,: Osnove menadžmenta (2006.), Sinergija, Zagreb, str. 336.

---

[2]Škrtić, M.,: Operativni menadžment (2011.), Veleučilište u Karlovcu, str. 76.
[3]*Ibid.*
[4]*Ibid.*
[5]Buble, M.,: Osnove menadžmenta (2006.), Sinergija, Zagreb, str. 336.

Prema Bahtijarević- Šiber motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, organiziraju i iniciraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, trajanje i intenzitet.[6]

Motivaciju možemo definirati i kao psihološku karakteristiku koja utječe na smjer ponašanja osobe u organizaciji, osobne razine aktivnosti i upornosti. Motivacija označava smjer ponašanja, koliko zaposleni kontaktiraju sa nadređenima, odnosno koliko su spremni reći ono što misle, a ujedno predstavlja i temelj menadžmenta, na način, da objašnjava razloge ponašanja pojedinca u određenim situacijama unutar organizacije.[7]

2.2. Vrste motivacije

Može se reći kako je motivacija temelj vođenja. Ona obuhvaća psihološke snage unutar neke osobe koje određuju njen smjer ponašanja, u poduzeću određuje razinu truda i upornosti osobe. Kao polazište, različiti stilovi menadžmenta uzimaju različite motivacije i upotrebljavaju različite mehanizme motiviranja i ostvarivanja zadanih ciljeva poduzeća. Na osnovi spoznaja o ponašanju ljudi i čimbenicima koji ga određuj, praksa vođenja često se mijenjala, a posebno ovisno o motivacijskim čimbenicima poslovnog ponašanja. Tako razlikujemo motivaciju koja može doći iz unutarnjih i vanjskih izvora.[8]

2.2.1. Ekstrinzična (vanjska) motivacija

Ekstrinzična (vanjska) motivacija odnosi se na činjenicu da motivacijski poticaji dolaze izvan pojedinca i izvan aktivnosti, stoga, motivirajući čimbenici su vanjske nagrade kao što su novac ili priznanje od drugih. Ekstrinzična motivacija ne temelji se na zadovoljstvu obavljanja lanca akcija koje čine ono što radimo, već na nagradi koja je samo neizravno povezana s njom, kao da je to nusprodukt.[9]

Primjeri vanjske motivacije:

- Sudjelovanje u sportu za osvajanje nagrada

---

[6]Bahtijarević-Šiber, F.,: Management ljudskih potencijala (1999.), Golden marketing, Zagreb, str. 557.
[7]Škrtić, M., *loc.cit.* u bilj. 2.
[8]Škrtić, M., Vouk, R.,: Osnove poduzetništva i menadžmenta (2006.), Katma d.o.o., Zagreb, str.200.
[9]Sainte, A.,: Vrste motivacije, 8 motivacijskih izvora, https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa/tipos-de-motivacin-las-8-fuentes-motivacionales.html (pristupljeno 6.3.2021.)

- Čišćenje sobe kako bi izbjegli da vas roditelji opomenu
- Natjecanje u natječaju za dobivanje stipendije
- Studiranje jer želiš dobiti dobru ocjenu

Iako bi većina ljudi sugerirala da je intrinzična motivacija najbolja, to nije uvijek moguće u svakoj situaciji. U nekim slučajevima ljudi jednostavno nemaju unutarnju želju za aktivnošću. Prekomjerne nagrade mogu biti problematične, ali kada se koriste na odgovarajući način, vanjski motivatori mogu biti koristan alat. Primjerice, ekstrinzična motivacija može se koristiti kako bi se ljudi natjerali da završe radni zadatak ili školski zadatak u kojem nemaju internog interesa.[10]

Istraživači su došli do tri osnovna zaključka s obzirom na vanjske nagrade i njihov utjecaj na unutarnju motivaciju:

1. **Neočekivane vanjske nagrade obično ne smanjuju unutarnju motivaciju.** Na primjer, ako dobijete dobru ocjenu na testu jer uživate u učenju o predmetu i učitelj odluči nagraditi vas poklon karticom za vašu omiljenu pizzeriju, vaša motivacija za učenje o toj temi neće biti pogođena. Međutim, to treba učiniti oprezno jer ljudi ponekad očekuju takve nagrade.
2. **Pohvala može pomoći u povećanju unutarnje motivacije.** Istraživači su otkrili da pružanje pozitivnih pohvala i povratnih informacija kada ljudi rade nešto bolje u usporedbi s drugima mogu poboljšati unutarnju motivaciju.
3. **Unutrašnja motivacija će se smanjiti, međutim, kada se daju vanjske nagrade za izvršavanje određenog zadatka ili samo za obavljanje minimalnog posla.** Primjerice, ako roditelji obilno pohvale svoje dijete svaki put kad on završi jednostavan zadatak, postat će manje intrinzično motiviran za izvršavanje tog zadatka u budućnosti.[11]

---

[10]Hrv., psychic- parapsychologist,: Vanjska i unutarnja motivacija: Koja je razlika?, https://hrv.psychic-parapsychologist.com/extrinsic-vs-intrinsic-motivation-whats-difference-90381 (pristupljeno 6.3.2021.)
[11]*Ibid.*

2.2.2. Intrinzična (unutarnja) motivacija

Intrinzična (unutarnja) motivacija odnosi se na motivaciju koja dolazi iz pojedinca, a ne na bilo koju vanjsku nagradu. Povezana je sa željama samospoznaje i osobnog rasta, a povezana je s užitkom koji osoba osjeća pri obavljanju aktivnosti, što omogućuje osobi da bude u "Stanju protoka" kada radite isto.[12]

Intrinzična motivacija je vrsta motivacije koja je najviše povezana s dobrom produktivnosti, budući da se tamo gdje je pojedinac dobio nije ograničen na minimum potreban za dobivanje nagrade, već je osobno uključen u ono što radi i odlučuje uložiti veći dio svoje obveze.[13]

Primjeri unutarnje motivacije:

- Sudjelovanje u sportu jer smatrate da je aktivnost ugodna
- Čišćenje sobe jer volite pospremati
- Rješavanje zagonetke riječi jer vam je izazov zabavan i uzbudljiv
- Proučavanje teme koju smatrate fascinantnom

2.2.3. Motivacijska jednadžba

Upravljanje ljudskim potencijalima te motivacija koja je i tema ovog rada, ima za zadaću povezivati zaposlenike, potrošače, strateške partnere, vlasnike, društvene institucije i sve ostale dionike u cilju postizanja što veće koristi (dobiti).[14]

Kao četvrti element menadžerskog procesa je vođenje koje uključuje motiviranje i poticanje zaposlenika da rade najbolje u interesu organizacije. Mnogi stručnjaci se slažu da je ovo centralna sastavnica menadžerskog procesa. Ona u suvremenom svijetu uključuje sposobnost stvaranja vizija. Stvaranje pobjedničkog ozračja, klime povjerenja i suradnje, su sve ključne pretpostavke za uspješno djelovanje u ekonomiji znanja.[15]

---

[12]Sainte, A., *loc.cit*. u bilj. 9.
[13]*Ibid*.
[14]Horvat, Đ., i dr.,: Temeljne funkcije upravljanja, (2007.), Edukator, Zagreb, str. 44.
[15]*Ibid.*

Na pitanje jesu li djelatnici motivirani vanjskim ili unutarnjim razlozima ili jednim i drugim, ovisi o širokom izboru čimbenika. To su:

- Osobne karakteristike djelatnika (osobnosti, vrijednosti, sposobnosti, stavovi i potrebe)
- Priroda njihovih poslova- ključne karakteristike posla koje utvrđuju kako zaposlenici reagiraju na posao (identitet zadatka, raznolikost vještine, značenje zadatka, samouprava i povratna informacija)
- Priroda poduzeća (kultura, struktura, sustavi kontrole, sustav menadžmenta ljudskih resursa i način raspodjele nagrada radnicima)[16]

Cilj je ostvariti određene rezultate bez obzira na to koji je razlog motivacije prisutan kod ljudi. Pod rezultatima smatramo sve ono što osoba dobiva od posla ili organizacije, kao što su samostalnost, odgovornost, osjećaj postignuća, zadovoljstvo obavljenim poslom (motivacija koja proizlazi iznutra), plaća, beneficije, sigurnost posla i slobodni dani (motivacija koja proizlazi izvana). Kako bi bili u stanju ostvariti određene rezultate, svi zaposlenici moraju uložiti inpute. Input je sve što osoba pridonosi svom poslu ili organizaciji, kao što su vrijeme, trud, obrazovanje, iskustvo, vještine, znanje i radna ponašanja. Ravnoteža između ciljeva zaposlenika i poduzeća kao cjeline opisana je motivacijskom jednadžbom koja je prikazana na slici 2.[17]

[16]Škrtić, M., Vouk, R., *op.cit.* u bilj. 8, str.201.
[17]*Ibid.*

Tablica 1. Motivacijska jednadžba

INPUTI	RADNI UČINAK	REZULTATI
Vrijeme Trud Obrazovanje Iskustvo Vještine Znanje Radna ponašanja	Pridonosi organizacijskoj djelotvornosti, organizacijskoj učinkovitosti i postignuću organizacijskih ciljeva	Plaća Sigurnost posla Beneficije Slobodni dani Zadovoljstvo poslom Samostalnost Odgovornost Osjećaj postignuća Zadovoljstvo obavljanjem zanimljivog posla

Izvor: Škrtić, M., Vouk, R.,: Osnove poduzetništva i menadžmenta (2006.), Katma d.o.o., Zagreb, str.201.

2.3. Teorije motivacije

Potrebno je stalno praćenje tržišta rada i cjelokupnog okružja organizacije. Neprekidno provođenje i upravljanje promjenama mora biti plansko i racionalno. Osobitu pozornost treba posvetiti istančanim metodama motivacije kako i mjerenju radnog učinka. Zbog toga je važno voditi stalnu dodatnu izobrazbu, a imajući u vidu unutarnje i vanjske faktore koji oblikuju svaku organizaciju kao i opće i nove tendencije u upravljanju ljudskim resursima.[18]

Razvoj tehnologije, porast broja stanovništva, sve veće razlike između bogatih i siromašnih dijelova Zemlje, napredak informatičkih i informacijskih znanosti, globalno zatopljenje i

[18]Horvat, Đ., *op.cit.* u bilj. 14, str.207.

klimatske promjene, elementarne nepogode, pandemija Covida koja je obilježila 2020. godinu samo su neki od elemenata koji utječu na nove smjernice u načinu rada sa ljudima.

S jedne strane postoje zahtjevi poslodavaca, odnosno vlasnika, dioničara koji na umu imaju profit, a s druge strane su ciljevi zaposlenih koji nisu potpuno suprotni ali se razlikuju s obzirom na njihov podređeni položaj.

Načine upravljanja zaposlenicima, bez obzira na gospodarsku granu, dužinu radnog staža ili stupanj obrazovanosti, možemo svrstati u opće tendencije te u nove koje su pod izrazitim utjecajem vanjskih faktora.

Povećanje produktivnosti znatno ovisi o zapošljavanju novih ljudi. Oni pak moraju odgovoriti na izazove nove ekonomije. Neki od atributa koji se traže u novije vrijeme na tržištu rada su poštovanje i povjerenje koji su usmjereni na stvaranje novih ideja te sklonost timskom radu. Zbog odljeva zaposlenih i/ili proširenja poslovnih aktivnosti nekog poduzeća, tvrtke su primorane pronalaziti nove zaposlenike sa specifičnim znanjima i vještinama, vodeći se mišlju kako će time za sebe ostvariti konkurentsku prednost. To mogu ostvariti samo uz precizno definiranje vizije, misije i strategije.[19]

Tradicionalna podjela rada, vanjska kontrola i hijerarhijski odnosi te motiviranje novcem, više nisu dovoljni niti učinkoviti. Veliki vodeći, ali i mali, inovativni, gospodarski subjekti svjesni su da dolazi do restrukturiranja klasične ekonomije i postupnog prevladavanja novih načela u kojima su potrebne nove vrste motivacije u kojima je novac samo jedna od vrsta nagrađivanja. Potrebna su potpuno nove organizacijske strukture, drugačiji međusobni odnosi u tvrtkama, temeljni na suradnji, poštovanju, povjerenju i inovativnosti.[20]

Ponovno dolazimo do zaključka da bez ljudi i njihovog znanja, svi drugi resursi predstavljaju mrtvi kapital, kako je to zaključio prof. Jurina.

Izvori motivacije te sam pojam motivacije predmet su mnogih teorija, kako ekonomske naravi tako i psihološke. Ovaj dio poslovne ekonomske znanosti usko je povezan sa psihologijom, a zajedničko im je proučavanje ponašanja čovjeka. Menadžeri moraju sami proniknuti u osnove psihološkog pojma motivacije u želji da njihovi ljudi budu uspješna potpora postizanju ciljeva poduzeća. To nikako nije lak posao, jer se radi o internoj (unutrašnjoj) varijabli koju menadžer

---

[19] *Ibid.,* str.208.
[20] *Ibid.,* str.209.

ne može vidjeti izvana. Menadžer može samo pretpostaviti njezino postojanje ili nepostojanje kod zaposlenika i to isključivo na osnovi opaženog ponašanja. Tako se može reći da, ako zaposlenik kvalitetno i s voljom obavlja svoj posao, menadžer pretpostavlja da je motiviran, a ako stoji i priča s kolegama, tada se pretpostavlja da nije motiviran.[21]

U tablici 2. ukratko su prikazane neke od važnijih teorija motivacije. U zadnjoj koloni govori se o implikacijama za ponašanje zaposlenika.[22]

Tablica 2. Teorije motivacije

TEORIJA	BITNE KARAKTERISTIKE	PREDVIĐANJA U VEZI S PLAĆOM PREMA UČINKU	PA ŠTO?
Maslowljeva hijerarhijska teorija motivacije	Ljude motiviraju unutarnje potrebe. Potrebe formiraju hijerarhiju od najosnovnijih (hrana i zaklon) do onih višeg reda (samopoštovanje, ljubav, samoaktualizacija). Potrebe nisu nikada do kraja ispunjene; one djeluju ciklički. Potrebe višeg reda postaju motivirajuće nakon zadovoljenja	1. Osnovna plaća mora biti dovoljno visoka da pojedincima omogući ekonomska sredstva za zadovoljenje osnovnih životnih potreba. 2. Program u vrijeme rizika neće motivirati s obzirom da ograničava sposobnost	A. Plaća na temelju rada može biti demotivirajuća ako djeluje na zaposlenikov kapacitet za zadovoljenje dnevnih životnih potreba. B. Poticajna plaća motivira do mjere do koje je povezana s

[21]Škrtić, M., *op.cit.* u bilj. 2, str. 78.
[22]Milkovich, George T., Newman, Jerry M.,: Plaće i modeli nagrađivanja (2006.), Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 310.

	potreba nižeg reda. Ako se potrebe ne zadovolje, postaju frustrirajuće.	zaposlenika za zadovoljenje potreba nižeg reda. 3. Planovi udjela u uspjehu mogu motivirati do mjere do koje pomažu zaposlenicima u ostvarenju potreba višeg reda.	postignućem, priznanjem ili odobravanjem.
Herzbergovadvofaktorska teorija	Zaposlenike motiviraju dva tipa motivatora: higijenski činitelji i ispunitelji. Higijenski činitelji ili činitelji održavanja- ukoliko ih nema, sprečavaju ponašanja, no ako su prisutni, ne mogu motivirati ponašanje. To se odnosi na osnovne životne potrebe, sigurnost i pravedno tretiranje. Ispunitelji, kao što su priznavanje, napredovanje i	1. Osnovna plaća mora biti dovoljno visoka da pojedincima omogući ekonomska sredstva za zadovoljenje higijenskih potreba, no ne može motivirati rad. 2. Radni učinak dobiva se putem nagrada; isplate više od onoga potrebnog za	A. Razina plaće je važna- mora zadovoljiti minimalne zahtjeve da bi plaća na temelju radnog učinka mogla djelovati kao motivator. B. Sigurnosni planovi dat će minimum, ali ne i višak radnog učinka. Planovi udjela u uspjehu bit će motivatori. Planovi u

	postignuće, motiviraju rad.	zadovoljenje osnovnih potreba. 3. Plaće temeljene na radu motiviraju do mjere do koje su povezane sa zadovoljavanjem zaposlenikovih potreba za priznanjem, razonodom, postignućem i slično. 4. Drugi činitelj kao što je interpersonalna atmosfera, odgovornost, vrsta posla i radni uvjeti utječu na djelotvornost plaće prema radu.	vrijeme rizika bit će demotivirajući. C. Drugi uvjeti u radnom odnosu utječu na djelotvornost plaće na temelju radnog učinka.
Teorija očekivanja	Motivacija je proizvod očekivanja, instrumentalnosti i valencije. Očekivanje je procjena zaposlenika je li sposoban obaviti	1. Zadaci i odgovornosti posla moraju biti jasno određeni. 2. Ključna je povezanost između plaće i rada.	A. Veći iznosi poticaja bolji su od manjih. B. Način percepcije je ključan- zaposlenici moraju

	zadatke koji se od njega traže. Instrumenalnost je vjerovanje zaposlenika da će odgovarajuće obavljen posao organizacija nagraditi. Valencija je vrijednost koju zaposlenik pridaje nagradi organizacije ponuđenoj za zadovoljavajuće obavljen posao.	3. Plaća prema postignuću mora biti dovoljno velika da se smatra nagradom. 4. Ljudi odabiru ponašanje koje vodi najvećoj nagradi.	vjerovati da mogu utjecati na ciljeve rada. C. Važno je kako zaposlenici ocijene svoje sposobnosti- organizacije bi morale biti svjesne potreba za obukom i sredstvima za izvršenje određene razine zadataka.
Teorija pravednosti	Zaposlenici su motivirani kada smatraju da je dobiveno (tj.plaća) jednako uloženom (tj.trudu) radnom ponašanju. Neravnoteža između uloženog i dobivenog stvara nezadovoljstvo. Ako se zaposlenicima čini da su drugi plaćeni više za isti trud, reagirat će negativno (tj.	1. Ključna je povezanost plaće i rada; povećanje proizvodnosti mora pratiti odgovarajuće povećanje plaće. 2. Uloženi rad i očekivani rezultat moraju biti jasno određeni i prepoznati. 3. Zaposlenici vrednuju adekvatnost svoje	A. Mjerila rada moraju biti jasno određena i zaposlenik mora biti u mogućnosti postići ih radnim ponašanjem. B. Ako plaća ne odgovara očekivanjima, zaposlenici će negativno reagirati.

	Izbjegavati dužnosti i obveze) da bi ispravili ravnotežu uloženog i dobivenog.	plaće usporedbom s drugim zaposlenicima.	C. Važna je pravednost i dosljednost u plaćama prema postignuću za sve zaposlenike u organizaciji. D. S obzirom da zaposlenici ravnotežu između plaće i uloženog truda vrednuju u usporedbi s drugim zaposlenicima, odgovarajuća je plaća važna.
Teorija jačanja	Nagrade jačaju (tj. motiviraju i održavaju) obavljanje posla. Nagrade moraju uslijediti odmah nakon određenog ponašanja da bi imale ulogu jačanja. Ponašanje koje nije nagrađeno neće se nastaviti.	1. Plaća prema postignuću mora slijediti odmah nakon obavljenog posla. 2. Nagrade moraju biti usko povezane sa željenim ciljevima rada. 3. Zadržavanje plaća može biti način	A. Pravodobnost plaće je vrlo važna.

		obeshrabrivanja neželjenog ponašanja.	
Teorija određivanja ciljeva	Zahtjevniji radni ciljevi utječu na veći intenzitet i trajanje rada zaposlenika. Ciljevi služe kao standardi s kojima zaposlenici mogu usporediti svoj rad. Pojedinci su motivirani onoliko koliko je postizanje ciljeva kombinirano s primanjem nagrade.	1. Plaća prema postignuću mora biti uvjetovana postizanjem važnih radnih ciljeva. 2. Radni ciljevi moraju biti izazovni i specifični. 3. Iznos poticaja mora odgovarati težini cilja.	A. Percepcija je važna; zaposlenici moraju vjerovati da mogu utjecati na ciljeve rada. B. Bitni ciljevi moraju biti preneseni u terminima specifičnih, zahtjevnih ciljeva. C. Važne su povratne informacije o radu. D. Isplate prema postignuću moraju slijediti postignuće cilja.
Teorija agenta	Plaća upravlja i motivira rad zaposlenika.	1. Plaća prema postignuću mora biti usko povezana s	A. Plaća prema postignuću je optimalan izbor za složene

	Zaposlenici više vole stalne naknade (plaće) nego plaću prema postignuću. Ako se rad može točno nadzirati, plaćanje treba temeljiti na zadovoljavajućem dovršenju radnih zadataka. Ako se rad ne može nadzirati, plaća mora biti usklađena s postizanjem organizacijskih ciljeva.	organizacijskim ciljevima. 2. Zaposlenici ne vole rizičnu plaću i tražit će premiju plaće (tj. višu ukupnu plaću) u zamjenu za prihvaćanje plaće prema postignuću. 3. Plaća prema postignuću može se iskoristiti za usmjeravanje i poticanje rada zaposlenika.	poslove kod kojih je teško nadzirati rad zaposlenika. B. Ciljevi rada morali bi biti povezani s organizacijskim ciljevima. C. Plaća prema postignuću zahtjeva mogućnost veće ukupne plaće.

Izvor: sistematizacija autora prema Milkovich, George T., Newman, Jerry M.,: Plaće i modeli nagrađivanja (2006.), Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 311-313.

2.4. Materijalne i nematerijalne tehnike motiviranja zaposlenika

Motivacija zaposlenika se u svakom poduzeću dijeli na materijalnu i nematerijalnu. Kako bi mogao zadovoljiti osobne i društvene potrebe, svaki zaposlenik prije svega radi za određena financijska primanja, kao što su plaća, bonusi, naknade i slično.

Materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad. S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja, dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu"
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili u obliku novca

U tablici 3. prikazano je da su u prvoj grupi obuhvaćene izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti. Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vežu uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva. Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća.[23]

[23]Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R.,: Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (2013.), Tehnički glasnik, 7(1), 56-63 - https://hrcak.srce.hr/101178(pristupljeno 6.3.2021.)

Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
RAZINA	Pojedinac	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšice - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - ostali poticaji	- stipendije i školarine - studijska putovanja - specijalizacije -plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske beneficije
	Poduzeće	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća - udio u profitu -udio u vlasništvu	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životno i drugo osiguranje - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - božićnica i slično - skrb o djeci i starima

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.,: Management ljudskih potencijala (1999.), Golden marketing, Zagreb, str. 614

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.[24]

[24] *Ibid.*

Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da su različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su na primjer poštovanje ili samopotvrđivanje. Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su na primjer rezervirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i slično.[25]

Prema Bahtijarević- Šiber u svrhu obuhvatnijeg motiviranja zaposlenih u organizacijama su razvijene i primjenjuju se različite nematerijalne strategije, kao što su:

- dizajniranje posla
- stil menadžmenta
- participacija
- upravljanje pomoću ciljeva
- fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i povratna informacija
- organizacijska kultura
- usavršavanje i razvoj karijere i drugo[26]

Da bi se razvila motivacija kod zaposlenika treba im pružiti priliku da iskoriste svoje znanje i vještine na najbolji mogući način. U današnje vrijeme većina modernih poduzeća podjednako koriste i materijalno i nematerijalno nagrađivanje, u želji da na taj način njihovi zaposlenici uz osnovnu plaću, bonuse i naknade koje ostvaruju, imaju i dodatna znanja i vještine kako bi se mogli što bolje organizirati i na taj način doprinijeti u poslovanju poduzeća. U nematerijalno nagrađivanje ubraja se priznanje koje se može javiti u obliku pohvale, slobodnog dana ili slično te pružanje veće odgovornosti zaposlenicima u obavljanju posla. Time ih se potiče na

---

[25] *Ibid*.
[26] Bahtijarević-Šiber, *op.cit.* u bilj. 6, str. 668.

samostalnost u obavljanju radnih zadataka i potiče ih se na iznošenje vlastitog mišljenja koje će se saslušati, razmotriti i potencijalno primijeniti u poslovanju.

2.5. Radna učinkovitost

Radna učinkovitost ili radna uspješnost važan je pokazatelj motivacije zaposlenika. Mjerenje i upravljanje radnom učinkovitošću zaposlenika zadatak je menadžmenta ljudskih potencijala, jedne od najvažnijih funkcija unutar poduzeća.

Menadžment ljudskih potencijala čini niz među povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.[27]

Prema Bahtijarević- Šiber menadžeri često razmišljaju o tome kako motivirati zaposlenike i poboljšati poslovanje poduzeća. Najčešće si postavljaju ova pitanja:

- zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće
- kako kao menadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika
- zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.[28]

Praćenje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji.[29] Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca.[30] Procjena se može odvijati kroz neformalan razgovor između zaposlenika i njegovog nadređenog ili pak može biti postupak koji se odvija kroz više koraka.

Postoji pet savjeta kako bi se poboljšala radna učinkovitost organizacije.

1. Jasna komunikacija (o standardima radne učinkovitosti i očekivanjima)
2. Redovno davanje povratne informacije o radu

---

[27] *Ibid.,* str. 16-17.
[28] *Ibid.,* str. 556.
[29] *Ibid.,* str. 239.
[30] *Ibid.,* str. 505.

3. Dobra organizacija posla (pomoći zaposleniku u definiranju prioriteta, pamćenju procedura i jasnoći linija odgovornosti)

4. Edukacija (konstantno unapređivanje znanja i vještina zaposlenika)

5. Tretirati zaposlenika kao individuu (uspostaviti radnu klimu povjerenja i otvorene komunikacije)[31]

Kako bi stvorili povoljnu organizacijsku klimu i uvjete u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite želje i potrebe, dajući time maksimalan doprinos uspješnosti poduzeća, menadžeri moraju upotrijebiti sve svoje vještine i znanja. Kao dobri poznavatelji ljudske psihologije, menadžeri bi iz svakog zaposlenika trebali moći izvući ono najbolje, ali na najmanje stresan način.

[31]Šerović, Lončar, S.,: Kako poboljšati radnu učinkovitost, https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/kako-poboljsati-radnu-ucinkovitost/9788 (pristupljeno 9.3.2021.)

3. STRES NA POSLU

3.1. Pojmovno određenje stresa

Stres je sastavni dio svakodnevnog života, pa tako i posla i nezaobilazna činjenica s kojom se susrećemo svakodnevno. Jednostavno rečeno to je reakcija tijela na određene okolnosti.

Prema dr. Hans Selye-u, kojeg mnogi smatraju začetnikom istraživanja stresa, stres je nespecifična reakcija tijela na bilo koji zahtjev predstavljen pred njega. Stres predstavlja pokušaj našeg tijela i uma da se prilagode promjeni okolnosti reakcijom koja uključuje naše živčane, krvožilne i imunološke sustave, kao i brojne druge organe.[32]

Stres (od engl. *stress*) doslovce znači udarac. Prema Sauter i Murphy-u to je niz, za zaposlenika štetnih, fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama.[33]

Stres, prema doc. dr. sc. Ivana Ljubičić Bistrović,spec. psihijatrije, definira kao skup fizičkih i psihičkih promjena koje nastaju kada vanjski i unutrašnji čimbenici (stresori) remete homeostazu to jest fiziološku ravnotežu organizma koja je nužna za održavanje života. Adaptacija na stres pod nadzorom je složene neuroendokrine, stanične i molekularne infrastrukture nazvane stresnim sustavom, koja se nalazi u središnjem živčanom sustavu i na periferiji organizma. Simptomi stresa, a ponekad i kronične promjene nastaju zbog tjelesnih funkcija koje se u stanjima stresa mijenjaju: vegetativne (autonomne) funkcije, izlučivanje hormona i ponašanje.[34]

Stres je stanje poremećene psihofizičke ravnoteže pojedinca, nastalo zbog fizičke, psihičke ili socijalne ugroženosti pojedinca ili njemu bliske osobe. Poznati psiholog na području proučavanja stresa Richard Lazarus definira stres kao "stanje u kojem pojedinac ne može ispuniti prekomjerne zahtjeve koje mu okolina postavlja".[35]

---

[32]Carnegie, D.,: Kako prevladati zabrinutost i stres, (2012.), V.B.Z. d.o.o., Zagreb, str. 83.
[33]Horvat, Đ., *op.cit.* u bilj. 14, str. 226.
[34]Ljubičić Bistrović, I.,: Stres i bolesti povezane sa stresom, https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/33916/Stres-i-bolesti-povezane-sa-stresom.html (pristupljeno 16.2.2021.)
[35]Sambol, D.,: Zbogom stresu, http://www.zzjzpgz.hr/nzl/51/stres.htm (prisutupljeno 16.2.2021.)

Stresor ili stresni podražaj svaki je poticaj koji dovodi do stresa. Može biti:

- tjelesni (izloženost jakoj buci, velikoj vrućini ili hladnoći, jakoj boli, senzornoj lišenosti, prirodnim nepogodama ili katastrofama),
- psihički (izloženost raznim međuljudskim sukobima, u obitelji, na poslu, izloženost neuspjesima, psihološkim konfliktima i frustracijama),
- socijalni (izloženost velikim socijalnim promjenama, ekonomskim krizama, ratovima, naglim promjenama društvenih odnosa i sl.).[36]

Prema navedenom, moglo bi se pomisliti da su to samo one situacije koje donose nesreću, nevolju ili općenito nešto što negativno utječe na život pojedinca. No, stresne situacije ne moraju biti samo negativna zbivanja. Svaka nova situacija, koja zahtijeva veliki prilagodbeni napor, za pojedinca može biti stresna, kao na primjer veliki dobitak na lotu za pojedinca koji je dugo živio kao siromah. Sve one fiziološke i psihološke promjene te promjene u ponašanju pojedinca koje se zbivaju pod utjecajem stresnog podražaja zovemo reakcijama na stres.[37]

Čimbenike stresa možemo svrstati u pet kategorija:[38]

- ZADACI: Usko su povezani s radnim mjestom zaposlenika. Oni predstavljaju zadatke koji se moraju obaviti, uvjete rada te odgovornost koju oni donose. Što je veća međusobna povezanost zadatka pojedinca sa zadatkom ostalih zaposlenika, to je više potencijalnog stresa. Dok s druge strane, samostalnost dovodi do smanjenja stresa.
- SUKOB ULOGA: Nejasnost uloge se pojavljuje kada očekivanja nisu jasno shvaćena i kada zaposlenik nije siguran što je njegov posao te kada se od zaposlenika očekuje više no što se vremenski može ostvariti.
- MEĐUSOBNI ODNOSI: Loši međusobni odnosi, manjak potpore od kolega mogu uzrokovati znatan stres, posebice među zaposlenicima koji su društvenije prirode.
- STRUKTURA ORGANIZACIJE: Primjeri strukturnih varijabli koje mogu biti potencijalnim uzrokom stresa zasigurno su pretjerana pravila i nedostatak mogućnosti sudjelovanja zaposlenih u samom donošenju odluka.
- VOĐENJE: Predstavlja način kojim se nadziru zaposlenici organizacije. Postavljanje nerealnih zahtjeva s obzirom na kratke rokove izvedbe, nametanje izrazito stroge

---

[36] *Ibid.*
[37] *Ibid.*
[38] Horvat, Đ., *op.cit.* u bilj. 14, str. 228.

kontrole te otpuštanje radnika koji ne prate radni ritam loše utječe na sve zaposlenike te se taj loš osjećaj provlači kroz cijelu organizaciju koja dovodi do stresa.[39]

3.2. Vrste stresa

Promjenjive situacije i okolnosti na koje nailazimo, a pokreću reakciju tijela koje se prilagođava stresu nazivamo stresorima. Stresori mogu biti neke složene okolnosti (dijagnosticirane teške bolesti, prisilna promjena radnog mjesta i slično) ili neke jednostavne okolnosti (problemi s računalom na poslu, prometna gužva i slično).

Dr. Hans Selye navodi tri oblika stresa:[40]

- **EUSTRES (+)**

Dobar stres, koji je nazvao „eustres“, ključan je sastojak koji nas motivira na izvrsnost u radu. Takva pozitivna vrsta stresa puni nas dodatnom energijom i samim time dobro utječe na našu koncentraciju prilikom obavljanja posla te povećava stupanj usredotočenosti na sam posao koji obavljamo. Prezentacija na poslu za nas može predstavljati takvu vrstu stresa dok vjerujemo kako njome donekle upravljamo i držimo je pod kontrolom.

- **STRES (-)**

Riječ je o negativnoj i destruktivnoj stresnoj reakciji koja proizlazi iz naše reakcije na situacije za koje smatramo kako nad njima nemamo kontrolu niti utjecaj. Tu se spominje fenomen „borba ili bijeg“ koji najbolje možemo objasniti tako, da kažemo kako takva situacija u nama budi osjećaj ugroženosti ili straha. Kod takvog osjećaja naše tijelo luči kemikalije koje pokreću niz mehanizama, rezultirajući ubrzanim pulsom.

- **HIPERSTRES (--)**

Odnosi se na stalni negativni stres koji rezultira negativnim posljedicama po ono najbitnije, a to je naše zdravlje. Isto tako manifestira se na loše odnose, radni učinak koji uzrokuje izgaranje na poslu, želučane čireve, srčane udare i psihički slom.

---

[39] *Ibid.*
[40] Carnegie, D., *op.cit.* u bilj. 32, str. 84.

Prema jakosti stresovi su:

1. **Mali svakodnevni stresovi** (gnjavaže) - prometna gužva, nedostatak vremena za obavljanje svih poslova, nesporazumi na poslu, u obitelji, sitni kvarovi, gubitak osobnih stvari... Ti stresovi nemaju velik negativni utjecaj, na neki su način i dobrodošli jer se na njima učimo kako prevladati stresne situacije.

2. **Veliki životni stresovi** - teške bolesti, smrt bliske osobe, gubitak zaposlenja, veliki materijalni gubitak, izloženost dugotrajnoj gladi, prognanstvo i izbjeglištvo... Većina ljudi uspije prevladati te stresove nakon nekog vremena, a kod manjeg broja ostaju trajne posljedice.

3. **Traumatski životni stresovi** - zarobljeništvo, izloženost nasilju, silovanju, mučenju, prisustvovanje nasilju ili pogibiji bliske osobe... Ti stresovi nadilaze mogućnosti prikladnog suočavanja. Većina ljudi ima osjećaj bespomoćnosti. Kod životnih stresova nema mogućnosti racionalizacije i nalaženja dobrog razloga za nešto loše što nam se dogodilo.[41]

3.3. Manifestacije stresa

Postoji veliki broj načina na koji se može manifestirati stres, ali oni se mogu grupirati u tri kategorije:

- ✓ fiziološki simptomi,
- ✓ psihološki (emocionalni i spoznajni) simptomi te
- ✓ konativni ili voljni odnosno simptomi u ponašanju.

3.3.1. Fiziološki simptomi

Stres izazivaju opasne i ugrožavajuće situacije, tijekom kojih u tijelu nastaju različite fiziološke promjene: srce nam brže kuca, raste krvni tlak, disanje se ubrzava, znoje nam se dlanovi i suše usta. Da bi lakše objasnili čemu služe ove fiziološke reakcije, po odgovor se moramo vratiti daleko u prošlost.[42]

Opasne i ugrožavajuće situacije u kojima se nalazio primitivni čovjek bile su takve da je mogao učiniti dvije stvari: napasti ili pobjeći. Za bilo koju od tih reakcija bila mu je potrebna dodatna fizička snaga, pa su se u organizmu događale promjene koje su to i omogućavale.

---

[41]Sambol, D., *loc. cit*. u bilj. 35.

[42]Miljković, D.,: Suočavanje sa stresom, https://www.vasezdravlje.com/zdrav-zivot/suocavanje-sa-stresom (pristupljeno 15.2.2021.)

Kad se mišići više naprežu, potrebno im je više kisika iz krvi. Zbog toga srce počinje brže i jače pumpati (to se osjeća kao lupanje srca), pa u mišiće pritječe više krvi. Međutim, istodobno manje krvi dospijeva u ostale dijelove tijela, posebno u probavni sustav. Zbog nedostatka krvi, žlijezde slinovnice slabije rade pa usta postaju suha. Mišići u krv ispuštaju više ugljičnog dioksida, što potiče ubrzano disanje. Dlanovi se znoje da bi se lakše moglo uhvatiti i držati potrebno oružje.[43]
Tijekom stoljeća, situacije s kojima se čovjek susretao uvelike su se promijenile. Tako se danas uzrujavamo jer kasnimo zbog zastoja u prometu, s nekim smo u konfliktu, radimo posao koji nam se ne sviđa, djecu pogađa pubertet itd. To su situacije u kojima ne možemo ni napasti ni pobjeći. Iako su se situacije promijenile, reakcije organizma ostale su iste. Tako je sukob s kolegom (od kojeg nismo mogli pobjeći, niti smo ga mogli fizički napasti) doveo do povišenja krvnog tlaka, povećanja broja otkucaja srca... Dok je primitivni čovjek fizičkom reakcijom bijega ili napada (trošenjem energije) vrlo brzo ponovno uspostavljao ravnotežu, suvremeni, recimo, civilizirani, to ne može učiniti.[44]

Fiziološke promjene izazvane stresom dugo traju. Ako su stresne situacije kronične, organizam se nema vremena vratiti u stanje ravnoteže, pa se s vremenom razvijaju psihosomatske bolesti. Za velik broj bolesti danas se smatra da su uzrokovane stresom - srčano žilne (aritmija, hipertenzija, srčani udar), bolesti probavnih organa (čir, kolitis, dijabetes), bolesti imunosnog sustava (infekcije i alergije) i bolesti koštano mišićnog sustava (glavobolje, bolovi u leđima, artritis).[45]

U najčešće fiziološke ili tjelesne reakcije ubrajamo:

- hormonalne promjene (hipotalamus aktivira simpatikus i hipofizu. Izlučuju se noradrenalin i adrenalin kod aktivacije simpatikusa i kortizol iz prednjeg režnja nadbubrežne žlijezde, a kao posljedica aktivacije hipofize)[46]
- nelagodu i bolove u trbuhu
- poremećaje spavanja (nesanica ili insomnia, problemi usnivanja te buđenja)

---

[43] *Ibid.*
[44] *Ibid.*
[45] *Ibid.*
[46] *Ibid.*

- probleme sa smanjenjem ili povećanjem apetita
- umor
- razdražljivost
- napetost
- nemir
- glavobolje
- pojačano znojenje
- pritisak u prsima
- i drugi bolni sindromi.

3.3.2. Psihološki (emocionalni i spoznajni) simptomi

Nezadovoljstvo poslom jedna je od najtipičnijih psiholoških posljedica stresa. Može se reći kako osoba u svome poslu više ne pronalazi nikakvo zadovoljstvo, izazov i perspektivu. Odgađa sve poslove koji su joj zadani iz razloga što joj je dosadno, svaki zadatak joj je težak ili besmislen. Manjak motivacije da započne bilo kakav novi posao dovodi do napetosti, anksioznosti i razdražljivosti. Dolazi do pojačanog straha da ne će zadovoljiti na poslu, bit će otpušteni te će na taj način doživjeti financijsku propast.[47]

Pod psihološkim reakcijama razlikujemo emocionalne reakcije, te kognitivne ili spoznajne. Najčešće emocionalne post stresne reakcije su:

- strah
- «zaleđenost»
- šok
- nevjerica
- uznemirenost

[47]Rijavec, M.,: Uspješan menadžer- Svakodnevne metode upravljanja, (1994.), MEP CONSULT, Zagreb, str.176.

- tuga
- očaj
- tjeskoba
- ljutnja
- agresivnost.

Pod kognitivnim ili spoznajnim reakcijama na stresni događaj smatramo:

- iskrivljavanje
- poricanje
- poteškoće s pamćenjem
- poteškoće s koncentracijom
- poteškoće s prisjećanjem ili dosjećanjem
- poteškoće s rasuđivanjem
- osjećaj otuđenosti, odbačenosti, beskorisnosti
- osjećaj praznine i neemocionalnosti.

3.3.3. Konativni ili voljni simptomi

Pod konativnim, voljnim ili motivirajućim reakcijama smatramo one osobine koje pokreću i usmjeravaju ponašanje pojedinca: univerzalni motivi, vrijednosti, interesi, stavovi i navike. U literaturi se ono naziva još i karakterom.[48]

Karakter (grč. χαρακτήρ: uklesani znak, urez; osobitost, biljeg) kao riječ označava značaj, obilježje, prava narav čega; istinsko, najvažnije ili najistaknutije svojstvo neke osobe, stvari, pojave, događaja, epohe i zbivanja. U svakodnevnom se govoru često pogrješno upotrebljava kao istoznačnica za ličnost, premda se odnosi samo na njezina čuvstveno-motivacijska obilježja. U proširenom značenju pojam karaktera obuhvaća i moralne sastavnice ličnosti, što

[48]karakter. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=30387 (pristupljeno 16.2.2021.)

se u svakodnevnoj uporabi očituje u pridavanju oznaka poput »čvrst karakter« ili »pošten, karakteran čovjek«.[49]

Pod konativne reakcije na stresno i traumatsko proživljeno iskustvo možemo ubrojiti:

- izolaciju
- smanjenje ambicija
- smanjenje zanimanja i sudjelovanja u bitnim aktivnostima
- izbjegavanje misli/osoba/mjesta/ razgovora koje podsjećaju na traumu.

S obzirom na vrijeme javljanja, traume dijelimo na:

- neposredne odnosno traumatske stresne reakcije (primjerice akutni stresni poremećaj)
- posttraumatske reakcije koje se javljaju kasnije (najpoznatiji je PTSP ili posttraumatski stresni poremećaj).

„Akutna reakcija na stres je prolazni poremećaj znatne jačine koji se razvija u osobe bez nekog drugog mentalnog poremećaja i kao reakcija na izniman fizički ili psihički stres. Obično prolazi za nekoliko sati ili dana. Stresor može biti preplavljujuće iskustvo, prijetnja sigurnosti ili fizičkoj cjelovitosti osobe ili voljene osobe ili neuobičajena nagla i zastrašujuća promjena socijalne pozicije i/ili načina života. Simptomi su miješana, promjenjiva slika, početno stanje zgranutosti na koje se nadovezuje depresija, anksioznost, ljutnja, očaj, pretjerana aktivnost i povlačenje, nesposobnost shvaćanja i dezorijentacija, anksioznost, nemir itd. Simptomi obično iščezavaju nakon 24-48 sati.“[50]

Dakle pod simptome u ponašanju možemo navesti:

- promjene u produktivnosti,
- izostanke s posla,
- promjene u načinu prehrane (smanjenje ili povećanje apetita),
- pojačano pušenje (cigareta za cigaretom),
- povećano konzumiranje alkohola,

---

[49] *Ibid.*
[50] Akutni stresni poremećaj:www.pbsvi.hr/ Akutni-stresni-poremaćaj-1.docx (pristupljeno 16.2.2021.)

- uzimanje sredstava za smirenje,
- prebrzu vožnju,
- otežanu suradnja,
- svađe,
- ubrzan govor,
- ljutnju na sitnice te
- povlačenje u sebe.[51]

3.4. Pojam i faze stresa na poslu

Stres se kao svakodnevna pojava odnosi na sve ljude, od djeteta koji prvi dan kreće u dječji vrtić, do osmaša koji je pred odlukom o upisu u srednju školu ili mladenke pred oltarom.

U današnje vrijeme svi su sve više izloženi stresu i stalnim pritiscima koji dolaze iz različitih domena njihovih života - obveze u privatnom životu, obveze na poslu, financijska nesigurnost, politička previranja i ostali čimbenici koji posredno ili neposredno utječu na nas. Posao je neizostavan dio našega života i, s obzirom na to da na poslu provedemo značajan dio svoga životnog vijeka, kvaliteta života provedenog na poslu ima veliku važnost.Osobe na poslu najčešće su izložene stresu i različitim stresorima.[52]

U stresne situacije (stresore) ubrajaju se:

- financije,
- nepredvidive situacije,
- nedostatan broj djelatnika,
- loša organizacija rada,
- administracija,
- preopterećenost poslom,
- sukobi s kolegama,
- uvođenje novih tehnologija itd.[53]

Možemo reći da stres nastaje kada se pojedinac susretne sa situacijom ili događajem s kojima se nije u stanju nositi s obzirom na svoje mogućnosti.Također je važno naglasiti da svaka osoba

---

[51]Miljković, D., *loc. cit*. u bilj. 42.
[52]Tomljenović, M.,: Sindrom profesionalnog sagorijevanja - „Burnoutsyndrom“ Da ne postanemo pepeo http://www.zzjzpgz.hr/nzl/83/sagorjevanje.htm (pristupljeno 16.2.2021.)
[53]*Ibid*.

različito reagira na stresore u svojoj radnoj okolini. Naime, određene situacije pojedinac može shvatiti kao izuzetno negativno iskustvo, dok netko drugi istu situaciju može shvatiti kao izazov i mogućnost da pokaže svoje sposobnosti i znanje.Pojedinac će bolje podnijeti stres ako mu nije dugotrajno izložen (gotov radni zadatak, godišnji odmor, promjena radnog zadatka ili mjesta) jer u tom periodu osoba može ponovo „napuniti baterije“ i krenuti u nove radne zadatke. Kontinuirano izlaganje stresu dovodi s vremenom do promjena u psihičkom i fizičkom zdravlju. Ono što je također vrlo važno i umanjuje posljedice stresa jest nagrada za dobro obavljen posao, koja može biti u obliku pohvale, financija ili bilo kakve druge stimulacije.[54]

Prema izvještajima Europske agencije za sigurnost na radu i zaštitu zdravlja, svaka četvrta osoba ima problema uzrokovanih stresom na radnom mjestu, a prema procjenama 50-60% izgubljenih radnih dana može se pripisati utjecaju stresa, odnosno, gotovo da je nemoguće na poslu izbjeći stresne situacije s kojima se kad-tad svaki pojedinac susretne.[55] Ista agencija (EU-OSHA), navodi stres na radnom mjestu drugi najčešći zdravstveni problem vezan uz rad. Najčešći uzroci na radnom mjestu su reorganizacije poslova i nesigurnost posla te prekovremeno i prekomjerno opterećenje i uznemiravanje.[56]

3.4.1. Sindrom profesionalnog sagorijevanja

Već 1974. godine Freudenberg je u znanstvenoj literaturi počeo koristiti termin „burnout“ ili sindrom profesionalnog sagorijevanja, koji je označio promjene koje pojedinac doživljava vezano za njegovo radno mjesto. Sindrom profesionalnog sagorijevanja najčešće se javlja u zanimanjima koja se bave uslužnim djelatnostima vezanim za zdravlje (pomažuće profesije), odnosno gdje postoji pružatelj usluge i primatelj usluge (medicinske sestre, liječnici, socijalni radnici, učitelji...), iako se u širem kontekstu može primijeniti na gotovo svako zanimanje.Sindrom profesionalnog sagorijevanja podrazumijeva osjećaj iscrpljenosti, gubitak energije, gubitak idealizma i motivacije, bespomoćnost, frustraciju, udaljavanje od posla, sumnju u vlastite profesionalne sposobnosti i shvaćanje klijenta kao da je predmet. Osobe često ne shvaćaju da se s njima nešto dešava i da su u procesu sindroma profesionalnog sagorijevanja. Često se sa sindromom sagorijevanja povezuju i različite psihičke i fizičke promjene: nesanica, bolesti ovisnosti, glavobolje, promjene ponašanja, depresija, anksioznost, bolesti srca i krvnih

---

[54] *Ibid.*
[55] *Ibid.*
[56] Tportal.hr,: Stres je drugi najčešći zdravstveni problem na poslu, https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/stres-je-drugi-najcesci-zdravstveni-problem-na-poslu-20140425 (pristupljeno 16.2.2021.)

žila, bolesti probavnog sustava itd. Osobe koje su pod utjecajem sindroma profesionalnog sagorijevanja češće rade greške u svom poslu, koriste bolovanje, daju otkaz i ulaze u sukobe s kolegama.

Sindrom profesionalnog sagorijevanja nastaje kao kombinacija osobina zaposlenika (dob, spol, osobnost, stav prema poslu) i organizacije posla (organizacijski čimbenici). Iako su osobine zaposlenika jako važne, u većini literature smatra se da su upravo organizacija posla i uvjeti na poslu puno važniji čimbenik koji vodi prema sindromu profesionalnog sagorijevanja.

Faze sindroma profesionalnog sagorijevanja:

• Prva faza - idealizam i dokazivanje

- posvećenost poslu, nastojanje da se posao obavi besprijekorno, pozitivan stav prema poslu;

• Druga faza - početno nezadovoljstvo

- posao dolazi na prvo mjesto, zanemaruje se društveni život (obitelj, prijatelji); loše raspoloženje, gubitak ideala; osoba shvaća da nešto nije u redu, ali ne može si pomoći;

• Treća faza - razočaranje i izolacija

- osoba se izolira od okoline, česti su sukobi s kolegama, agresivno ponašanje, promjene ponašanja, otežani su mišljenje i koncentracija;

• Četvrta faza - završna faza

- gubitak samopoštovanja, osjećaj neuspješnosti, sumnja u vlastitu izvedbu, smanjena produktivnost; razvoj bolesti ovisnosti, razvoj depresije, suicidalne ideje, napuštanje posla.

Treća i četvrta faza mogu se preklapati i ne moraju nužno slijediti jedna iza druge.

U procesu sindroma sagorijevanja kao zaštitni čimbenik osobito su se pokazali zadovoljstvo na poslu i socijalna potpora (obitelj, prijatelji). Drugim riječima, osobe koje uspijevaju naći užitak i zadovoljstvo u svom poslu imaju i ispunjen privatni život (prijatelji, obitelj, sport, rekreacija, hobiji) te imaju manju mogućnost razvoja sindroma profesionalnog sagorijevanja.[57]

---

[57]Tomljenović, M., *loc. cit*. u bilj. 52.

3.5. Osobe podložne stresu

Koja zanimanja su najstresnija? Tražeći odgovor na to pitanje stručnjaci su proučavali razinu životno opasnih situacija, javne odgovornosti, financije, ali i potrebu za brzim donošenjem odluka. Vodeći se time, izdvojili su deset najstresnijih zanimanja.[58]

- 1. **Kirurzi**- moraju biti izrazito precizni, koncentrirani i smireni, a tuđi životi gotovo svakodnevno ovise upravo o njima. Unatoč činjenici da u većini zemalja imaju visoke plaće, to ponekad nije dovoljna naknada za razinu stresa s kojom se moraju znati nositi.
- 2. **Političari** - iako se mnogi neće složiti s tim, na ovom popisu svoje su mjesto pronašli i političari. Njihove odluke utječu na kvalitetu velikog broja ljudi, a često se nalaze i na udaru kritika.
- 3. **Novinari** - zahvaljujući kratkim rokovima, brzom tempu, potrebi za krajnjom preciznošću i javnom prirodom posla, ovo zanimanje je sve samo ne dosadno. Od istraživanja, natjecanja s konkurencijom, do 24-satne potrebe za stvaranjem sadržaja, novinari se moraju znati nositi s velikom razinom stresa, opterećenjem, čestim putovanjima i dugim radnim vremenom.
- 4. **Vojnici** - fizički zahtjevi i po život opasne situacije samo su neke od stvari s kojima se vojnici susreću. Osim toga, mnogi od njih se nose s dugotrajnim posljedicama PTSP-a, ali i fizičkim ozljedama. Na razinu stresa utječu i česta putovanja, odvojenost od obitelji te potreba za stalnom dostupnošću i fleksibilnošću.
- 5. **Vatrogasci** - njihov posao zahtijeva visoku razinu hrabrosti, a moraju i stalno biti u stanju pripravnosti. Osim toga, njihov život je često ugrožen.
- 6. **PR stručnjaci** - o njima često ne razmišljamo, ali upravo su oni "prva linija obrane" kada je u pitanju smirivanje strasti i spašavanje katastrofa u odnosima s javnošću. Na primjer, kada naftna kompanija ispusti naftu u ocean, oni su ti koji će se obratiti javnosti. Njegovanje odnosa s medijima, praćenje PR kampanja, koordiniranje intervjua i odrađivanje posla glasnogovornika određenog brenda iznimno je stresan zadatak, a pogreške su često javne i nose brojne posljedice.
- 7. **Policajci** - Policijski službenici procjenjuju opasnost i prijetnju i često se suočavaju s javnošću u izvanrednim situacijama. Činjenica da gotovo svi danas nose sa sobom malu videokameru u svom telefonu znači da se razina nadzora i kritike s kojom se

[58]Index.hr.,; Mislite da vam posao utječe na zdravlje? Ovo je 10 najstresnijih zanimanja, https://www.index.hr/fit/clanak/mislite-da-vam-posao-utjece-na-zdravlje-ovo-je-deset-najstresnijih-zanimanja/2161094.aspx (pristupljeno 16.2.2021.)

prosječni policajac može suočiti također povećala tijekom posljednjih nekoliko godina. Također, ovo je javno odgovoran posao koji nosi veliku razinu stresa.

- 8. **Direktori velikih korporacija** - Što je organizacija veća, to je veća razina njihove odgovornosti, a jedina utješna stvar je činjenica da se direktori većinom mogu pohvaliti zavidnim plaćama.
- 9. **Učitelji, nastavnici i profesori** - Većina ljudi mrzi javni govor. Pokušajte to učiniti više puta tijekom dana za publiku koja može uključivati nezainteresirane i nesavjesne učenike koji moraju biti disciplinirani, a pritom i usvojiti neko znanje. Upravo je to samo jedan dio posla koji ovi ljudi svakodnevno obavljaju. Nastavničko zanimanje dolazi s puno skrivenih stresora. Velika je odgovornost biti svjestan da svojim radom utječeš na mlade ljude, osim toga važno je dobro planirati ispite i ocijeniti njihov uspjeh, a stresu pridonosi i rad do kasnih večernjih sati te postizanje ciljeva učenja.
- 10. **Ugostitelji** - Iako se ne radi o životu i smrti, ugostitelji sudjeluju u organizaciji događaja koji uključuju velik broj ljudi, prilične novčane izdatke, koordinaciju mnogih stvari, a i suočavaju se s velikom konkurencijom. Upravo zato, kako piše portal TheJob Network i njihovo zanimanje našlo se na popisu nekih od najstresnijih poslova na svijetu.[59]

Znanstvenici su osim vrsta zanimanja utvrdili da na stres pojedinca utječu i obiteljski problemi, osobne ekonomske neprilike, prirođene crte osobnosti dakle ranije spomenuti karakter pa su prema tome izdvojili dvije vrste ljudi i načine na koje reagiraju na stres.

Za sve osobnosti, u literaturi se najčešće koriste oznakama, kao što su tip A i tip B. Osobnost tipa A karakterizira kroničan osjećaj za vrijeme i hitnost, prekomjerna kompetitivnost te poteškoća s prihvaćanjem i uživanjem slobodnog vremena. Suprotnost tipu A je osobnost tipa B. Tip B nikada ne pati od hitnosti vremena ili nestrpljenja. Sve donedavno, vjerovalo se da tipovi A češće djeluju pod stresom, no detaljnija analiza donijela je nove zaključke u kojima je utvrđeno da su neprijateljstvo i bijes ponašanja tipa A zapravo povezani s negativnim posljedicama stresa. Tipovi B su jednako osjetljivi na čimbenike koji izazivaju osjećaj tjeskobe.[60]

---

[59] *Ibid*.
[60] Horvat, Đ., *loc.cit.* u bilj. 38.

3.5.1. Menadžerski stres

Nastavno na prethodno poglavlje može se reći kako većina menadžera ima A tip ponašanja. Menadžerski posao po svojoj prirodi nosi visoki rizik od stresa, uključimo li tome još i činjenicu kako pripadaju A tipu ponašanja, taj se rizik još više povećava. To je razlog zašto se ovaj dvostruki rizik od stresa još naziva i menadžerskim stresom.

Svjetska zdravstvena organizacija (SZO) još je prije 13 godina stres na radnome mjestu proglasila svjetskom epidemijom, a nisu rijetki mediji koji ga proglašavaju kugom 21. stoljeća.[61]

U vrijeme velike financijske krize kakva je danas posljedice stresa još su vidljivije. Stres na poslu okarakteriziran je kao glavni uzrok potpuno nove bolesti koja se naziva menadžerskom bolešću. Nedavno je objavljena priča o Jerryju Levinu, menadžeru Time Warnera i brokeru s Wall Streeta Hristi Miškovu koji se svaki na svoj način bore s proživljenim stresom i propašću financijskog sustava. I dok je Miškov odlučio odbaciti utrku za materijalnim dobrima i povući se u samostan, Levin je na stresu odlučio zaraditi, otvorivši wellness centar u kojem menadžer trodnevnim tretmanom uči kako se boriti sa stresom. On menadžere uči kako razumijevati emocionalne reakcije koje utječu na njihovo tijelo dok intenzivno rade. Hrvatski časopis za menadžere i poduzetnike "Poslovni savjetnik" prošle je godine napravio online istraživanje o temi "Profil hrvatskog menadžera", koje je pokazalo da 72 posto ispitanika smatra da velika količina stresa utječe na njihove poslovne aktivnosti.[62]

Bolest modernog doba otkrivena je posve slučajno prije tridesetak godina u Sjedinjenim Američkim Državama nakon što su kardiolozi Friedman i Rosenman, koji su dijelili čekaonicu s jednim oftalmologom, primijetili su da su stolice pred njihovom ordinacijom znatno oštećenije od onih pred vratima oftalmološke ambulante. Poslije su utvrdili da k njima dolazi mnogo ljudi na rukovodećim funkcijama, koji su nestrpljivi i nemaju živaca ni vremena čekati. Poslije se pokazalo da svi ti uspješni biznismeni imaju nešto zajedničko, a to je izloženost stalnom stresu. Liječnici danas upozoravaju da stres uzrokuje vrlo ozbiljna fizička i psihička oboljenja kao što su između ostalog povišeni krvni tlak, povišeni kolesterol, aterosklerozu, moždani i srčani udar, anksioznost, depresiju i bolesti štitnjače. Prema podacima Hrvatskog zavoda za zdravstveno

---

[61]Perinić, H.,: Stres postao glavni uzrok menadžerske bolesti, https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/stres-postao-glavni-uzrok-menadzerske-bolesti-101573 (pristupljeno 17.2.2021.)
[62]*Ibid.*

osiguranje, oko 80 posto građana Republike Hrvatske povremeno ili stalno koristi lijekove za smirenje. Stres uzrokuje pojačano lučenje negativnih hormona čije djelovanje štetno djeluje na organizam. Iako ga se naziva tihim ubojicom, stres je zapravo vrlo glasan ubojica. Sveučilište u Londonu nedavno je provelo istraživanje koje je pokazalo da kronični stres povećava opasnost od srčanih bolesti za 68 posto. Istraživanje Europske agencije za sigurnost na radu i zaštitu zdravlja pokazalo je da stres na radnome mjestu pogađa svakog trećeg zaposlenika u Europskoj uniji. Čak 75 do 90 posto svih posjeta liječniku opće prakse povezano je s kroničnim stresom. Prema prikupljenim podacima stresom na poslu u Europskoj Uniji obuhvaćeno je 28 posto zaposlenih ili 41,2 milijuna zaposlenih.[63]
Stres je to opasniji što ljudi čije je zdravlje njime ozbiljno narušeno liječničku pomoć uglavnom potraže kad je bolest već uzela maha. Radno mjesto koje zahtijeva 24-satnu spremnost na odgovor u svakoj situaciji dovodi do velikih očekivanja koja su posljedica nametanja golemih mentalnih i emocionalnih zahtjeva modernog doba koje pojedinac najčešće ne može ispuniti pa biva izložen stalnom stresu. Sve to dovodi ponajprije do gubitka samopoštovanja koje na kraju završava pregorijevanjem psihičkog i fizičkog sustava.[64]

Svaki menadžer reagirat će drukčije na stres, ali će prva reakcija većine biti poricanje da postoji ozbiljan problem. Prosječni će menadžer inzistirati na tome da ima kontrolu nad situacijom što će ga postepeno dovoditi do iscrpljenosti i opće klonulosti. Nastavljajući s poricanjem postat će izgledni kandidat za koronarnu ili neku drugu fizičku i psihičku bolest. Problem kod stresa je da se ne može izmjeriti. Većina industrijskih psihologa slaže se da je prvi korak u liječenju i prevenciji najgorega priznanje da stanje stresa postoji i da utječe na svakodnevni život.[65]

Kada govorimo o menadžerskom stresu, treba napomenuti kako se on može kontrolirati. Nije riječ o bolesti već o stanju.

- "Menadžerski stres je potkategorija stresa kojem su izložene osobe na kojima počiva velika doza odgovornosti, kako za tvrtku, tako i za njezine zaposlenike. Nerijetko je povezana s rokovima te donošenjem teških i odgovornih odluka u okruženju teške

[63] *Ibid.*
[64] *Ibid.*
[65] *Ibid.*

neizvjesnosti", objašnjava Dean Ajduković, redoviti profesor na Odsjeku za psihologiju na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.[66]

Prema profesoru Deanu Ajdukoviću postoje dvije kategorije stresa, ona na koju je nemoguće utjecati i ona koja se može kontrolirati. Menadžeri ne prepoznaju stres, odnosno prepoznaju ga tek onda kada dožive (kako se kolokvijalno kaže) slom živaca. "Pojedincima će biti potrebna pomoć psihologa kako bi potaknuli vlastito osnaživanje, a uz stručnu pomoć lakše je iznaći pravilnu strategiju borbe protiv stresa. Psiholog pomaže pri povećanju kapaciteta za nošenje sa stresom, a njegove metode imaju snažno preventivno i kurativno djelovanje, kako za profesionalni, tako i za privatni život". Psiholog će s pacijentom izravno razgovarati o problemima, a ako to pacijent shvati i prihvati, može se uključiti u program u kojima se oslobađa negativnih utjecaja stresa i vježba da postane otporniji na psihološko opterećenje.[67]

3.6. Razlikovanje stresa, izgaranja i trauma

Dale Carnegie u knjizi „Kako prevladati zabrinutost i stres na poslu i u privatnom životu" objašnjava kako previše pritiska na fizičkom i psihološkom planu uglavnom implicira stres. S druge strane izgaranje podrazumijeva praznoću, situaciju u kojoj nam više nije stalo i manjak motivacije. Dok ljudi koje pogađa stres, u stvari još uvijek vide nadu, oni koji dožive izgaranje nemaju više nikakve nade za pozitivne promjene svoga stanja.[68]

Na koji način i koji sve stavovi dovode do stresa, a koji do izgaranja te koja je njihova razlika prikazano je u tablici 4.

---

[66]Rukavina, K.,: Kako se boriti protiv menadžerskog stresa, https://www.poslovni.hr/lifestyle/kako-se-boriti-protiv-menadzerskog-stresa-44479 (pristupljeno 17.2.2021.)

[67]*Ibid.*

[68]Carnegie, D., *op.cit.* u bilj.32, str. 100.- 101.

Tablica 4. Stavovi koji dovode do stresa i izgaranja te njihove karakteristike

KARAKTERISTIKE STRESA	**ČESTI STAVOVI KOJI DOVODE DO STRESA I IZGARANJA**	**KARAKTERISTIKE IZGARANJA**
uzrokuje užurbanost i hiperaktivnost	svaki je radni dan loš	rezultira bespomoćnošću i beznađem
gubitak energije	čini se kako je potpuno rasipanje energije brinuti zbog posla	gubitak motivacije
može rezultirati tjeskobom ili slomom	većinu dana provodim obavljajući zaglupljujuće dosadne ili neugodne zadaće	može rezultirati distanciranjem i depresijom
može uzrokovati čireve, srčane udare i druge fizičke smetnje	iscrpljen sam na kraju radnog dana	primarne štete su emotivne prirode
	nitko ne cijeni moj trud	može rezultirati gubitkom volje za životom
	šef mi postavlja nerealistične ciljeve	
	svi uvijek nešto zahtijevaju od mene	
	jedini je razlog zbog kojeg ovo radim je taj da mogu plaćati račune	

Izvor: sistematizacija autora prema Carnegie D.,: Kako prevladati zabrinutost i stres na poslu i u privatnom životu, str. 100 i 101.

Prema profesoru Lazarusu, stres se pojavljuje tek onda kad osoba procijeni da zahtjevi određene situacije nadmašuju njezine mogućnosti nošenja s njima i stoga prijete njezinoj dobrobiti. S toga je važno napraviti distinkciju između stresa i traumatskog događaja. Traumatski doživljaji znatno su rjeđi, ali imaju izrazito nepovoljno djelovanje na svakodnevno funkcioniranje. Dok se sa stresnim događajima suočavamo svakodnevno i većinom ih dobro podnosimo. Traumatski je događaj jači, pa i ako dođe do povrata psihičke ravnoteže kod osobe koja je preživjela traumu, ta osoba više nije ista.

U najjače izvore traumatskih doživljaja ubrajamo:

- Mučenje
- Nasilje
- Zatočeništvo
- Terorističke akcije
- Prometne nesreće
- Dijagnosticirane teška i/ili neizlječiva bolest
- Prirodne katastrofe
- Tehnološke katastrofe. [69]

Riječ trauma potječe iz grčkog jezika i označava pojam ozljede (medicinski), a njime označavamo i psihički težak doživljaj (duševni šok) koji duže ili kraće vrijeme ometa normalno odvijanje psihičkih djelatnosti.[70] Traumatskim događajem nazivamo neki težak i ugrožavajući događaj koji najčešće dolazi iznenadno i neočekivano i na ljude djeluje vrlo uznemirujuće i stresno.[71]

Kada govorimo o traumatskim događajima možemo ih svrstati u tri skupine.

- 1. Neposredno doživljavanje traume

Primjerice u takve događaje ubrajamo: vojne borbe, tjelesni napad, seksualno nasilje, ratna razaranja (bilo da je osoba ranjena, izgubila je imovinu ili proživjela iskustvo progonstva), zatim pljačku ili razbojništvo (ili samo dio pokušaj izvršenja tih kaznenih djela), otmicu,

---

[69]Martinac, M., i dr., Psihologija za liječnike, (2015.), Naklada Slap, Jastrebarsko, str. 191.
[70]Trauma.*Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. http://www.hrleksikon.info/definicija/trauma.html (pristupljeno 17.2.2021.)
[71]Poliklinika za zaštitu djece i mladih Grada Zagreba,: Dijete i trauma, http://www.poliklinika-djeca.hr/publikacije/dijete-i-trauma (pristupljeno 17.2.2021.)

teroristički napad, mučenje, zarobljeništvo u koncentracijskim logorima, prirodne katastrofe, katastrofe izazvane ljudskim djelovanjem, teške automobilske nesreće ili dijagnosticiranje teške ili neizlječive bolesti.

- 2. Svjedočenje traumatskom doživljaju

Tu možemo spomenuti promatranje nasilnog ranjavanja ili smrti osobe uslijed nasilja, rata, suočavanje sa smrti bliske osobe, iskustvo ubijanja te pogleda na leševe ili dijelove ljudskog tijela.

- 3. Saznanja o traumi bliske osobe

Treća skupina traumatskih događaja obuhvaća saznanja o činjenici da je nama bliska osoba preživjela neku traumu. Primjerice da se član obitelji nalazi sa teškim tjelesnim ozljedama u bolnici, da je dijete ili bračni drug preživio teroristički napad ili neku drugu vrstu nasilja ili smo od liječnika saznali neku tešku dijagnozu o djetetu ili članu uže obitelji.

Već ranije je spomenuto da traumatski događaji izazivaju neposredne intenzivne posljedice na kognitivnom, emocionalnom, fiziološkom i ponašajnom planu. Sjećanje na traumu ima dugoročne posljedice, osobito na kognitivnom i emocionalnom planu. Ako takvo stanje potraje neko duže vrijeme govorimo o posttraumatskom stresnom poremećaju.[72]

Posttraumatski stresni poremećaj (u daljnjem tekstu PTSP) je psihički poremećaj koji nastaje kao neposredni, odgođeni i/ili produženi odgovor na stresni događaj izuzetno ugrožavaju će ili katastrofalne prirode. Kao odgovor na traumatsku situaciju, pojavljuje se intenzivan strah, osjećaj bespomoćnosti ili užasnutost. Simptomi se mogu pojaviti odmah nakon stresnog događaja, ubrzo nakon njega ili nakon više godina, a svrstavamo ih u tri skupine.

U prvu spadaju simptomi ponovnog proživljavanja traume (sjećanja u obliku živih slika, misli, mirisnih i osjetnih doživljaja, u obliku noćnih mora i slično).

Druga kategorija simptoma PTSP-a su simptomi izbjegavanja. Osoba izbjegava misli, osjećaje, mjesta, osobe, razgovore ili bilo koju situaciju koja ju podsjeća na traumatsko iskustvo. Smanjenog je zanimanja i sudjelovanja u bitnim aktivnostima.

---

[72]Martinac, M., *op.cit.* u bilj. 69, str. 192.

I treća, posljednja skupina su simptomi pojačane pobuđenosti. Kod oboljelih od PTSP-a prisutna je razdražljivost. Često na neznatne povode reagiraju burno s prenaglašenim ispadima ljutnje ili imaju reakciju uzbuđenja praćenu strahom, sve do razine panike.[73]

3.7. Moguća rješenja za smanjenje stresa na poslu

Kako u životu tako i na poslu svi se suočavamo sa stresom i stresnim situacijama. Kao što je rečeno u nekom od prethodnih poglavlja, stres nije nužno loš.

Kako bi se lakše borili sa stresom i stresnim situacijama u svakodnevnom privatnom i profesionalnom životu dobro je znati nekoliko stvari. Kao prvo, treba točno odrediti što ga izaziva. Ljudi često potpuno krivo određuju izvor stresa i zatim se „bore s vjetrenjačama“, umjesto s pravim izvorom stresa. Ako je riječ ponajprije o kongitivnim smetnjama kao što su (rastresenost, zbunjenost i slično), onda se treba što bolje pripremiti za sve moguće smjerove razvoja zbivanja u potencijalno stresnoj situaciji i imati dobro razrađenu taktiku djelovanja u tim situacijama.[74]

Tri su osnovna načina kako poslodavci mogu rano uočiti probleme svojih radnika i spriječiti da prijeđu u nešto ozbiljnije:

• redovito praćenje zadovoljstva radnika i njihovog zdravlja

• osiguranje dostupnosti informacije o mjestu i/ili osobi gdje je pomoć dostupna

• po potrebi zaposliti stručne osobe (psihologe rada, kliničke psihologe, doktore medicine rada i stručnjake zaštite na radu).

Prema Direktivi o zdravlju i sigurnosti na radu (89/391/EEC), dužnost je poslodavca osigurati sigurnost i zdravlje radnika u vezi sa svim aspektima vezanim uz rad.[75]

---

[73]Ema N. Gruber i dr.,: Prihvatimo različitosti, odbacimo predrasude – živjeti s duševnom bolešću, (2007.), Udruga za unapređenje društvenog zdravlja i kvalitete života duševnog bolesnika i njegove obitelji „Sretna obitelj“, Popovača, str. 16.-17.
[74]Martinac, M., *op.cit.* u bilj. 69, str. 192.
[75]Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mujstabegović, J.,: Stres na radu: Mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija,(2009.) – Sigurnost 51, str. 126.https://hrcak.srce.hr/38508(pristupljeno 9.3.2021.)

Prema Michaelu Cooku kada je riječ o sučeljavanju sa stresom, osnovne su dvije strategije:

1. **usmjeravanje na problem**, tojest pokušati ukloniti izvor stresa. Tu se ponajprije koriste kognitivni resursi;

2. **usmjeravanje na emocije**, koristi se kada nije moguće ukloniti izvor stresa, pa onda nastojimo umanjiti neugodne emocije.[76]

Najbolje bi bilo prilikom upravljanja stresom koristiti istodobno obje strategije.

Upravljanje stresom uključuje sljedeće komponente:

1. **identifikacija stresora**- to su sve one situacije zbog kojih se osobe osjećaju loše ili ugroženo

2. **procjena stresora**- odgovara na pitanja, je li opravdano osjećati se loše u ovim okolnostima i ako nije, mogu li kognitivne tehnike biti korisne za adekvatniju procjenu stresora?

3. **smanjenje stresora**- odgovara na pitanje, može li se opasnost izbjeći?

4. **redefiniranje stresora**- ne postoji stres koji se u potpunosti može izbjeći, ali se njegov učinak može smanjiti redefiniranjem i restrukturiranjem situacije

5. **smanjenje učinaka stresa**- kroz tehnike relaksacije[77]

Dale Carnegie u knjizi „Kako prevladati zabrinutost i stres na poslu i u privatnom životu" objašnjava kako i s najstresnijim situacijama se možemo nositi primjenom sljedećih metoda ublažavanja stresa:

- Samodisciplina
- Brižna njega
- Opuštanje
- Vježba
- Smisao za humor
- Pomoć drugih ljudi[78]

---

[76]Martinac, M., *op.cit.* u bilj. 69, str. 199.
[77]*Ibid.*
[78]Carnegie, D., *op.cit.* u bilj. 32, str. 87.

Prema Zakonu o zaštiti na radu, kada radnik priopći probleme, poslodavac ima obvezu prepoznati te probleme vezane za mentalno zdravlje radnika te provesti razuman postupak u prilagodbi rada i radnog mjesta. Postoji također i društvena odgovornost prema pojedincima izloženim stresorima. Ne pružanje pomoći radniku koji je pod utjecajem stresora kao i neosvrtanje na negativne utjecaje koji proizlaze iz stresa na poslu, preko smanjene radne sposobnosti radnika pod stresom, utječu na gospodarstvo neke nacije.[79]

[79]Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mujstabegović, J.:, Stres na radu: Mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija,(2009.) – Sigurnost 51, str. 125.https://hrcak.srce.hr/38508(pristupljeno 9.3.2021.)

4. ISTRAŽIVANJE UTJECAJA STRESA NA MOTIVACIJU I RADNU UČINKOVITOST ZAPOSLENIKA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

4.1. Metodologija istraživanja

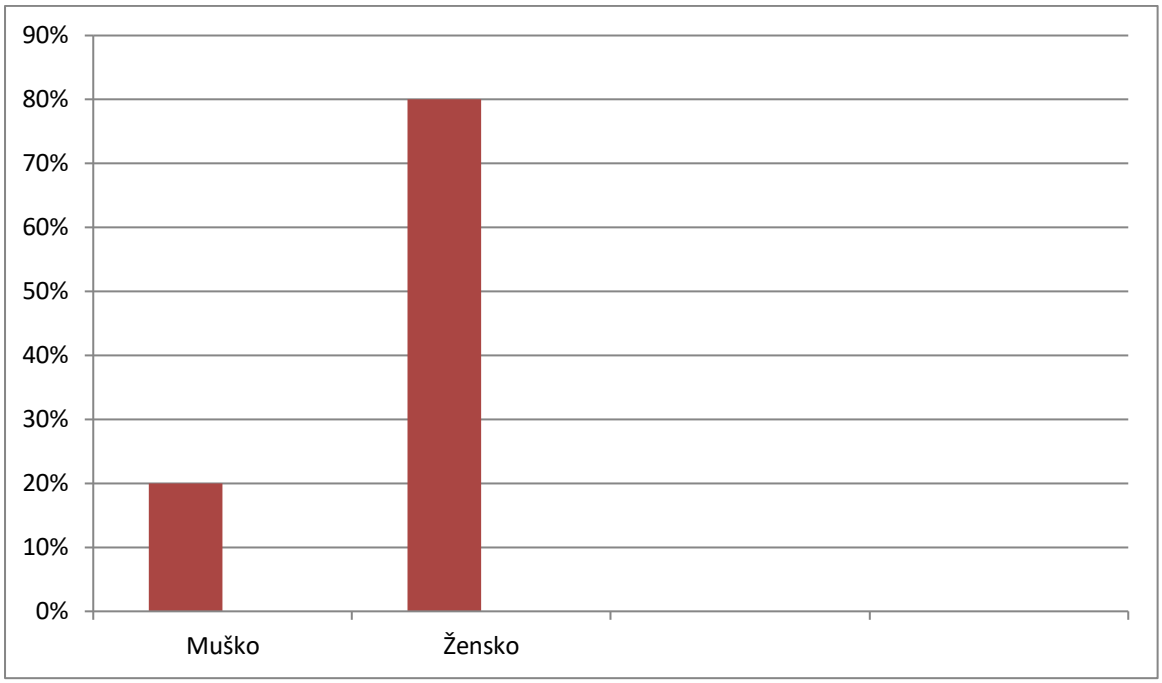
Za potrebe istraživanja prikupljani su sekundarni i primarni podaci. Od sekundarnih podataka korištene su web stranice. Prikupljanje primarnih podataka provedeno je anketom, odnosno anketnim upitnikom kao jednim od najčešće upotrebljavanih instrumenata prikupljanja podataka u društvenim znanostima.

Za potrebe istraživanja sastavljen je anketni upitnik od 15 pitanja sa kratkim odgovorima. Upitnik je podijeljen zaposlenicima više različitih osiguravajućih društava unutar karlovačke županije. Na upitnik se odazvalo 20 zaposlenika, koji su dali svoje viđenje vezano za utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost zaposlenika osiguravajućih društava, temeljem kojih je napravljena analiza utjecaja stresa na motivaciju i radnu učinkovitost zaposlenika osiguravajućih društava.

4.2. Rezultati istraživanja

U ovome djelu rada prikazati će se rezultati istraživanja, dobiveni od strane 20 zaposlenika putem anketnoga upitnika sastavljenog od 15 pitanja, koji je upućen zaposlenicima više različitih osiguravajućih društava unutar karlovačke županije.

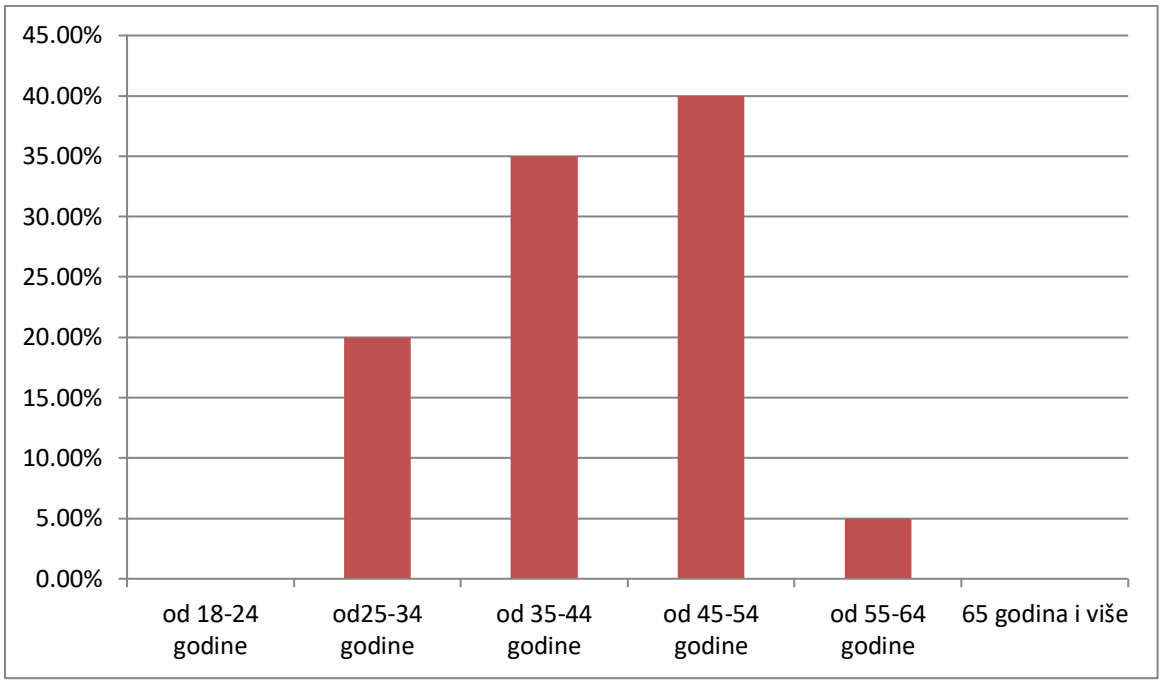
Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na grafikonu 1 prikazan je spol ispitanika. Najviše je žena koje su sudjelovale u istraživanju njih 16 odnosno 80,00% , dok su odgovore na anketu dala svega 4 muškarca odnosno njih 20,00%. Poput nekih drugih struka, tako je i ova podložnija sve intenzivnijem trendu takozvane „feminizacije“, prema rezultatima ovog istraživanja može se reći kako je veći broj žena koje rade u osiguravajućim društvima.

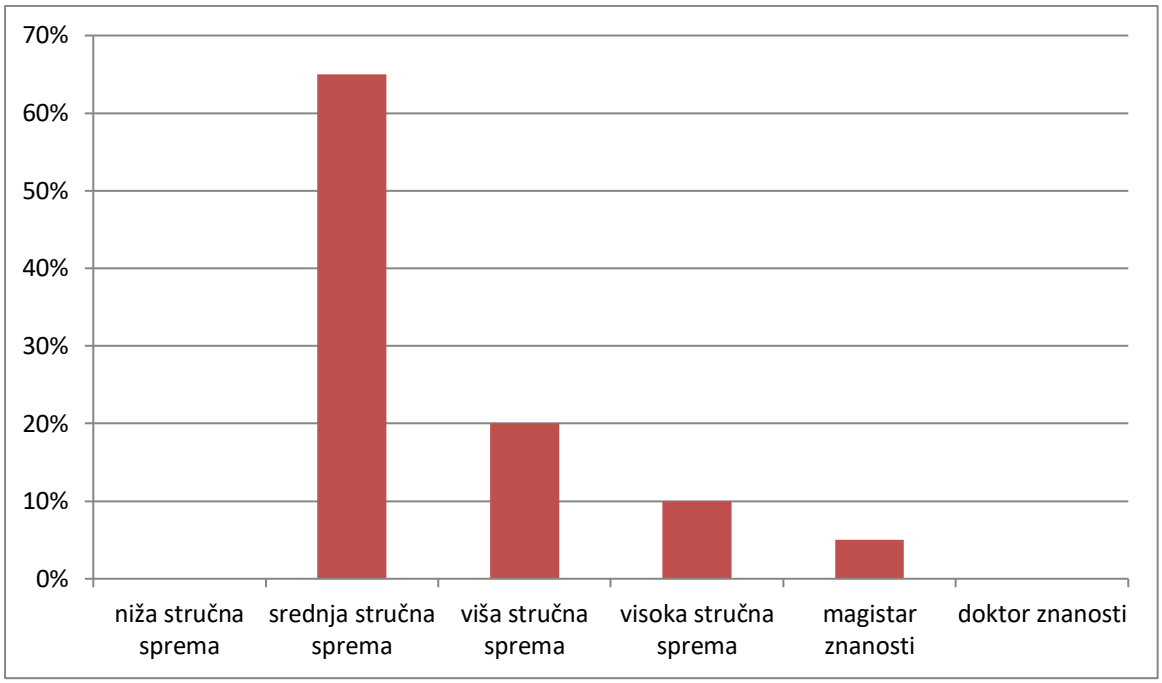
Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na sljedećem grafikonu prikazana je dob ispitanika koji su odgovarali na anketni upitnik. Najveći broj ispitanika ukupno njih 8 odnosno 40,00% se nalazi u dobnoj skupini od 45 do 54 godine, u dobnoj skupini od 35 do 44 godine ima ih sedam tj. 35,00%. U dobnoj skupini od 25 do 34 godine starosti ima ih četvero, odnosno 14,29%, samo je jedan ispitanik u dobnoj skupini od 55 do 64 godine odnosno 5,00%. Dok ih u skupini do 24 godine i skupini iznad 65 godina nema.

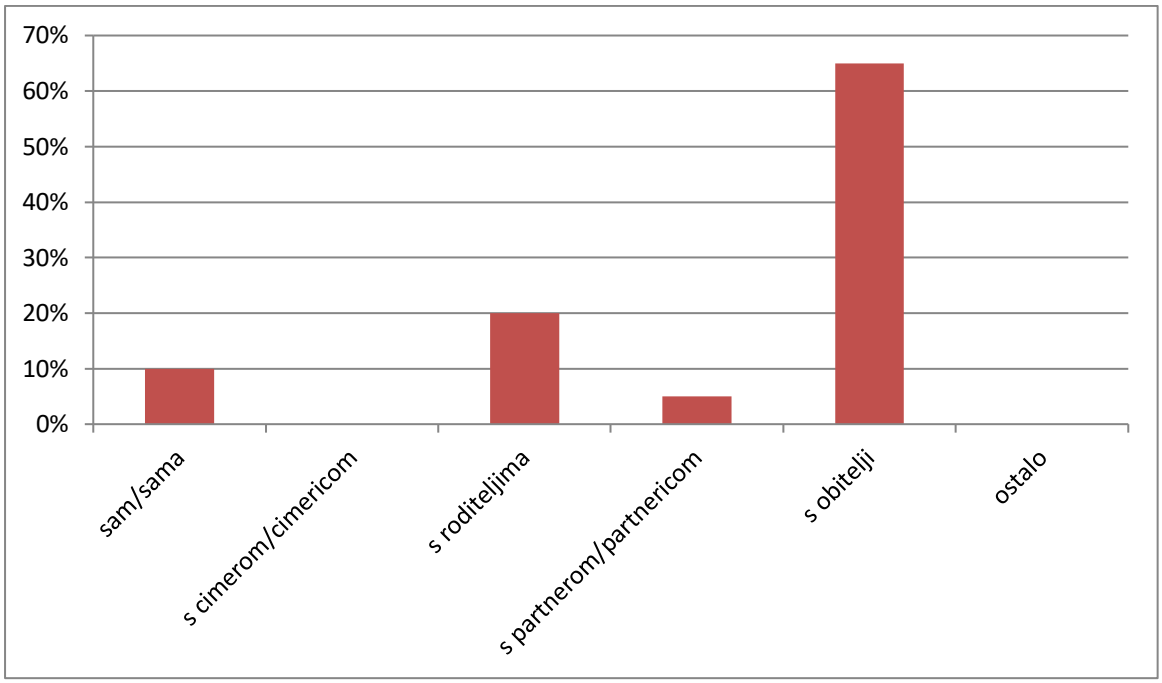
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na sljedećem grafikonu se vidi da od 20 ispitanika, većina, odnosno njih 13 ili 65,00% ima srednju stručnu spremu, četiri ispitanika odnosno 20,00% ima višu stručnu spremu, dvoje ih ima visoku stručnu spremu dok je samo jedan ispitanik magistar znanosti.

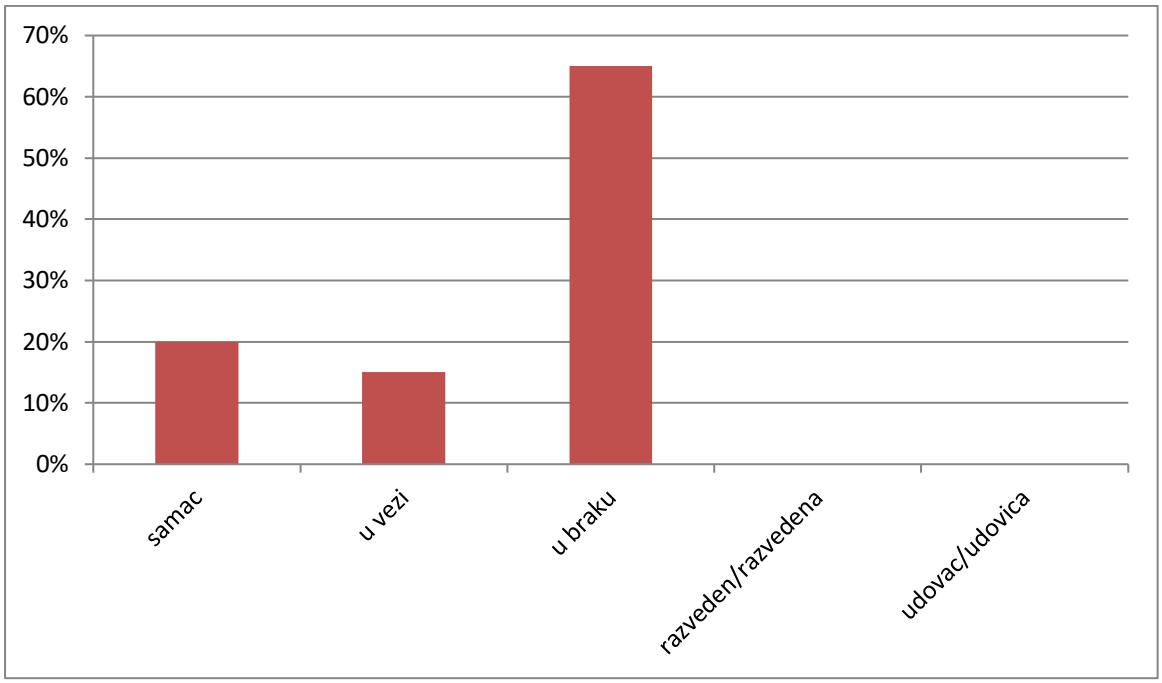
Grafikon 4. Obiteljski status ispitanika



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na sljedećem grafikonu prikazano je da od 20 ispitanika, većina, odnosno njih 13 ili 65,00% živi s obitelji, četiri ispitanika odnosno 20,00% još uvijek živi s roditeljima , dvoje ispitanika žive sami dok samo jedan ispitanik živi s partnerom/ partnericom.

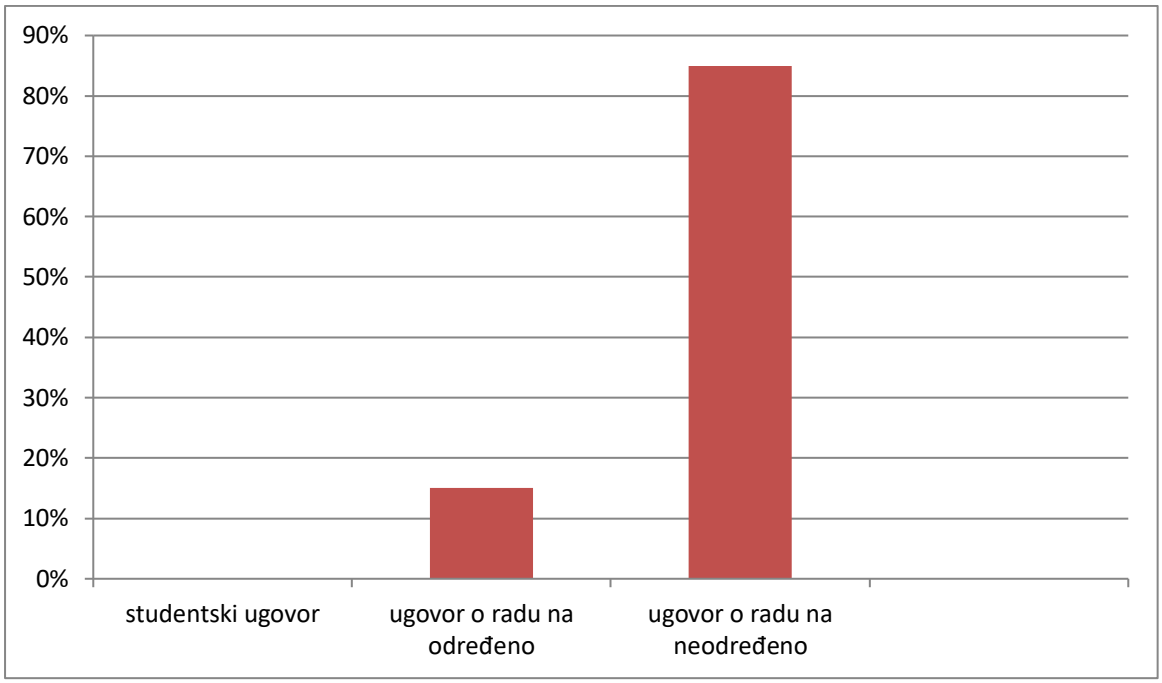
5. Bračno stanje ispitanika



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na grafikonu 5 vidljivo je kako je u braku njih 13 odnosno 65,00%, 4 su samca odnosno 20,00% ispitanika, a u vezi su 3 ispitanika odnosno 15,00%.

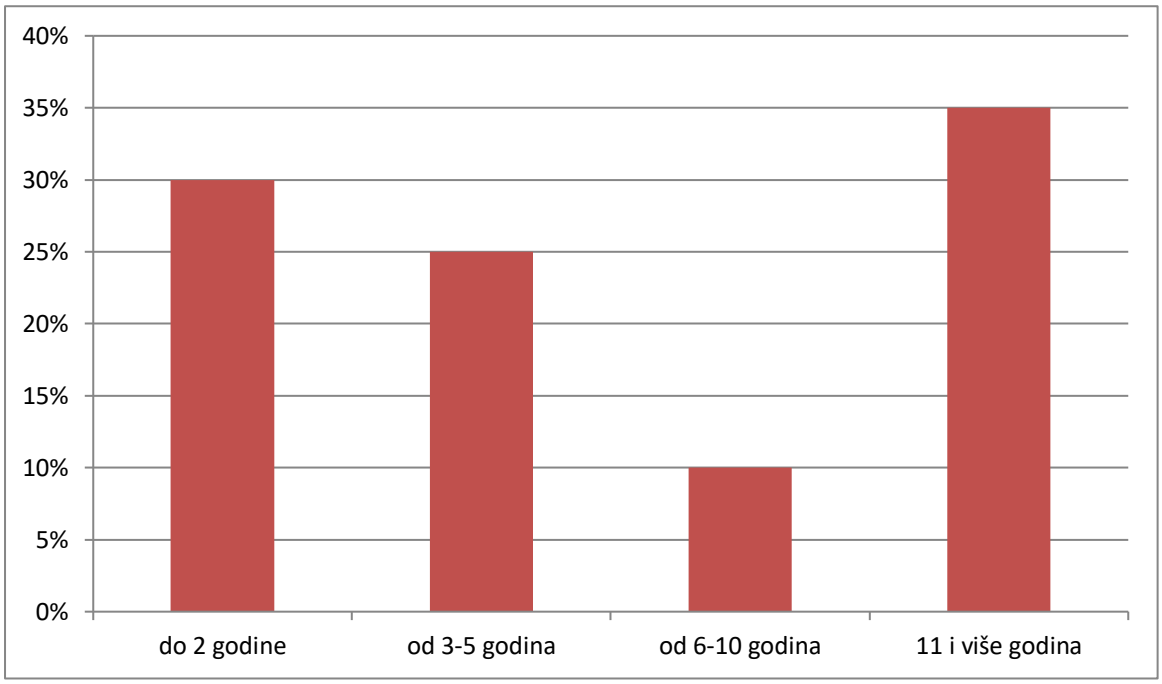
6. Trenutni radni angažman ispitanika



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na sljedećem grafikonu vidljivo je da od 20 ispitanika, većina, odnosno njih 17 ili 85,00% ima ugovor o radu na neodređeno, što je jako dobar pokazatelj iz razloga što takav ugovor predstavlja određenu sigurnost za zaposlenike osiguravajućih društava. Svega su 3 ispitanika odgovorila kako imaju ugovor o radu na određeno vrijeme odnosno njih 15,00%.

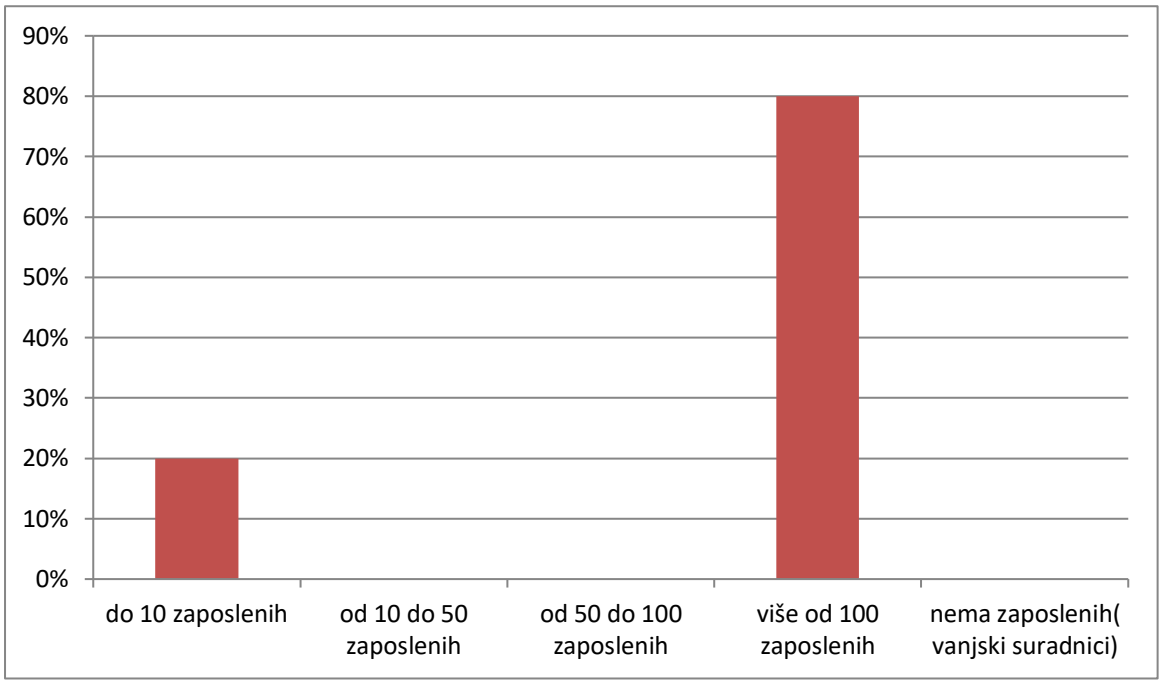
Grafikon 7. Broj godina provedenih u trenutnom osiguravajućem društvu



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na grafikonu 7 ispitanici su odgovarali na pitanje o broju godina provedenih u trenutnom osiguravajućem društvu. Većina ispitanika odnosno njih 7 tj. 35,00% odgovorilo je da su zaposleni u rasponu od 11 godina i više. Šest ispitanika tj. 30,00% odgovorilo je kako su u trenutnom osiguravajućem društvu zaposleni do 2 godine, od 3 do 5 godina zaposleno je njih 5 odnosno 25,00%, dok ih je samo dvoje odnosno 10,00% zaposleno u razdoblju od 6 do 10 godina . Može se zaključiti kako je većina ispitanika provela više od 10 godina u trenutnom osiguravajućem društvu, što znači da se govori o osiguranjima koja imaju tradiciju i dobar položaj na tržištu te i oni sami predstavljaju dobre i sposobne pribavljače osiguranja za svoja osiguravajuća društva.

Grafikon 8. Broj zaposlenih



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Grafikon 8 prikazuje broj zaposlenih unutar osiguravajućeg društva. Da ima više od 100 zaposlenih odgovorilo je 16 ispitanika odnosno 80,00%, dok su 4 ispitanika odnosno 20,00% odgovorilo kako je trenutno unutar njihovog osiguravajućeg društva do 10 zaposlenih.

Tablica 5. Prosječna ocjena slaganja sa sljedećim tvrdnjama (1-u potpunosti se ne slažem, 5- u potpunosti se slažem)

TVRDNJE	1	2	3	4	5
Loši međuljudski odnosi na poslu mi predstavljaju stres	30,00%	0,00%	5,00%	35,00%	30,00%
Čak i kada se dobro naspavam, na poslu se osjećam umorno i iscrpljeno	20,00%	35,00%	20,00%	10,00%	15,00%
O svom poslu razmišljam negativno	50,00%	15,00%	5,00%	30,00%	0,00%
Osjećam da postižem mnogo manje nego prije	30,00%	30,00%	15,00%	20,00%	5,00%
Osjećam teškoće u organiziranju svog posla ivremena	25,00%	35,00%	20,00%	20,00%	0,00%
Nedostatak kvalitetne komunikacije s nadređenima mi predstavlja dodatni stres	20,00%	20,00%	10,00%	30,00%	20,00%
Dobivam previše posla u premalo vremena	15,00%	40,00%	5,00%	30,00%	10,00%
Osjećam se prekvalificirano za dani posao	15,00%	25,00%	30,00%	10,00%	20,00%
Stres kod mene uzrokuje nedostatak vremena za druženje s obitelji i prijateljima	15,00%	15,00%	20,00%	35,00%	15,00%
Kada nisam na poslu, uzimam predah od zahtjeva posla	15,00%	5,00%	25,00%	50,00%	5,00%

Potrebno je okrenuti se drugim aktivnostima kako bih maknuo/ la misli od posla	5,00%	15,00%	20,00%	30,00%	30,00%
Osjećam prisutnost stresa na poslu, ali ga ignoriram	5,00%	30,00%	35,00%	25,00%	5,00%
Osjećam prisutnost stresa na poslu, ali tražim način kako ga savladati (Tražim pomoć stručnjaka)	20,00%	35,00%	25,00%	20,00%	0,00%
Tražim emocionalnu podršku od prijatelja iobitelji	15,00%	35,00%	10,00%	30,00%	10,00%
Jedini razlog zbog kojeg ovo radim je taj da moguplaćati račune	10,00%	20,00%	30,00%	20,00%	20,00%
Brinuti se zbog posla potpuno je rasipanje energije	10,00%	20,00%	30,00%	15,00%	25,00%
Dobar pristup smanjivanju stresa jest čekati dok „ne prođe“	10,00%	30,00%	50,00%	5,00%	5,00%
Dugi godišnji odmor rješenje je za sve mojeprobleme	10,00%	25,00%	35,00%	25,00%	5,00%
Promjena posla je jedino rješenje	15,00%	20,00%	45,00%	10,00%	10,00%
Žene bolje i lakše podnose stres od muškaraca	10,00%	10,00%	30,00%	30,00%	20,00%
Muškarci bolje i lakše podnose stres odžena	15,00%	40,00%	35,00%	5,00%	5,00%

Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

U tablici 5 ispitanici su određivali prosječnu ocjenu slaganja sa sljedećim tvrdnjama te koliki izvor stresa one predstavljaju za njih, gdje je : 1- u potpunosti se slažem, 5- u potpunosti se ne slažem.

Iz tablice je vidljivo kako se 35,00% ispitanika slaže sa tvrdnjom kako loši međuljudski odnosi i nedostatak kvalitetne komunikacije s nadređenima za njih predstavljaju stres u svakodnevnom poslovanju. 35,00 % ispitanika odgovorilo je kako osjeća prisutnost stresa na poslu, ali ne traže pomoć stručnjaka kako bi ga savladali, već je 50,00% ispitanika odnosno njih 10 odgovorilo

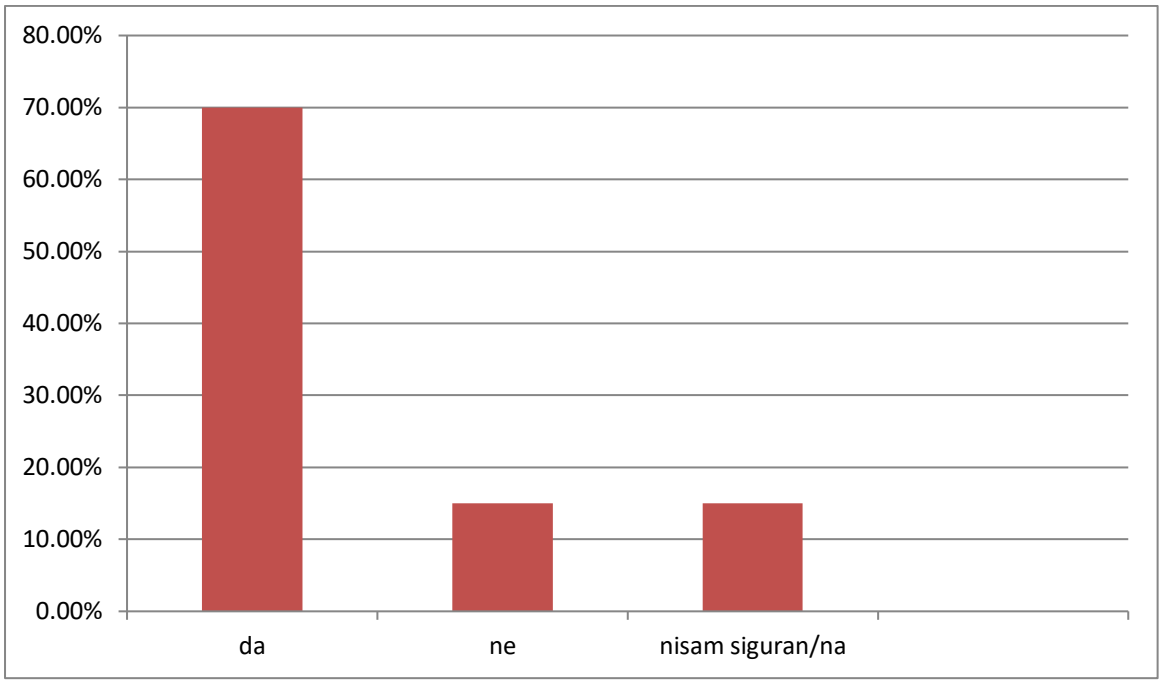
kako smatraju da je dobar pristup smanjivanju stresa čekati „dok ne prođe“. Da prisutnost stresa uzrokuje nedostatak vremena za druženje s obitelji i prijateljima slaže se 35,00% ispitanika odnosno njih 7, dok 30,00% ispitanika traži emocionalnu podršku baš od prijatelja i obitelji.

Tvrdnje koje su dovele do neodlučnosti kod ispitanika odnosno njihov odgovor bio je da se s istima niti slažu, niti se ne slažu su: kako je dugi godišnji odmor rješenje za sve probleme te da je promjena posla jedino rješenje. Takav odgovor dalo je 9 ispitanika odnosno njih 45,00%.

Financijska naknada svakako je bitan motivacijski faktor u svakoj organizaciji, a primarno istraživanje pokazalo je da je tako i unutar osiguravajućih društava. Tako je više od polovice ispitanika odgovorilo kako se slažu s tvrdnjom kako je jedini razlog zbog kojeg rade taj da mogu plaćati račune. Kako to ne bi bio primarni razlog za obavljanje njihovog posla menadžment bi trebalo potaknuti da koristi i neke druge oblike nagrađivanja uz materijalne, kako bi zaposlenici ostali motivirani i učinkoviti u obavljanju svojeg posla.

U nekima od najrazvijenijih zemalja svijeta, ali i kod nas, unatoč sve većem broju visokoobrazovanih žena koje ulaze u zanimanja i poslove koji su donedavno isključivo držana muškima, one još uvijek za isti posao dobivaju znatno nižu plaću od njihovih muških kolega. Ta situacija s kojom su suočene visokoobrazovane i zaposlene žene, opravdano kod njih izaziva ljutnju i stres. Najveći je problem u tome što se na žene gleda prvo kao na majke, a tek onda kao na poslovne žene. Istraživanja su pokazala kako muškarci imaju tradicionalno razmišljanje, žena može biti zaposlena, ali joj je prva obveza briga za djecu i obitelj te tako sav teret pada na nju. Smatraju da je to njihov posao i da se to od njih očekuje. Napuštanje posla, odustajanje od poduzetničke aktivnosti sve je vidljivije i to uglavnom iz razloga što žene osjećaju krivnju koju im je društvo nametnulo zato što ostavljaju djecu i odlaze graditi karijeru. Nedostatak odgovarajuće skrbi za djecu, nedostatak dnevnih boravaka za malo stariju djecu, sve su to problemi s kojima se žene moraju nositi ukoliko i dalje žele biti uspješne u svome poslu, ali i u majčinstvu. Takva podjela uloga gdje otac treba zaraditi za život, a majka mora održati obitelj na okupu daje za pravo reći kako su muškarci ti koji su izloženiji stresu. Istraživanja pokazuju da žene imaju vrlo visoku radnu etiku i da rade dvostruko više od muških kolega kako bi dokazale da mogu biti uspješne poput muškaraca. I ono što je najvažnije u tablici 5 može se vidjeti kako je i ovo istraživanje dalo iste rezultate odnosno čak 40,00% ispitanika ne slaže se s tvrdnjom kako muškarci bolje i lakše podnose stres od žena, odnosno 30,00% ispitanika slaže se s tvrdnjom, a 20,00% ispitanika u potpunosti se slaže kako žene bolje i lakše podnose stres od muškaraca.

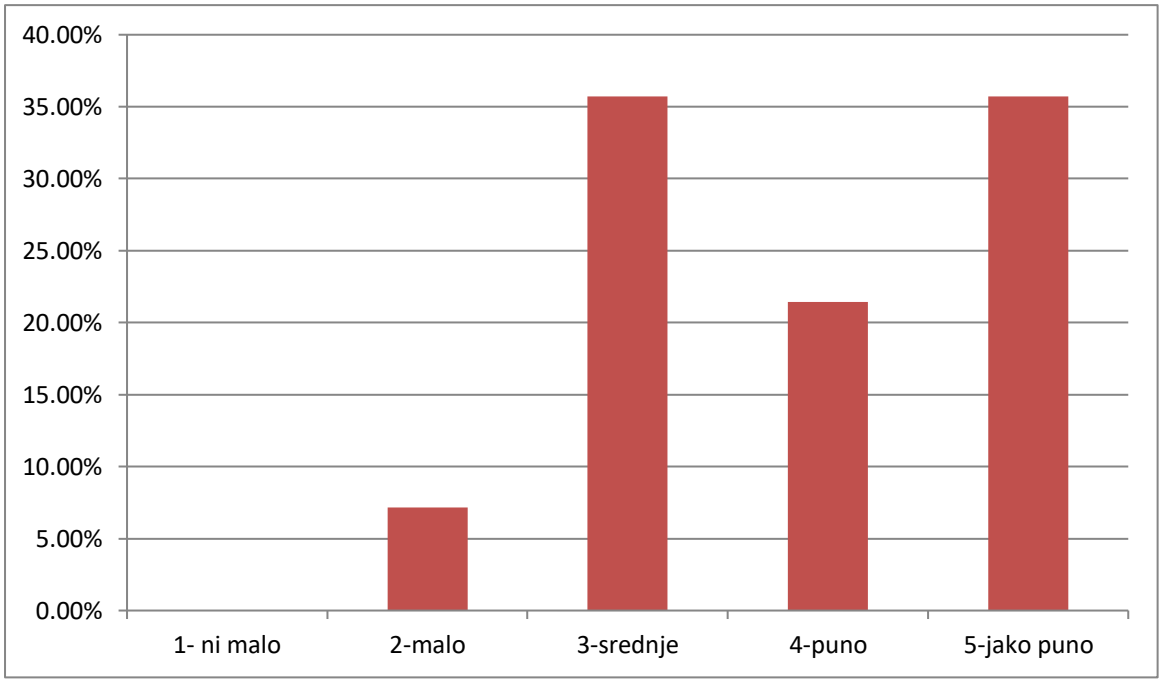
Grafikon 9. Utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na grafikonu 9 ispitanici su odgovarali na pitanje utječe li stres na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost. Da stres utječe na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost odgovorilo je 14 ispitanika odnosno visokih 70,00%, 15,00% odnosno samo 3 ispitanika od njih ukupno 20 koji su sudjelovali u anketi odgovorilo je kako stres ne utječe na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost. Da nisu sigurni odnosno da ne znaju odgovor na ovo pitanje odgovorila su svega 3 ispitanika odnosno 15,00%.

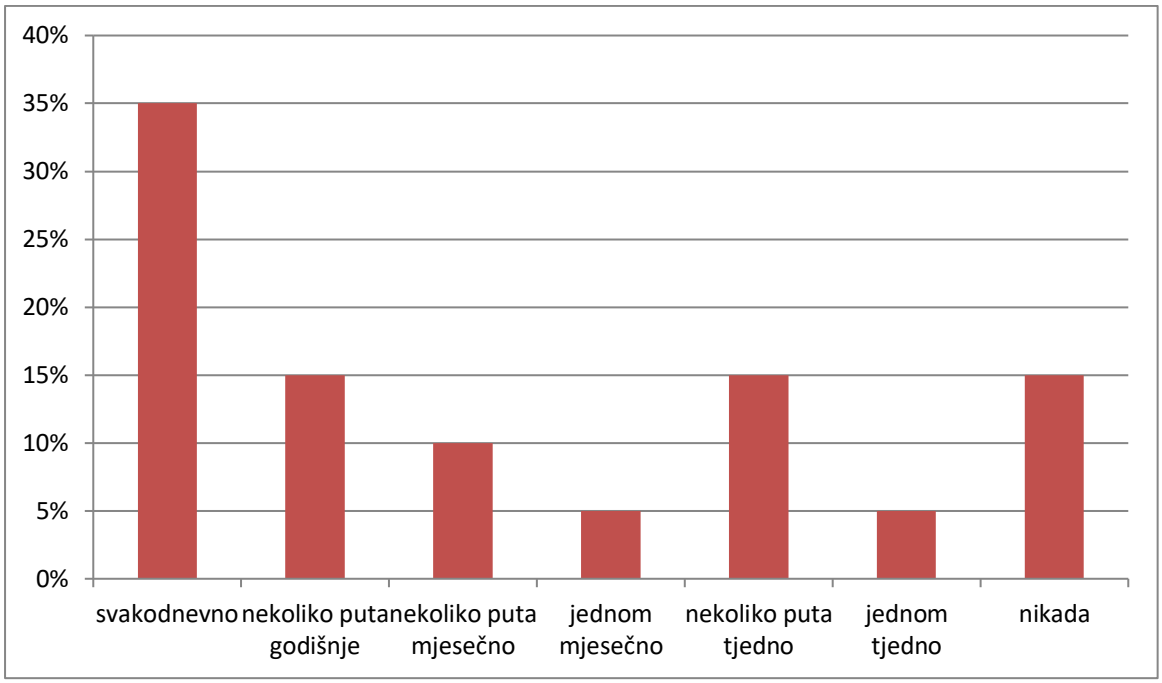
Grafikon 10. Prosječna ocjena stresa na motivaciju i radnu učinkovitost (1- ni malo, 5- jako puno)



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na grafikonu 10 vidljivi su odgovori 14 ispitanika koji su na prethodno pitanje odgovorili kako stres utječe na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost. Ocjenama od 1 do 5 ispitanici su ocjenili, u kojoj mjeri smatraju da stres utječe na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost. Bilo je za pretpostaviti kako odgovor 1 odnosno ni malo neće dobiti niti jedan odgovor. Samo je 1 ispitanik odgovorio kako stres malo utječe na njegovu motivaciju i radnu učinkovitost. Ocjenu 3 dalo je 5 ispitanika odnosno njih 35,71% koji su tom ocjenom ocijenili utjecaj stresa srednjim. Da stres puno utječe na motivaciju i radnu učinkovitost odgovorila su 3 ispitanika odnosno 21,43%, dok je 5 ispitanika odgovorilo kako on jako puno utječe na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost.

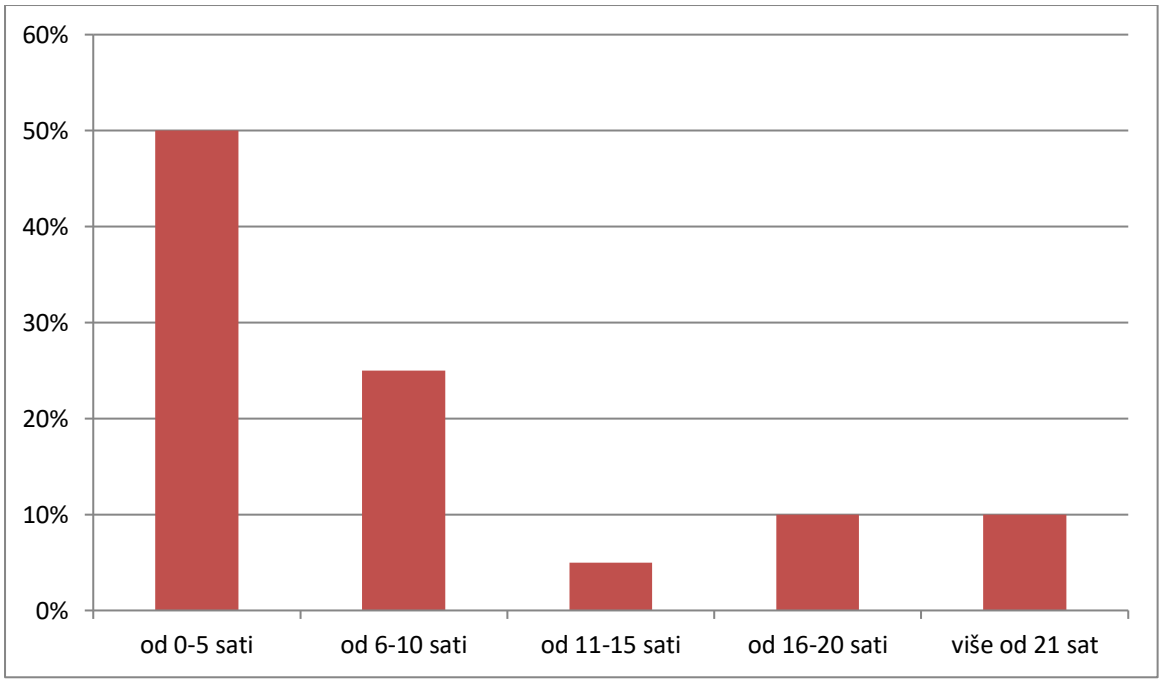
Grafikon 11.Posao kao prioritet u odnosu na privatni život



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Na grafikonu 11 vidi se koliko puta je u posljednjih 6 mjeseci ispitanicima posao bio prioritet u odnosu na privatni život. Poražavajuća je činjenica kako je najveći postotak odgovora bio kako se ta situacija događa svakodnevno. Tako je odgovorilo 7 ispitanika odnosno njih 35,00%. Svega 15,00% ispitanika odgovorilo je kako im se takva situacija nije nikada dogodila tj. nije se dogodila u posljednjih 6 mjeseci. Preostali ispitanici odgovorili su kako do takve situacije dolazi nekoliko puta tjedno ili mjesečno.

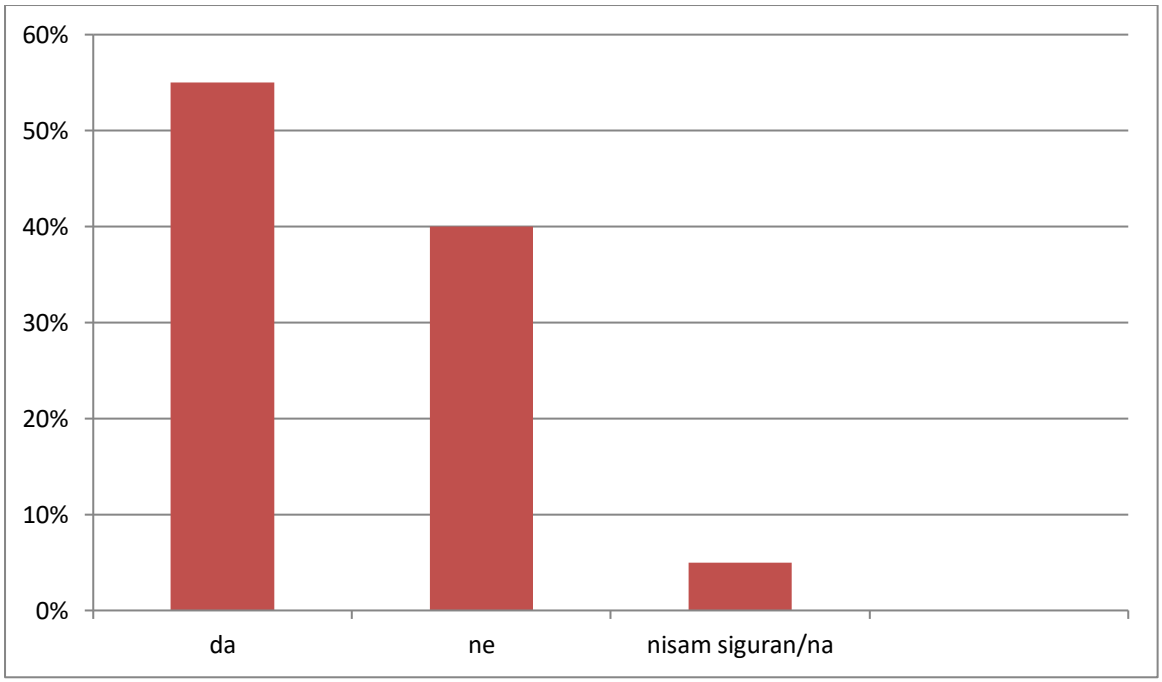
Grafikon 12. Dodatni (prekovremeni) sati



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Grafikon 12 prikazuje koliko prosječno dodatnih (prekovremenih) sati ispitanici tjedno rade. Na prethodno pitanje bio je visoki postotak odgovora kako je svakodnevno u posljednjih 6 mjeseci ispitanicima posao bio prioritet u odnosu na privatni život, štoviše takav odgovor dalo je 7 ispitanika. Iz tog razloga ne ostavljaju u čudu brojke o prosječno dodanim (prekovremenim) satima tjedno. Tako polovica ispitanika odnosno njih 50,00% tjedno radi od 0 do 5 dodatnih (prekovremenih) sati, dok preostala polovica ispitanika radi od 10 i više dodatnih (prekovremenih) sati tjedno. Može se zaključiti kako takvi uvjeti rada zasigurno pridonose stresu i padu motivacije i radne učinkovitosti.

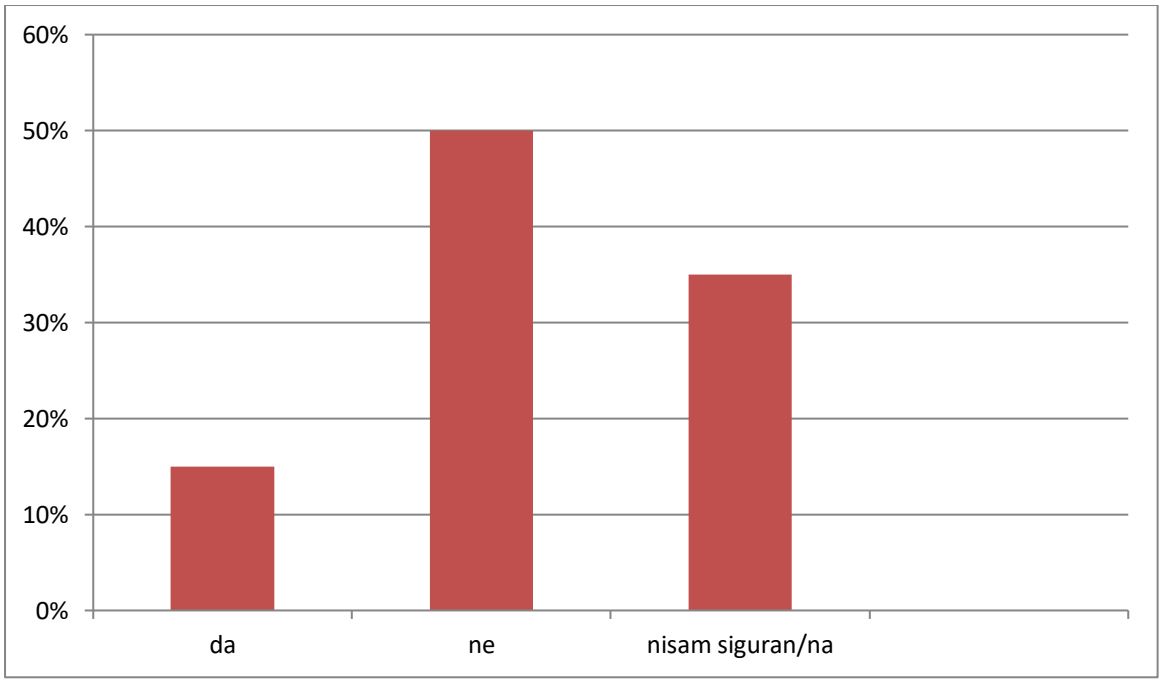
Grafikon 13. Team Building unutar osiguravajućeg društva



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Ispitanicima je postavljeno pitanje provodi li se Team Building ili neka druga vrsta zajedničkog aktivnog i edukativnog druženja unutar osiguravajućeg društva, kako bi se ublažio stres i povećala motivacija i radna učinkovitost. Na grafikonu 13 vidljivo je kako je 55,00% ispitanika odnosno njih 11 odgovorilo kako njihova osiguravajuća društva organiziraju inovativne Team Building programe koji su osmišljeni točno po njihovoj mjeri i trenutnim timskim potrebama. Sudjelovanjem u ovakvim programima zaposlenici postaju fokusirani, motivirani i više angažirani za posao koji obavljaju. Na taj način zajedno bolje i lakše rade te postižu uspjehe kroz poboljšanu komunikaciju i pojačan stupanj međusobnog povjerenja. Preostali ispitanici odgovorili su kako se takva druženja ne organiziraju unutar njihovih osiguravajućih društava iako bi bilo poželjno da se takav način rada i druženja provodi unutar svih osiguravajućih društava na obostrano zadovoljstvo i dobit.

Grafikon 14. Polica dopunskog zdravstvenog osiguranja s uključenim anti stres tretmanom



Izvor: izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Neka osiguravajuća društva prepoznala su stres kao uzrok niza bolesti i time uvrstili inovativne anti stres tretmane u svoje police dopunskog zdravstvenog osiguranja. Takvim programom postižu se dobri rezultati u smislu oporavka energetskog potencijala, otpornosti na stres te poboljšanje psihofizičkog i fizičkog stanja. Navedeno neminovno dovodi do povećanja radne učinkovitosti odnosno izravno poboljšava radni učinak i potencijal. Da su takve police dostupne unutar njihovog osiguravajućeg društva odgovorila su svega 3 ispitanika, dok je 50,00% ispitanika odgovorilo kako se taj tip osiguranja kod njih ne provodi. Provodi li se taj tip osiguranja nije sigurno 35,00% ispitanika. Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti kako još uvijek stres nije u dovoljnoj količini prepoznat kao opasna i tiha bolest 21.-og stoljeća.

4.3. Ograničenja i preporuke za buduće istraživanje

Ograničenja u provedbi ovog istraživanja ogledaju se u nemogućnosti duljeg procesa provođenja anketnog upitnika. Zbog kratkog roka odaziv anketiranih zaposlenika je relativno mali svega 20 ispitanika, s obzirom na broj zaposlenika i ukupnog broja zaposlenika unutar osiguravajućih društava, ali i zbog straha davanja odgovora na pitanja iz razloga da će se postići loš sveobuhvatni dojam o samom osiguravajućem društvu unutar kojeg se je provodilo

anketiranje odnosno istraživanje. Pretpostavka je da bi mogući zaključci na svako pojedino pitanje možda bili drugačiji. Kao drugo ograničenje može se navesti duljina ankete sastavljene od 15 pitanja i 21-u tvrdnju što u samom startu ispunjavanja zaposlenici osiguravajućih društava dobivaju percepciju gubitka vremena, pa postoji mogućnost da nisu pročitali pitanje do kraja ili odgovore bez čitanja. Preporuka za buduća istraživanja svakako su dulji rok provođenja ankete kako bi se uzorak ispitanika znatno povećao.

5. ZAKLJUČAK

Stres je svakodnevna pojava koju nitko ne može izbjeći, ima utjecaj na sve ljude, od djeteta koji prvi dan kreće u dječji vrtić, do osmaša koji je pred odlukom o upisu u srednju školu ili mladenke pred oltarom.

Javlja se u privatnom životu i u svim oblicima radne aktivnosti. Može se reći da je stres nerazmjer velikog broja zahtjeva (tj. izvora stresa ili stresora) u odnosu na raspoložive mogućnosti (tj. načina suočavanja), a koji osoba doživljava ugrožavajućim. Ne podnose svi ljudi stres na isti način, već se može reći da ista situacija za različite ljude ili u različito vrijeme neće biti jednako stresna.

U ovom radu provelo se istraživanje o utjecaju stresa na motivaciju i radnu učinkovitost zaposlenika osiguravajućih društava. Preuzimanje rizika je jedno od zanimanja koja se provode unutar osiguravajućih društava i jedno od rijetkih profesija za koju nije potrebno imati neki određen stupanj ili profil formalne naobrazbe, kao što to moraju imati, primjerice, učitelji, liječnici, profesori i drugi. Istraživanje je pokazalo kako 65,00% zaposlenika ima srednju stručnu spremu. Dakle, nije teško postati dijelom zajednice koju čine zaposlenici osiguravajućih društava, ali je osobito teško opstati u tom poslu i biti uspješan zato što treba posjedovati izvanredna znanja, umijeća i sposobnosti kako bi se uspjelo u toj vrsti zanimanja. Oni su predani svome poslu, sustavni, posjeduju izvanredne organizacijske sposobnosti, znaju kako privući ljude, znaju pokrenuti, voditi, upravljati i kontrolirati posao, odlučni su u nastojanju da svaki detalj posla funkcionira prema njihovu viđenju stvari te znaju kako steći povjerenje ljudi jer to je ono što je za njih dugoročno gledano najbitnije. Kao jedan od najvećih izvora stresa ispitanici su naveli loše međuljudske odnose i nedostatak kvalitetne komunikacije s nadređenima, sigurno još tome pridonose i različiti zahtjevi klijenata koji su stavljeni pred njih. To je posao koji ne završava u točno određeno vrijeme, već traži dostupnost tijekom cijelog dana. Kako u takvim situacijama ne bi izgubili motiviranost, bilo bi poželjno da menadžment prepozna na koji način ih motivirati za daljnji rad, bilo materijalno ili na neki drugi način. Time će sigurno postići veću motiviranost i radnu učinkovitost svojih zaposlenika.

Da stres utječe na njihovu motivaciju i radnu učinkovitost odgovorilo je 70,00% ispitanika, ali zato je pohvalno i pozitivno da je 55,00% ispitanika odgovorilo kako su njihova osiguravajuća društva odnosno ljudi koji ih vode prepoznali stres kao gorući problem koji utječe na njihove

zaposlenike. Iz tog razloga provodi se Team Building ili neka druga vrsta zajedničkog aktivnog i edukativnog druženja, kako bi se ublažio stres i povećala motivacija i radna učinkovitost.

Kako osiguravajuća društva u opisu svog posla preuzimaju različite vrste rizika, samo neka od njih prepoznala su stres kao uzrok niza bolesti i time uvrstili inovativne anti stres tretmane u svoje police dopunskog zdravstvenog osiguranja. Tako je svega 15,00% ispitanika odgovorilo kako se taj tip osiguranja nudi unutar njihovog osiguravajućeg društva dok je 85,00% ispitanika odgovorilo kako se taj tip osiguranja još uvijek ne provodi unutar njihovih osiguravajućih društava. Sinergijom aktivnosti svih uključenih u proces poboljšanja, povećavaju se šanse da se s vremenom rezultati ovog istraživanja promjene na bolje odnosno da 85,00% ispitanika odgovori kako su i njihova osiguravajuća društva prepoznala stres kao veliki rizik te se time taj tip osiguranja nudi i unutar njihovog osiguravajućeg društva, a sve u cilju napredovanja društva u cjelini.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Management ljudskih potencijala (1999.), Golden marketing, Zagreb Buble, M., Osnove menadžmenta (2006.), Sinergija, Zagreb
2. Carnegie, D., Kako prevladati zabrinutost i stres na poslu i u privatnom životu (2012.), V.B.Z. d.o.o., Zagreb
3. Ema N. Gruber i dr., Prihvatimo različitosti, odbacimo predrasude – živjeti s duševnom bolešću, (2007.), Udruga za unapređenje društvenog zdravlja i kvalitete života duševnog bolesnika i njegove obitelji „Sretna obitelj“, Popovača
4. Horvat, Đ., i dr., Temeljne funkcije upravljanja, (2007.), Edukator, Zagreb.
5. Martinac, M., i dr., Psihologija za liječnike, (2015.), Naklada Slap, Jastrebarsko
6. Milkovich, George T., Newman, Jerry M., Plaće i modeli nagrađivanja (2006.), Masmedia d.o.o., Zagreb
7. Rijavec, M., Uspješan menadžer- Svakodnevne metode upravljanja, (1994.), MEP CONSULT, Zagreb
8. Škrtić, M., Operativni menadžment (2011.), Veleučilište u Karlovcu
9. Škrtić, M., Vouk, R., Osnove poduzetništva i menadžmenta (2006.), Katma d.o.o., Zagreb

Internet izvori:

1. https://hr.sainte-anastasie.org/articles/psicologa/tipos-de-motivacin-las-8-fuentes-motivacionales.html
2. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R., Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (2013.), Tehnički glasnik, 7(1), 56-63 - https://hrcak.srce.hr/101178
3. Buntak, K., Drožđek, I.,Kovačić, R., Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima (2013.), Tehnički glasnik, 7(2), 213-219 - https://hrcak.srce.hr/105610
4. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=42115

5. Juras, K., Knežević, B., Golubić, R., Milošević, M., Mujstabegović, J., Stres na radu: Mjere prepoznavanja, rješenja i prevencija,(2009.) – Sigurnost 51, str. 125. https://hrcak.srce.hr/38508
6. https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/kako-poboljsati-radnu-ucinkovitost/9788
7. https://hrv.psychic-parapsychologist.com/extrinsic-vs-intrinsic-motivation-whats-difference-90381
8. Ljubičić Bistrović, I. Stres i bolesti povezane sa stresom https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/33916/Stres-i-bolesti-povezane-sa-stresom.html
9. Sambol, D., Zbogom stresu,http://www.zzjzpgz.hr/nzl/51/stres.htlm
10. http://www.zzjzpgz.hr/nzl/51/stres.htm
11. https://www.vasezdravlje.com/zdrav-zivot/suocavanje-sa-stresom
12. http://www.youtube.com/watch?v=E6mozHB4d4
13. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=30387
14. Akutni stresni poremećaj www.pbsvi.hr/Akutni-stresni-poremaćaj-1.docx
15. Tomljenović, M.,Sindrom profesionalnog sagorijevanja - „Burnoutsyndrom“ Da ne postanemo pepeo http://www.zzjzpgz.hr/nzl/83/sagorjevanje.htm
16. https://www.index.hr/fit/clanak/mislite-da-vam-posao-utjece-na-zdravlje-ovo-je-deset-najstresnijih-zanimanja/2161094.aspx
17. https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/stres-je-drugi-najcesci-zdravstveni-problem-na-poslu-20140425
18. https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/stres-postao-glavni-uzrok-menadzerske-bolesti-101573
19. https://www.poslovni.hr/lifestyle/kako-se-boriti-protiv-menadzerskog-stresa-44479
20. http://www.hrleksikon.info/definicija/trauma.html
21. http://www.poliklinika-djeca.hr/publikacije/dijete-i-trauma

POPIS ILUSTRACIJA

Popis slika

Slika 1. Lanac motivacije.....str.4.

Popis tablica

Tablica 1. Motivacijska jednadžba.....str.9.
Tablica 2. Teorije motivacije.....str.11.
Tablica 3. Klasifikacija materijalnih kompenzacija.....str.18.
Tablica 4. Stavovi koji dovode do stresa i izgaranja te njihove karakteristike.....str.38.
Tablica 5. Prosječna ocjena slaganja sa sljedećim tvrdnjama (1- u potpunosti se ne slažem, 5-u potpunosti se slažem).....str.53.

Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika.....str.45.
Grafikon 2. Dob ispitanika.....str.46.
Grafikon 3. Stupanj obrazovanja.....str.47.
Grafikon 4. Obiteljski status ispitanika.....str.48.
Grafikon 5. Bračno stanje ispitanika.....str.49.
Grafikon 6. Trenutni radni angažman ispitanika.....str.50.
Grafikon 7. Broj godina provedenih u trenutnom osiguravajućem društvu.....str.51.
Grafikon 8. Broj zaposlenih.....str.52.
Grafikon 9. Utjecaj stresa na motivaciju i radnu učinkovitost.....str.56.
Grafikon 10. Prosječna ocjena stresa na motivaciju i radnu učinkovitost (1- ni malo, 5- jako puno).....str.57.
Grafikon 11. Posao kao prioritet u odnosu na privatni život.....str.58.
Grafikon 12. Dodatni (prekovremeni) sati.....str.59.
Grafikon 13. Team Building unutar osiguravajućeg društva.....str.60.
Grafikon 14. Polica dopunskog zdravstvenog osiguranja s uključenim anti stres tretmanom.....str.61.

INSTRUMENT ISTRAŽIVANJA

Molim Vas da u ovom istraživanju odgovorite na nekoliko pitanja iz ove ankete u kojima ćete procijeniti stres na svome radnom mjestu i njegov utjecaj na motivaciju i radnu učinkovitost.

1. Spol:
   a) Muško
   b) Žensko

2. Dob:
   a) Od 18–24 godine
   b) Od 25-34 godine
   c) Od 35-44 godine
   d) Od 45-54 godine
   e) Od 55-64 godine
   f) 65 godina i više

3. Stupanj obrazovanja:
   a) Niža stručna sprema
   b) Srednja stručna sprema
   c) Viša stručna sprema
   d) Visoka stručna sprema
   e) Magistar znanosti
   f) Doktor znanosti

4. S kime živite:
   a) Sam/ sama
   b) S cimerom/ cimericom
   c) S roditeljima
   d) S partnerom/ partnericom
   e) S obitelji
   f) Ostalo

5. Bračno stanje:
   a) Samac
   b) U vezi
   c) U braku
   d) Razveden/ razvedena
   e) Udovac/ udovica

6. Trenutni radni angažman:
   a) Studentski ugovor
   b) Ugovor o radu na određeno
   c) Ugovor o radu na neodređeno

7. Molimo navedite koliko dugo ste zaposleni u trenutnoj organizaciji:
   a) Do 2 godine
   b) Od 3-5 godina
   c) Od 6-10 godina
   d) 11 i više godina

8. Veličina organizacije u kojoj ste trenutno zaposleni:
   a) Do 10 zaposlenih
   b) Od 10 do 50 zaposlenih
   c) Od 50 do 100 zaposlenih
   d) Više od 100 zaposlenih
   e) Nema zaposlenih (vanjski suradnici)

9. Molimo ocjenama od 1 do 5 ocijenite u kojoj mjeri se slažete sa sljedećim tvrdnjama te koliki izvor stresa one predstavljaju za Vas, gdje je:

   1= u potpunosti se ne slažem

   2= ne slažem se,

   3= niti se slažem, niti se ne slažem

   4= slažem se,

   5= u potpunosti se slažem.

TVRDNJE	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Loši međuljudski odnosi na poslu mi predstavljaju stres					
Čak i kada se dobro naspavam, na poslu se osjećam umorno i iscrpljeno					
O svom poslu razmišljam negativno					
Osjećam da postižem mnogo manje nego prije					
Osjećam teškoće u organiziranju svog posla i vremena					
Nedostatak kvalitetne komunikacije s nadređenima mi predstavlja dodatni stres					
Dobivam previše posla u premalo vremena					
Osjećam se prekvalificirano za dani posao					
Stres kod mene uzrokuje nedostatak vremena za druženje s obitelji i prijateljima					
Kada nisam na poslu, uzimam predah od zahtjeva posla					
Potrebno je okrenuti se drugim aktivnostima kako bih maknuo/ la misli od posla					
Osjećam prisutnost stresa na poslu, ali ga ignoriram					

Osjećam prisutnost stresa na poslu, ali tražim način kako ga savladati (Tražim pomoć stručnjaka)					
Tražim emocionalnu podršku od prijatelja i obitelji					
Jedini razlog zbog kojeg ovo radim je taj da mogu plaćati račune					
Brinuti se zbog posla potpuno je rasipanje energije					
Dobar pristup smanjivanju stresa jest čekati dok „ne prođe“					
Dugi godišnji odmor rješenje je za sve moje probleme					
Promjena posla je jedino rješenje					
Žene bolje i lakše podnose stres od muškaraca					
Muškarci bolje i lakše podnose stres od žena					

10. Utječe li stres na Vašu motivaciju i radnu učinkovitost?

a) Da
b) Ne
c) Nisam siguran / na

11. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili potvrdno, molimo Vas ocjenama od 1 do 5 ocijenite, u kojoj mjeri smatrate da stres utječe na Vašu motivaciju i radnu učinkovitost, gdje je:

1= ni malo,

2= malo,

3= srednje,

4= puno,

5= jako puno

	1	2	3	4	5	
Ni malo	O	O	O	O	O	Jako puno

12. Koliko puta Vam je u posljednjih 6 mjeseci posao bio prioritet u odnosu na privatni život?

a) Svakodnevno
b) Nekoliko puta godišnje
c) Nekoliko puta mjesečno
d) Jednom mjesečno
e) Nekoliko puta tjedno
f) Jednom tjedno
g) Nikada

13. Koliko prosječno dodatnih (prekovremenih) sati radite tjedno?

a) Od 0-5 sati
b) Od 6-10 sati
c) Od 11-15 sati
d) Od 16-20 sati
e) Više od 21 sat

14. Provodi li se TeamBuilding ili neka duga vrsta zajedničkog aktivnog i edukativnog druženja unutar Vašeg osiguravajućeg društva, kako bi se ublažio stres i povećala motivacija i radna učinkovitost?

a) Da
b) Ne
c) Nisam siguran/ na

15. Neka osiguravajuća društva prepoznala su stres kao uzrok niza bolesti i time uvrstili inovativne anti stres tretmane u svoje police dopunskog zdravstvenog osiguranja. Provodi li se taj tip osiguranja i unutar Vašeg osiguravajućeg društva?

a) Da
b) Ne
c) Nisam siguran/ na