

# PSIHOSOCIJALNI RIZICI NA RADU- MENTALNO ZDRAVLJE RADNIKA

---

**Beršinić, Tadea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:763166>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Veleučilište u Karlovcu  
Odjel sigurnosti i zaštite  
Stručni studij sigurnosti i zaštite

TADEA BERŠINIĆ

# **PSIHOSOCIJALNI RIZICI NA RADU - MENTALNO ZDRAVLJE RADNIKA**

ZAVRŠNI RAD

KARLOVAC, 2022.

Karlovac University of Applied Sciences

Safety and Protection Department

Professional undergraduate study of Safety and Protection

TADEA BERŠINIĆ

**PSYCHOSOCIAL RISKS AT WORK -  
MENTAL HEALTH OF WORKERS**

FINAL PAPER

Karlovac, 2022.

Veleučilište u Karlovcu  
Odjel sigurnosti i zaštite  
Stručni studij sigurnosti i zaštite

Tadea Beršinić

# **PSIHOSOCIJALNI RIZICI NA RADU - MENTALNO ZDRAVLJE RADNIKA**

Završni rad

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Josip Žunić, dr.med.

Karlovac, 2022.



**VELEUČILIŠTE  
U KARLOVCU**

Karlovac University  
of Applied Sciences

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**

**KARLOVAC UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Trg J.J.Strossmayera 9

HR-47000, Karlovac, Croatia

Tel. +385 - (0)47 - 843 - 510

Fax. +385 - (0)47 - 843 - 579



## **VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**

Stručni / specijalistički studij: Sigurnosti i zaštite

(označiti)

Usmjerenje: Zaštita na radu

Karlovac, rujana, 2022.

## **ZADATAK ZAVRŠNOG RADA**

Student: Tadea Beršinić

Matični broj: 0415618025

Naslov: Psihosocijalni rizici na radu – mentalno zdravlje radnika.

Opis zadatka: U temi *Psihosocijalni rizici na radu – mentalno zdravlje radnika* prikazati ću što je stres na radnom mjestu te kako on utječe na radnika. Zatim ću prikazati procjene psihosocijalnih rizika, zakonske okvire i prevenciju mentalnog zdravlja radnika. Na kraju ću provesti kratko psihodinamsko podučavanje radnika.

Zadatak zadan:

Rok predaje rada:

Predviđeni datum obrane:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mentor:

Predsjednik ispitnog povjerenstva:

## PREDGOVOR

*„Da bi se priznala tuđa vrijednost treba imati vlastitu“*

*Arthur Schopenhauer*

Koristim ovu priliku da se zahvalim mentoru što mi je odobrio ovu neobičnu temu. Dosta puta sam se susrela u životu s rečenicama „Moram ići na posao, Ne da mi se“, „Dosta mi je svih na radnom mjestu“, umjesto „Želim raditi i volim raditi“ „Baš mi je lijepo na poslu“. Posao koji želimo raditi izaziva pozitivan stres dok onaj koji moramo raditi izaziva negativan stres. Samim time sam se zainteresirala za proučavanje stresa i mentalnog zdravlja te tako došla na ideju da bi mogla o tome pisati završni rad obzirom na to da je dio zaštite na radu. Jedan od ciljeva psihosocijalnih rizika jest sadržaj iz nesvjesnog učiniti svjesnim i razumljivim, a širenje granica svjesnosti jača osobne životne navike na radnom mjestu. Smatram da je mentalno zdravlje bitno, ali isto tako još ga je bitnije očuvati. *„Moramo postati promjena koju želimo vidjeti“ Mahatma Gandhi*

Zahvaljujem se doktorici Sandri Bićanić Dobrinić dr. med., spec. psihijatar, suspec. dječje psihijatrije na pomoći stručne literature i medicinskoj sestri Andreji Vlašić.

Posebna zahvala mome ocu Goranu, sestri Matei, teti Miri, zaručniku Magoru, Anji, prijateljima i najboljoj prijateljici Magdaleni koja mi je bila najveća podrška tijekom studiranja. Ovaj rad posvećujem svojoj pokojnoj majci

## SAŽETAK

Ovaj završni rad analizira temu sigurnosti i zaštite zdravlja na radnom mjestu. Pitanja egzistencije nas često onemogućavaju u izvršavanju promjena. Ponekad bi željeli dati otkaz, ali nismo u mogućnosti jer nam posao donosi plaću, a ne možemo odmah naći drugi koji bi nam pokrio troškove života. Zbog toga odustajemo od traženja, odnosno gubimo priliku za promjenom koja bi nam poboljšala kvalitetu života. Za uspjeh je potrebna naša aktivnost, a često se radi naše osobne nesigurnosti ne usudimo izaći iz „sigurne luke“.

Na početku rada navedeni su razni čimbenici koji djeluju na mentalno zdravlje. Kvaliteta i razni faktori kao što su radna okolina, obavljanje zadataka, dobri odnosi s kolegama, bolja komunikacija, dobra organizacija, dobri uvjeti rada u velikoj mjeri pomažu u očuvanju mentalnog zdravlja i radne sposobnosti zaposlenika.

U središnjem dijelu objašnjenje su mjere i prevencije mentalnog zdravlja radnika. Na kraju rada objašnjeno je psihodinamsko podučavanje kojem je cilj osobni razvoj s naglaskom na međuljudskim odnosima. Dublja analiza radnika, odnosno istraživanje osobne povijesti daje jasnije objašnjenje sadašnjosti.

Ključne riječi: radnik, radno mjesto, stres, zdravlje, mentalno zdravlje, mentalni poremećaji, psihosocijalni rizici

## SUMMARY

This thesis analysis the topic of safety and health protection in the workplace. Questions of existence often prevent us from making changes. Sometimes we would like to quit our job, but we are unable to because it's our source of income, and we cannot immediately find another one to cover our living expenses. Because of this, we give up searching, that is, we lose an opportunity for a change that would improve our quality of life. Success requires our own activity, and often due to our personal insecurity, we don't dare to leave the "safe harbor".

At the beginning of the thesis, various factors affecting mental health are listed. Quality and various factors such as the working environment, performance of tasks, good relations with colleagues, better communication, good organization, good working conditions help to a large extent in preserving the mental health and work ability of employees.

In the central part, the measures and prevention of mental health of workers are explained.

At the end of the paper, psychodynamic teaching is explained, the goal of which is personal development with an emphasis on interpersonal relationships. A deeper analysis of the workers, i.e. research into personal history, which would provide a clearer explanation of the present.

Key words: worker, workplace, stress, health, mental health, mental disorders, psychosocial risks



IV

## SADRŽAJ

Stranica

ZAVRŠNI ZADATAK	I
PREDGOVOR	II
SAŽETAK	III
SADRŽAJ	IV

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1 Predmet i cilj rada .....	1
1.2 Izvor podataka i metode prikupljanja.....	2
2. RADNI UVJETI KAO IZVOR STRESA .....	3
2.1 Fizički radni uvjeti.....	3
2.2 Psihički teror na radnom mjestu .....	6
2.3 Ličnost pojedinca kao izvor stresa .....	7
2.4 Radni zadaci i okruženje kao izvor stresa .....	8
2.5 Radna uloga kao izvor stresa.....	9
2.6 Međuljudski odnosi kao izvor stresa.....	10
3. STRES NA RADU.....	12
3.1 Simptomi stresa radnika.....	13
3.2 Posljedice stresa radnika .....	15
4. PROCJENA PSIHOSOCIJALNIH RIZIKA I ZAKONSKI OKVIRI .....	17
4.1 Upravljanje psihosocijalnim rizicima i stresom na radu .....	18
5. MJERE I PREVENCIJE MENTALNOG ZDRAVLJA RADNIKA .....	20

5.1	Primarna prevencija .....	21
5.2	Sekundarna prevencija .....	22
5.3	Tercijarna prevencija.....	23
5.4	Efikasnost mjera prevencije .....	23
5.5	Sveobuhvatni pristup za zdravo radno mjesto.....	24
6.	PSIHODINAMSKO PODUČAVANJE.....	26
6.1	Primjena psihodinamike u poslovnom okruženju .....	28
6.2	Psihološki mehanizam obrane u poslovnoj sredini.....	29
6.3	Psihodinamski pristup anksioznosti u poslovnom okruženju .....	30
6.4	Psihodinamska analiza problemskih situacija .....	31
6.5	Psihička patologija u poslovnom okruženju.....	32
7.	ZAKLJUČAK.....	34
8.	LITERATURA .....	36
9.	POPIS PRILOGA.....	38
9.1	Popis slika.....	38
9.1	Popis tablica.....	39
9.2	Popis grafikona .....	39

## **1. UVOD**

Posljednjih desetljeća mnoge su se promjene dogodile u svijetu rada i utjecale su na psihosocijalno radno okruženje. U Svijetu rada zamijećeni su novi rizici kao što su psihosocijalni rizici koji percipiraju stres na radu, a samim time dolazi i do mnogobrojnih negativnih rezultata za organizaciju i radnike.

Od psihosocijalnih rizika ističu se elementi posla kao što su loše postavljanje organizacije i upravljanja poslom te loša socijalna atmosfera gdje se odvija rad. Sve to dovodi do loših psihičkih, fizičkih i socijalnih ishoda kod radnika. Pojedini poslovi su po svojoj prirodi stresniji, ali i fizički naporniji od drugih, što znači da bi radnik mogao biti podložan negativnim psihosomatskim, socijalnim i fizikalnim utjecajima, a to bi ga moglo dovesti do izvora stresa.

U današnje vrijeme na radnom mjestu postoji veliki broj rizičnih faktora koji bitno mogu utjecati na mentalno zdravlje radnika, kao što su sve veća konkurencija, produljenje radnog vremena, sve veća očekivanja od poslodavaca, loša komunikacija i drugo.

Duža izloženost navedenim faktorima može negativno djelovati na zdravlje i dobrobit radnika. Psihosocijalni rizici i stres izazivaju više od polovice provedenih dana na bolovanju. Stres je neizbježan i prisutan na svakom radnom mjestu u svakom zanimanju. Najčešći mentalni poremećaji kod radnika su depresija i anksiozni poremećaji.

### **1.1 Predmet i cilj rada**

Predmet ovog završnog rada je uvid u psihosocijalne rizike odnosno mentalno zdravlje radnika.

Mentalno zdravlje je stanje dobrobiti u kojem pojedinac ostvaruje svoj napredak, može se nositi sa svakodnevnim životnim i poslovnim situacijama, može raditi

produktivno i sposoban je pridonositi zajednici. Današnji svijet je prilično užurban te čovjek nema vremena razmišljati o sebi, poslu, o svojoj okolini i obitelji. Dolazimo na posao u okolinu koja nam ne odgovara, radimo posao koji ima rokove koje ne možemo uvijek ispuniti što može dovesti do prekovremenog rada. Sve to ponekad stvara stres za koji nismo svjesni i time gubimo na kvaliteti života.

Cilj ovog rada je podizanje svijesti o mentalnom zdravlju radnika.

## **1.2 Izvor podataka i metode prikupljanja**

Bit zaštite na radu je razviti sigurne radne uvijete pa tako i brigu za mentalno zdravlje. U ovom će završnom radu biti jasno prikazan problem stresa na radu, procjena psihosocijalnih rizika, zakonski okviri, mjere i prevencije mentalnog zdravlja , psihički teror na radnom mjestu, problem međuljudskih odnosa i postavljanje dijagnoze oboljelih radnika.

Materijali koji su korišteni za izradu prikupljeni su s internetskih stranica kao što su Hrvatski zavod za javno zdravstvo, Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja – Kako prevladati stres na radu, portal MojPosao.net, zatim stručne literature Darko Marčinko – Psihodinamika poslovnih odnosa te razgovori sa zaposlenicima tvrtke gdje sam obavljala stručnu praksu.

Bitno je skrenuti pažnju svim radnicima na mogući utjecaj stresa prilikom obavljanja poslovnih zadataka.

## **2. RADNI UVJETI KAO IZVOR STRESA**

Radni uvjeti su fizičke, organizacijske, socijalne i pravne prirode. U fizičke radne uvjete ubrajamo sve one uvjete koji se odnose na zaštitu i sigurnost zdravlja zaposlenika. Ti uvjeti moraju biti osigurani sa strane poslodavca i nikako troškove ne bi smio snositi zaposlenik. U fizičke uvjete još ubrajamo radno vrijeme, slobodne dane, godišnji odmor, njihovo reguliranje i realiziranje.

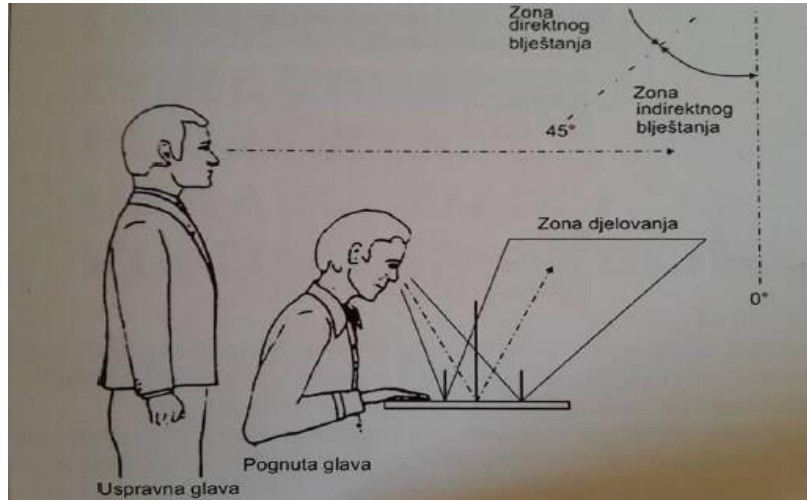
Organizacijski uvjeti odnose se na organizaciju radnog mjesta, a odnose se na poslove i zadatke koje zaposlenik obavlja na nalog poslodavca. U to se ubraja i radni okoliš.

U socijalne uvjete rada podrazumijavaju se tretmani koje je poslodavac dužan omogućiti radniku kao što je medicina rada, psihologija rada, zdravstvena zaštita, higijena rada, zaštitu majke i djeteta, boležljivih i starijih radnika te radnika sa smanjenim radnim sposobnostima.

Na kraju tu su i oni pravni uvjeti koji obuhvaćaju ostvarivanje i reguliranje rada u radnom odnosu, pitanje plaća i naknada, obrazovanja i napredovanja, nagrađivanje uspješnosti, ali isto tako i odgovornosti u povredama obveza na radu koje se odnose na obje strane i osobe koja je primila posao i osobe koja je dala isti.

### **2.1 Fizički radni uvjeti**

Osvjetljenje je kriterij dobre vidljivosti. Ukoliko radnik ne vidi dobro kada radi, vrijeme reakcije se može povećati i zbog toga radnik može početi raditi sporije s većim rizikom da će pogriješiti, a ujedno je napet i puno se brže umara. Dosta je slično i kada ima previše svjetla koje bliješti, a to ga dovodi do psihološkog stresa na radnome mjestu. Preporuka je organizirati radni prostor koji ima dovoljno svjetla i zatražiti osobu koja je zadužena za sigurnost u radu da u tome pomogne. Interakcija svjetlosti sa ljudskim organizmom dešava se putem očiju i kože, prikazano na (Slika 1.) [3]



Slika 1 Interakcija svjetlosti s ljudskim tijelom [8]

Buka je vrlo opasna jer postoji mogućnost privikavanja na razinu buke i može oštetiti sluh. Od buke radnik ne čuje dobro glasove i uređaje. Teško se koncentrira na posao i ne može dobro razmišljati o radnim zadacima. Glazba može pogodovati kod monotonih aktivnosti za razliku od buke, ali isto tako glazba može smetati kod misaonih aktivnosti i raznih poslova koji zahtijevaju pažnju. Buka je popraćena vibracijama, a tijelo na buku reagira vibriranjem. Vibracije su pretežno dosta štetne jer smanjuju oštrinu vida i preciznost pokreta, mogu povisiti krvni tlak i ubrzavati rad srca što na radnika djeluje dosta razdražujuće i radnik počinje osjećati fiziološki stres. Preporuka je da se radnik mora zaštititi od buke zaštitnim sredstvima kao što su čepići za uši i antifonima prikazano na (Slika 2.). Treba izbjegavati dodirivanje radnih strojeva i ostalih uređaja koji vibriraju, i koliko je radnik u mogućnosti, imati dovoljan razmak od istih. [3]



Slika 2 Zaštitna kaciga s antifonima za radnika kako bi se spriječio fiziološki stres [9]



Slika 3 Zimska radna odjeća koju radnik mora odjenuti u niskim temperaturama kako bi izbjegao fiziološki stres na radu [10]

Ukoliko radnik radi u uvjetima koji su izvan optimalne radne temperature i razine vlage u zraku, njegov organizam se napreže što znači da je pod fiziološkim stresom i pažnja mu se smanjuje. Radnik može pogriješiti i početi raditi sporije, a to ga može dovesti do stanja psihološkog stresa. Preporuka je da se radnik što je više moguće slojevito odijene, prikazano na (Slika 3.) kako bi se mogao prilagoditi promjenama temperature u radnom prostoru. Treba zatražiti osobu koja je zadužena za sigurnost u radu da osigura uvjete optimalne temperature i vlažnost u radnom prostoru kao primjerice ventiliranjem, klimatizacijom ili prozračivanjem radnog prostora u kojem radnik boravi.

Smjenski rad odnosno rad u smjenama može dovesti do narušavanja bioritma, naročito kad se izmjenjuju dnevni i noćni rad. Organizam se sporo prilagodi takvim promjenama što može dovesti do psihološkog i fiziološkog stresa. Rad u smjenama može imati negativne posljedice na organizaciju obiteljskog života radnika, može dovesti do napetosti u odnosima među članovima obitelji i tjeskobe pa čak i depresije kod radnika, a to sve dovodi do psihološkog i sociološkog stresa. Preporučuje se da radnik zatraži od poslodavca unaprijed točan raspored rada u smjenama kako bi s njime upoznao članove svoje obitelji i prilagodio obiteljski život takvom obliku rada. Radnik može zatražiti od poslodavca da zahtjevne poslove ne radi u noćnoj smjeni, naročito ne u vremenu između 1.00 sat i 4.00 sata u noći.

Odnosi među radnicima mogu olakšavati, ali i otežavati radne i životne zadatke, a to može ovisiti o samom radniku ili o suradnicima s kojima je okružen. Ako je radnik okružen kooperativnim i ugodnim suradnicima lakše može podnijeti i savladati stresne situacije u radu, ali i suprotno. Sociološki stres je manji u manjoj grupi odnosno bolja je međusobna povezanost suradnika koji su jedni drugima potpora na radnome mjestu. Preporučuje se da bi radnik trebao komunicirati samo s onima u koje ima povjerenje i pokušati organizirati rad u manjim grupama, naravno ako je to moguće. [3]

## 2.2 Psihički teror na radnom mjestu

Psihički teror na radnom mjestu prikazan na (Slika 4.) odnosi se na neprijateljsku i neetičnu komunikaciju koja je sustavno usredotočena na jednog ili više pojedinaca, većinom je taj pojedinac u poziciji nemoći i nema mogućnosti se obraniti. Navedena ponašanja su uglavnom usmjerena s namjerom da zlostavljaju drugoga. [3]



Slika 4 Psihički teror na radno mjestu [11]

Karakteristično ponašanje zlostavljača je:

- Onemogućuje radniku da iznese svoje mišljenje
- Onemogućuje radniku da uspostavi bilo kakav socijalni kontakt



- Narušava radniku osobni ugled
- Otežava radniku radne zadatke
- Ugrožava radnikovo zdravlje

Da je radnik izložen ovakvom obliku zlostavljanja vrlo je lako ustanoviti prema sljedećim znacima upozorenja:

- Osjeća se bespomoćno
- Anksiozan je (tjeskoban), a anksioznost se ponekad ne može procijeniti, što dovodi do trajno lošeg raspoloženja, a to je podloga za razvoj depresije
- Često se bori za svoja prava, osjeća obespravljenost, želi bijeg iz situacije, a to može dovesti do čestih i dugih bolovanja
- Može doći do pojave posttraumatskog stresnog poremećaja koji ima niz simptoma pomoću kojih se lako dijagnosticira

Preporučuje se da se radnik bori za svoja prava, svoje mišljenje treba iznositi što prije, ali imati i argumente, po potrebi može se potražiti i pravna pomoć. [3]

### **2.3 Ličnost pojedinca kao izvor stresa**

Pojedini radnici mogu imati i osjećati jači doživljaj stresa nego ostali, odnosno podložniji su stresu. Neki radnici su otporniji na stres od ostalih. Na stres uvijek djeluje motivacija pojedinca na poslu, odnosno njegova inteligencija, samopoštovanje i stupanj obrazovanja, a važna je i kontrola nad situacijom.

Preporučuje se da se radnik na vrijeme angažira kako bi smanjio rizik izlaganja stresu. Radnik bi trebao ulagati u sebe, obrazovati se, a to ne znači da bi morao upisati neku školu, obrazovati se može i sam kod kuće, trebao bi si objasniti zašto je zaposlen i motivirati sam sebe. Svaki dan bi se trebao prisjetiti koliko toga je naučio, koliko je vrijedan radnik, tako bi stvorio samopoštovanje. [3]

Radnik može i napraviti plan djelovanja i pokušavati se pridržavati isplaniranog kako bi uspostavio kontrolu nad svojim ponašanjem. Svaki zaposlenik bi trebao držati

svoj posao pod kontrolom, razmišljati o tome koliko je već napravio za sebe, svoj posao, tvrtki u kojoj radi. To ne samo da bi doprinijelo motivaciji radniku već i cijeloj kompaniji za koju radi.

## 2.4 Radni zadaci i okruženje kao izvor stresa

Radni zadaci prikazano na (Slika 5.) mogu biti preteški i njegovi zahtjevi bi mogli nadilaziti radnikove mogućnosti. Izvršenje zadatka može biti iznimno važno, a radnik može biti izložen jakom pritisku da ga mora izvršiti . [3]



Slika 5 Radni zadaci na gradilištu [12]

Radne zadaće mogu postati nejasne, posao monoton i tada bi radnik mogao odustati od započetih zadataka na radnom mjestu.

Preporučuje se radniku kada nije u mogućnosti izvršiti takve radne zadaće da odmah obrazloži nadređenoj osobi zašto misli da taj zadatak neće moći izvršiti. Ako je zadatak nejasan, radnik bi morao potražiti pojašnjenje, a ukoliko zadatak postane monoton, radnik si može organizirati rad u paru ili skupini. [3]

Ne treba odustati od onoga što je radnik započeo, čak i kada pomisli da neće stići ili uspjeti izvršiti zadatak, rješenje se često pojavi samo od sebe. Radni zadaci se ne smiju izbjegavati jer se radnik neće osjećati dobro, što bi ga također moglo dovesti do stresa.

## **2.5 Radna uloga kao izvor stresa**

Čovjek istodobno u životu ima raznolike uloge koje katkad mogu biti različite s onim na poslu. Radna zadaća mogla bi biti suprotnost s karakteristikama ličnosti pojedinca. Zahtjevi posla mogu postati kontradiktorni, kao na primjer traži se da se istovremeno napravi nešto detaljno u što kraćem roku. Više nadređenih bi mogli imati različite zahtjeve za radnika i tako bi se izazvao stres na radu. Preporučuje se da bi radnici trebali pripaziti na naloge koje dobivaju od nadređenih.

Ukoliko se nešto treba napraviti detaljno i što brže moguće, velika je opasnost da to radnik neće uspjeti jer se većinom radi o kontradiktornim zahtjevima koji su međusobno isključeni.

Radnik bi trebao tražiti od nadređenih da donesu odluku koja im je važnija, da radnik radi brzo i pogrešno ili da radi pažljivo i točno. Ako radnik ima radnu zadaću za koju misli da je ispod razine njegovog obrazovanja trebao bi zatražiti od nadređenog da takvo što uzme u obzir kada raspoređuje zadatke. Ukoliko od nadređenih dobije različite zadatke, radnik bi trebao poslušati najviše rangiranog od njih, a ostalima saopćiti da je dobio različite zadatke i da je poslušao glavnog nadređenog. [3]

Uvijek je najteže kada se kod radnika sukobljuju raznolike uloge u životu kao što su one na poslu i one obiteljske. Dosta je bitno da radnik obavi razgovor s članovima obitelji kako bi ih upoznao s raznim zahtjevima posla. Presudno je da će se obiteljske obaveze prilagođavati onima na poslu, jer ipak od toga posla radnik i obitelj živi.

## **2.6 Međuljudski odnosi kao izvor stresa**

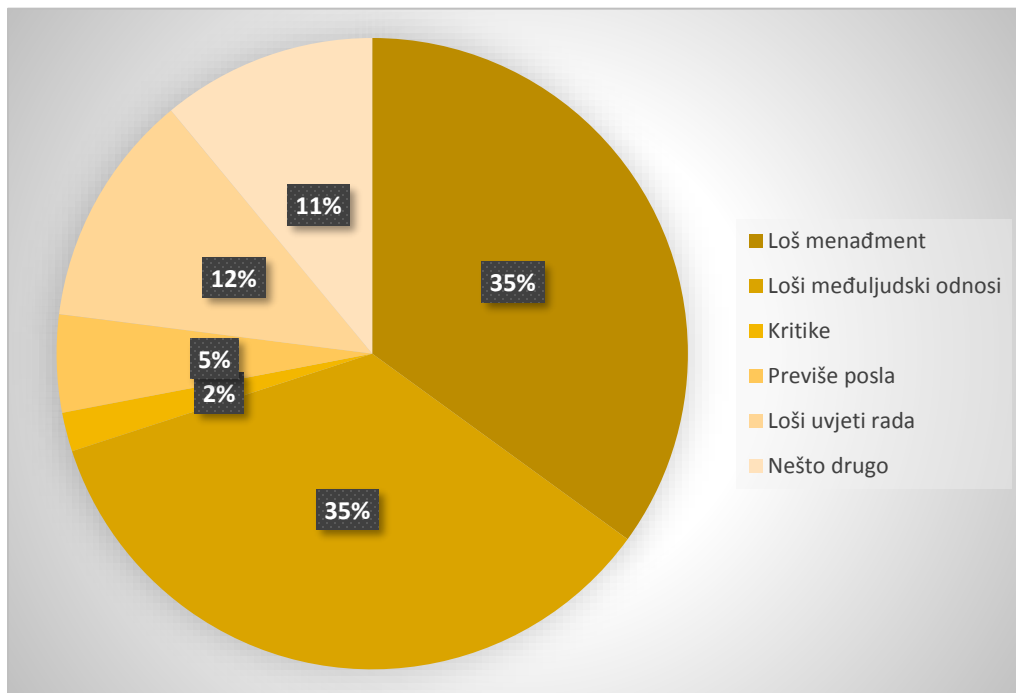
Odnosi među radnicima mogu olakšati posao, a mogu i otežati radne i životne zadatke, sve ovisi o samome radniku i zaposlenicima kojima je okružen. Nevažno je koliko je ljudi oko radnika i tko su oni.

Kada je radnik okružen kooperativnim i ugodnim suradnicima, lakše će podnijeti i savladati razne stresne situacije na radnom mjestu, i suprotno.

Sociološki stres je manji u manjoj grupi odnosno bolja je povezanost suradnika koji su jedni drugima potpora. [4]

Preporučuje se radniku kako bi izbjegao međuljudske odnose kao izvor stresa da komunicira više s onima u koje ima povjerenja i pokušati organizirati rad u manjim grupama, ukoliko je to moguće.

Loši međuljudski odnosi su glavni demotivatori radnika. Anketu je objavila stranica MojPosao prikazano na (Graf 1.), u kojoj je prikazano da su međuljudski odnosi i loš menadžment glavni demotivatori radnika. Od 664 ispitanika ankete, njih 70% se požalilo na nestručne voditelje poslovanja, odnosno rečeno je da menadžeri nemaju visokoškolsko obrazovanje i da su ogovaranja vrlo često među suradnicima. Jedan ispitanik koji je pristupio anketi naveo je da ga šefovi iz tvrtke u kojoj radi okrivljuju radi loših rezultata tvrtke, te tako ne može pronaći motivaciju za rad, niti za bolje rezultate. Drugi ispitanik naveo je da nema odgovornosti u tvrtki u kojoj radi, pa ne vidi potrebu da se na poslu više trudi. Među ostalim ispitanicima, jedan od njih, naveo je da ima šefa koji ga zanemaruje, ne odgovara na emailove a često svoj posao dodjeli podređenima. [4]



**Grafikon 1** Loš menadžment i međuljudski odnosi glavni demotivatori zaposlenika [4]

Sudionici koji su sudjelovali u anketi naveli su da njihovi kolege dosta često miješaju poslovne i privatne probleme, i ogovaraju druge suradnike. Manji dio sudionika, samo njih 12% navelo je loše uvjete rada, odnosno da im nisu plaćeni prekovremeni sati, kašnjenje plaće i nemogućnost odlaska na pauzu. Pod odgovorom nešto drugo, 11% ispitanika uglavnom je navelo da poslodavci ne poštuju prava radnika koja su regulirana zakonom o radu, imaju previše posla ili premale plaće. Preveliki opseg posla demotivira 5% ispitanika, dok na samo 2% ispitanika negativno utječe kritika. [4]

### 3. STRES NA RADU

Stres na radu je posljedica lošijeg psihosocijalnog okruženja (Slika 6.), gdje se rad obavlja, točnije javlja se uslijed izloženosti radnika negativnim psihološkim, socijalnim i fizikalnim efektima u radnoj okolini. Kada se radnik redovno izlaže psihosocijalnim rizicima tako se povećava razina stresa, a to se može manifestirati kao fizička, psihička ili socijalna disfunkcija kod radnika. Stres na radu je rezultat interakcije radnika i njegovog radnog okruženja u kojem boravi. [5]

Najčešće stres proizlazi iz neuravnoteženosti koji posao zahtjeva kao i njegovi uvjeti u kojima se obavlja. Ukoliko zahtjevi i zadaci koje radnik mora obaviti u određenom vremenu premašuju njegov kapacitet i sposobnost aktivnog sudjelovanja, radnik će doživjeti subjektivan osjećaj stresa.



Slika 6 Loše psihosocijalno radno okruženje [13]

Stres dijelimo na 3 vrste:

- Fiziološki stres ( Reakcija organizma na štetna djelovanja)
- Sociološki stres (Reakcija zajednice, grupe)
- Psihološki stres (Reakcija pojedinca na razne utjecaje)

Kada je radnik u blago povišenoj razini stresa (eustres, pozitivni stres), to može pozitivno djelovati na njega jer će usmjeravati njegovu pažnju, povećati motivaciju i odlučnost sa suočavanjem s izazovima. Ukoliko radnik bude dugotrajno izložen povišenim razinama stresa to ga može dovesti do javljanja osjećaja preopterećenosti, iscrpljenosti i umora, i može biti popraćen brojnim negativnim posljedicama. [5]

### 3.1 Simptomi stresa radnika

Stres kod radnika se manifestira kroz stresne reakcije koje se mogu dogoditi na emocionalnoj, kognitivnoj i fizičkoj razini. Takve reakcije ne predstavljaju oštećenje zdravlja radnika, ali su ujedno prvi znak da neki faktor u radnoj okolini izaziva fizički i emocionalno štetan odgovor kod radnika. Simptomi stresa kod radnika dijele se na 4 vrste:

- Emocionalne reakcija prikazane na (Slika 7.) – radnik postaje nemiran, tjeskoban, razdražljiv, iritabilan, pretjerano osjetljiv, preopterećen, ne može se opustiti, ima stalne promjene raspoloženja
- Fizičke reakcije prikazne na (Slika 7.) – radnik se može početi znojiti, imati glavobolju, žgaravicu, bolove u prsima, velike poteškoće sa spavanjem, a mogu se razviti psihičke i fizičke tegobe i psihosomatske reakcije



Slika 7 Emocionalna i fizička reakcija, panični napad na radnom mjestu [14]

- Kognitivne reakcije – radnik ima poteškoće u koncentraciji i pamćenju, neodlučan je, stalno je zabrinut, ima poteškoće u učenju novih znanja i vještina
- Ponašajne reakcije – radnik ima promjene apetita, povećana mu je konzumacija kave, alkohola, duhana, destruktivno se ponaša, može se izolirati ili imati pretjeranu ovisnost u socijalnim odnosima. [5]



Slika 8 Psihički teror na radnom mjestu [15]

Najčešći stresni čimbenici radne sredine su: [3]

- Vremenski pristanak rokova
- Nejasno definirane uloge
- Premalo suradnika u timu
- Preopterećenost brojem zadaća
- Loša organizacija rada
- Loši odnosi sa suradnicima
- Stalni natjecateljski odnosi
- Nedostatak podrške
- Nedostatak autonomije
- Nejasna pravila napredovanja i korištenje godišnjeg odmora
- Nedostatak edukacije potrebne za posao



- Nedostatak stručne i organizirane supervizije
- Neadekvatna opremljenost radnog mjesta
- Psihički teror prikazan na (Slika 8.)

### **3.2 Posljedice stresa radnika**

Ako je radnik dugotrajno izložen visokim razinama stresa to može dugoročno rezultirati pogoršanim psihičkim ili fizičkim zdravljem te negativnim organizacijskim rezultatima. Kada radnik doživi visoku razinu stresa na radnom mjestu može češće imati zdravstvene poteškoće, fizičke i psihičke prirode. Postaje manje motiviran i učinkovit, a uz to njegova sigurnost na radnom mjestu postaje ugrožena. Samim time povećava se broj pogrešaka, nezgoda i ozljeda na radu. Radnik je dosta često odsutan s radnog mjesta, može doći do toga da se smanjuje efikasnost radne organizacije, a njezini troškovi se postepeno povećavaju. Stres može ostaviti brojne posljedice na zdravlje i subjektivnu dobrobit radnika. Izuzev zdravstvenih posljedica kao i narušenog fizičkog i psihičkog zdravlja, stres na radu može dovesti i do drugih negativnih i psiholoških ishoda i posljedica kao što su:

- Sagorijevanje na poslu
- Smanjeno zadovoljstvo poslom
- Smanjena radna motivacija
- Problemi kod kuće

Na organizacijskoj razini nazočne su sljedeće pojave:

- Radnik može učestalije izostajati s radnog mjesta (apsentizam)
- Prisutnost radnika na radnom mjestu bez mogućnosti funkcioniranja punim kapacitetom (prezentizam)
- Povećavaju se pogreške u radu, nezgode i ozljede
- Smanjuje se sigurnost na radu
- Produljuje se trajanje bolovanja

- Povećana je fluktuacija radnika
- Smanjuje se odanost radnika u organizaciji
- Neproduktivna organizacijska ponašanja, kao što su problematično ponašanje radnika i narušeni socijalni odnosi, radnik se može neodgovorno odnositi prema organizacijskoj imovini (krađa, uništavanje) [5]

Takve pojave rezultiraju smanjenom radnom učinkovitosti, lošijim poslovnim rezultatima, troškovi se povećavaju, a ugled organizacije može postati ugrožen. [5]

#### **4. PROCJENA PSIHOSOCIJALNIH RIZIKA I ZAKONSKI OKVIRI**

Upravljanje stresom zakonski je prioritet utvrđen u Okvirnoj direktivi 89/391/EEZ kao i u Okvirnom sporazumu o stresu na radnom mjestu sa socijalnim partnerima. Na razini EU-a prepoznata je važnost poduzimanja mjera za promicanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radnom mjestu. Pravni prioriteti određeni su Okvirnom direktivom 89/391/EEZ o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu. [6]

Cilj je potaknuti preventivne mjere za poboljšanje uvjeta radne okoline radi promicanja sigurnosti i zdravlja radnika na radnom mjestu. Uz okvirne direktive, donesen je niz zasebnih direktiva koje se bave posebnim aspektima sigurnosti i zdravlja na radu, uključujući psihosocijalni rizik i stres na radu. [6]

Vrlo važan dokument je Okvirni sporazum europskog socijalnog partnerstva o stresu na radnom mjestu iz 2004. godine. Procjene rizika na radnom mjestu moraju uključivati i procjenu psihosocijalnog rizika. Na razini nacionalnog zakonodavstva, Zakonom o zaštiti na radu NN 71/14, 118/14 (čl. 51. i 52.) propisane su obveze poslodavaca u pogledu stresa na radu te radnika i njihovih predstavnika s ciljem sprječavanja, otklanjanja stresa na radu ili ublažavanje stresa na radnom mjestu. [6]

## 4.1 Upravljanje psihosocijalnim rizicima i stresom na radu

Psihosocijalnim rizicima i stresom na poslu može se upravljati kao i svakim drugim rizikom za zdravlje i sigurnost radnika na radnom mjestu. Ispravna procjena rizika kritičan je čimbenik u uspješnom upravljanju psihosocijalnim rizikom. Prvi korak u uspješnom upravljanju psihosocijalnim rizicima jest njihovo pravodobno prepoznavanje, kao i prepoznavanje radnika ili skupinu radnika koji su pod povećanim rizikom od stresa. Informacije o bolovanju, ozljedama, fluktuacijama i zdravstvenim problemima zaposlenika mogu pomoći u otkrivanju problematičnih područja unutar organizacije. Prikupljanje informacija o gore navedenim problemima iz okruženja psihosocijalnog rada može pružiti izvrstan uvid i može potaknuti rasprave o tome postoji li psihosocijalni rizik unutar organizacije. Procjene se obično provode ispitivanjem iskustava radnika i psihosocijalnih rizika na radnom mjestu provođenjem ankete prikazane na (Slika 9.).

Vrlo je važno voditi računa o zaštiti anonimnosti radnika kako bi dobiveni podaci bili validni i pokazali što se zapravo događa u organizaciji. Procjenom psihosocijalnog rizika utvrđeni su najočitiji rizici koji bi mogli predstavljati rizik za zdravlje, ozljede ili smanjenu radnu produktivnost. Prije odabira preventivnih mjera potrebno je razmotriti postojeće sustave i pronaći prostor za uvođenje mjera za uklanjanje ili smanjenje prikladnih rješenja u praktičnim situacijama. Preporuka je da broj dobro osmišljenih i strukturiranih mjera bude što manji, jasno definiranih rokovima provedbe, ciljevima i rokovima ključnih osoba za provedbu i nadzor. [6]

Što Vam predstavlja najveći izvor stresa na poslu?

---

Koje posljedice doživljavate kao **rezultat izloženosti stresu na radu**?

Izaberite odgovor A, B ili C, ovisno o tome u kojoj se kategoriji najviše pronalazite.

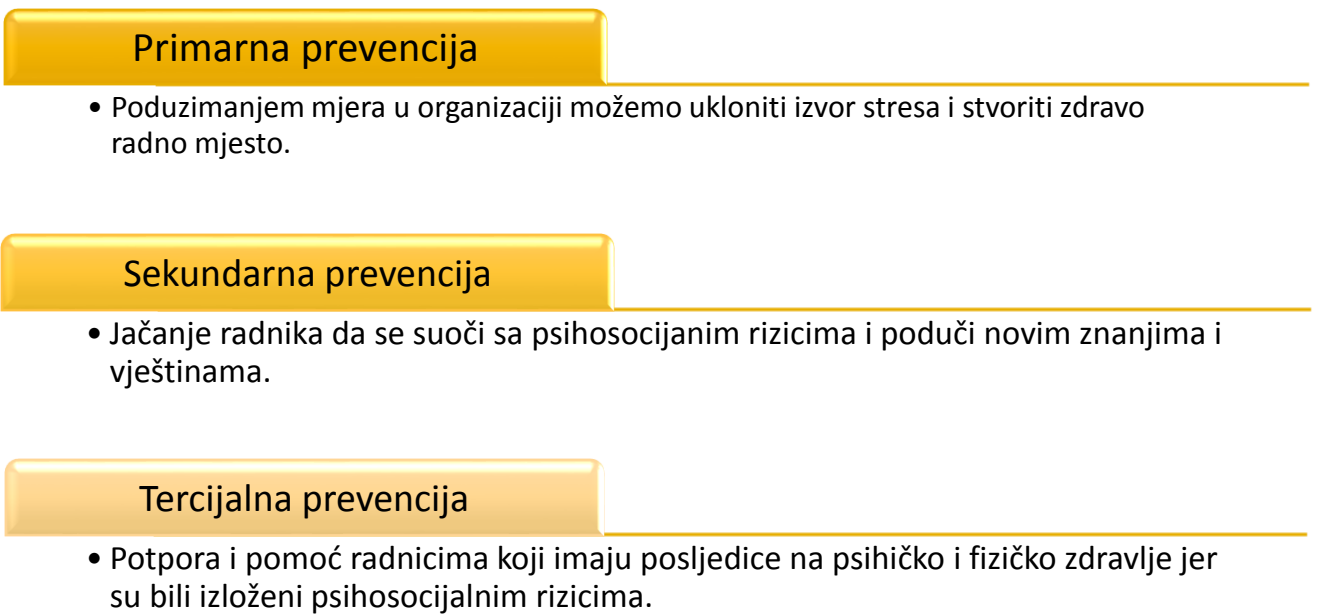
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• povremene i kraće epizode uznemirenosti i negativnih osjećaja: npr. ljutnja, tuga, strah, frustracija</li><li>• povremene stresne reakcije kratkog trajanja bez narušavanja zdravstvenog stanja</li><li>• povremene pogreške i nezgode na radu</li><li>• kratka razdoblja smanjene radne učinkovitosti</li></ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• na psihičkoj razini često prisutni sljedeći simptomi: uznemirenost, zabrinutost, razdražljivost, frustracija, promjene raspoloženja, poteškoće s koncentracijom i odlučivanjem, poteškoće sa spavanjem</li><li>• povremeno prisutni fizički simptomi: npr. glavobolje, bolovi u želucu, mučnina, bolovi u prsima</li><li>• negativni osjećaji prema poslu</li><li>• povećan broj pogrešaka, nezgoda ili ozljeda na radu</li><li>• kraća bolovanja</li><li>• produžena razdoblja smanjene radne učinkovitosti i smanjene radne motivacije</li></ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zdravstveni problemi povezani sa stresom: npr. povišen krvni tlak, šećerna bolest, čir na želucu, učestale glavobolje/ migrene, problemi probavnog sustava</li><li>• poteškoće psihičke prirode: npr. depresivni simptomi, tjeskoba</li><li>• stalna fizička i psihička iscrpljenost</li><li>• kronični umor</li><li>• učestale pogreške, nezgode ili ozljede na radu</li><li>• duža bolovanja</li><li>• kontinuirano smanjena radna učinkovitost, izbjegavanje posla</li></ul>

Slika 9 Anketa za procjenu psihosocijalnih rizika – Hrvatski zavod za javno zdravstvo (privatni izvor)

Potrebno je pratiti napredak prema utvrđenim kratkoročnim ciljevima tijekom provedbe mjera u odnosu na predviđene rokove kako bi se utvrdilo odvijaju li se intervencije prema planu. Povratne informacije radnika vrlo su važne u ovoj fazi. Evaluacija provedenih mjera odnosi se na evaluaciju kratkoročnih i dugoročnih ishoda intervencija, točnije promjena radnih uvjeta i procesa, zdravlja i dobrobiti, bolovanja, mobilnosti i izostanaka s posla. Cilj je razumjeti što funkcionira, a što ne funkcionira u određenom organizacijskom kontekstu. Najbolji način da poslodavac shvati probleme s kojima se zaposlenik susreće je da ga pita. Postoje mnogi standardizirani alati za procjenu psihosocijalnog rizika koji su lako dostupni velikom broju radnika, tako da možemo pronaći korisne informacije o psihosocijalnom riziku izraženom na radnom mjestu. [6]

## 5. MJERE I PREVENCIJE MENTALNOG ZDRAVLJA RADNIKA

Smanjivanjem ili uklanjanjem psihosocijalnih rizika u organizaciji zahtjeva vrijeme, a i promjene u radnikovom okruženju, njegovoj organizaciji rada, upravljanju i društvenoj klimi u organizaciji. Podjela mjera i prevencija mentalnog zdravlja radnika prikazano na (Slika 10.)



Slika 10 Mjere prevencije [7]

Takav proces promjene može biti usredotočen na organizaciju kao cjelinu, radnika ili grupe radnika. Intervencije se trebaju provoditi u suradnji s radnicima i sustavno. [7]

## 5.1 Primarna prevencija

Primarna prevencija odnosi se na poduzimanje koraka u organizaciji za uklanjanje stresa i stvaranje zdravog radnog mjesta. Promjene u radnom okruženju i društvenoj klimi potrebno je uvesti nakon procjene psihosocijalnog rizika, s ciljem otklanjanja ili smanjenja razine rizika ili rizika s kojima se radnici suočavaju. Zdravo psihosocijalno radno okruženje je kada radnici dobivaju potporu, podršku, jači osjećaj socijalne uključenosti i prilike za osobni profesionalni razvoj. [7]

Zdrav psihosocijalni rad može uključivati:

- Radnik treba biti dobro obučen za posao koji obavlja
- Odgovornosti i obveze moraju biti jasne
- Podržavati stjecanje i učenje novih znanja i vještina
- Izbjegavati dugi rad
- Pravilno rasporediti zahtjevne i monotone poslove
- Stvoriti prijateljsko i motivirajuće radno okruženje prikazano na (Slika 11.)



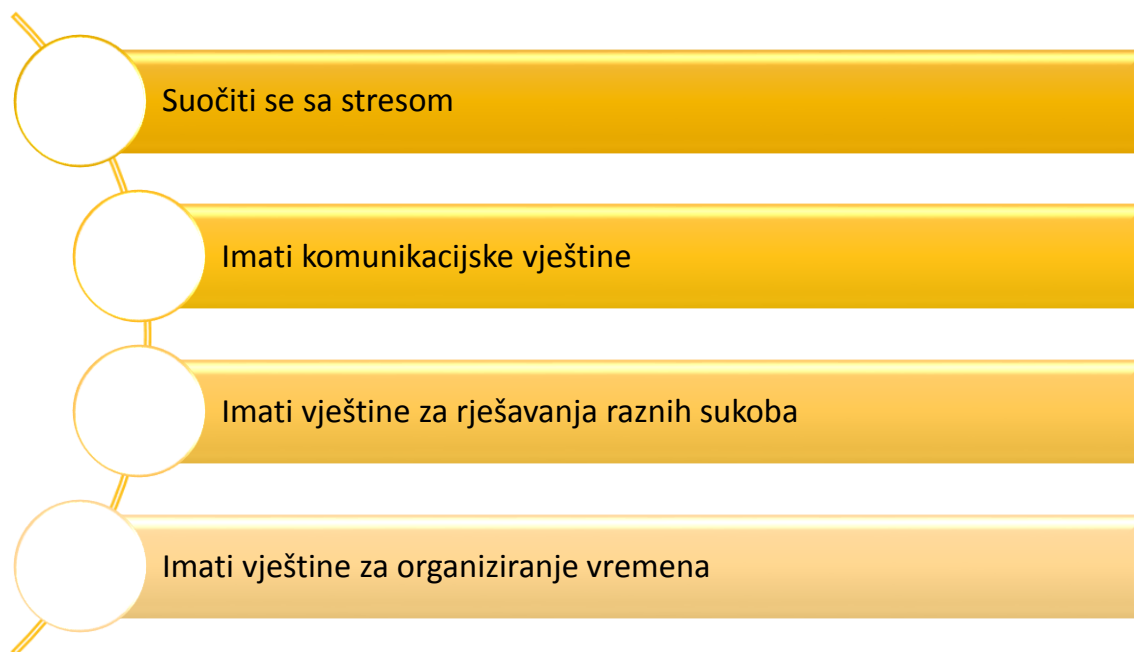
Slika 11 Kreirano prijateljsko i motivirajuće radno okruženje [16]

- Osiguravanje uključenosti zaposlenika u postavljanje rasporeda
- Uključiti zaposlenika u odluku vezanu uz njihov posao
- Zaposlenicima davati konstruktivnije povratne informacije (pozitivne ili negativne).
- Podržavati dvosmjernu otvorenu komunikaciju
- Educirati zaposlenike o organizacijskim promjenama i donošenju odluka
- Održavati zajedničke društvene aktivnosti unutar i izvan radnog mjesta

## 5.2 Sekundarna prevencija

Sekundarnu prevenciju definiramo tako što se ona odnosi na osnaživanje i suočavanje radnika sa psihosocijalnim rizicima i podučavanjem novih znanja i vještina prikazano na (Slika 12.).

Treninzi i edukacije mogu biti:



Slika 12 Sekundarna prevencija [7]



Ako psihosocijalne rizike u radnoj okolini neće biti moguće u potpunosti odstraniti, potrebno je povećati radnikov kapacitet za suočavanje kroz treninge i edukaciju. [7]

### **5.3 Tercijarna prevencija**

Tercijarnu prevenciju definiramo tako da se ona odnosi na pružanje pomoći radnicima koji su proživjeli i imaju posljedice na fizičko i psihičko zdravlje zbog izloženosti na psihosocijalne rizike, odnosno ako doživljavaju negativne posljedice stresa na radu. Tercijarnu prevenciju dijelimo na dvije vrste a to su individualno savjetovanje i pomoć pri povratku na posao. [7]

### **5.4 Efikasnost mjera prevencije**

Za ispravnu procjenu upravljanjem psihosocijalnim rizicima i stresom na radu, važno je da radnici budu uključeni radi utvrđivanja problema i osmišljavanja mjera. Radnik i njegov predstavnik bolje razumiju probleme koji su prisutni na radnikovom radnom mjestu, te je njihova prisutnost ključna kako bi se uspješno upravljalo rizicima i učinkovitostima preventivnih mjera. [7]

Rukovoditelji potiču otvoren razgovor o problemima kada se savjetuju s radnicima, a radnici tada stvaraju atmosferu povjerenja što je odlična podloga za zajedničko rješavanje stresa na radu.

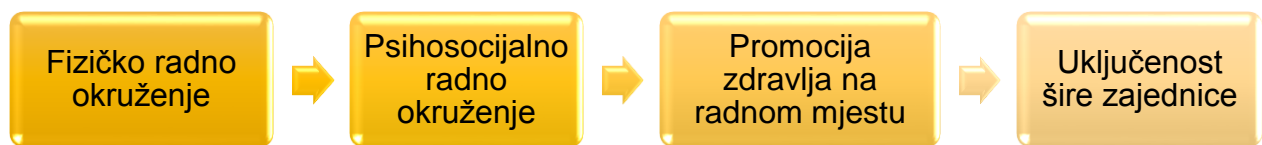
Učinkovitost intervencije može biti veća ako:

- Provođenjem mjere prevencija je strukturan i jasan proces
- U proces radnici su aktivno uključeni
- Postoji vertikalna komunikacija i podrška unutar organizacije
- Postoji podrška na nacionalnoj i sektorskoj razini

U organizacijskom smislu, dokazalo se da je efikasnost mjera ukoliko se mjere primarne i sekundarne prevencije kombiniraju, te se one usmjere na organizaciju kao cjelinu radnika, odnosno skupine radnika koji su zbog različitih okolnosti zahvaćeni rizicima. Preduvjet efikasnog upravljanja sa stresom na radu je spremnost za promjene odnosno stupanj u kojem su radnici i organizacija spremni podržati i uvesti upravljanje psihosocijalnim rizicima. Na otvorenom razgovoru o ovoj temi podižemo svijest o stresu na radu, što je kod radnika i poslodavca od ključne važnosti. [7]

### 5.5 Sveobuhvatni pristup za zdravo radno mjesto

Sveobuhvatni pristup za zdravo radno mjesto prikazano na (Slika 13.), izuzev upravljanja uobičajenim rizicima u fizičkom radnom okruženju i upravljanjem rizicima u psihosocijalnom radnom okruženju, uključuje i šire aspekte kao što je uključenost šire zajednice u očuvanju zdravlja radnika i promocija zdravlja na radnom mjestu. [7]



Slika 13 Sveobuhvatni pristup za zdravo radno mjesto [7]

Poticanje zdravog stila života radnika, uključujući i fizičku aktivnost i zdravu prehranu, kampanje protiv konzumacije alkohola, pušenja, opojnih sredstava, učenje tehnika kako se suočiti sa stresom, postizati ravnotežu između privatnog i poslovnog života i korištenje raznih resursa iz šire zajednice, a cilj je zaštititi dobrobit i zdravlje radnika, na sve to se odnosi promocija zdravlja na radnom mjestu. [7]

## 6. PSIHODINAMSKO PODUČAVANJE

Psihodinamika je izraz koji izvorno potječe od psihoanalitičke, psihodinamske misli. Utemeljitelj psihoanalize Sigmund Freud koristio se terminom dinamika (ili psihodinamika) kako bi opisao psihičku dinamiku na razini čovjekova mentalnog funkcioniranja, s posebnim naglaskom na nesvjesnim procesima. [1]

Psihoanalitičke teorije postale su sofisticiranije, uključivši eksperimente unutar područja kao što su psihijatrija, razvojna psihologija, antropologija, neurofiziologija, kognitivna teorija, teorije obiteljskih sustava kao i razne druge teorije psihoterapije. Premda različiti aspekti Freudove teorije ne vrijede više u svjetlu budućih informacija o funkcioniranju uma, osnovne odrednice psihoanalitičke teorije znanstveno su empirijski testirane, a i potvrđene, osobito one koje se odnose na kognitivne i emocionalne procese. Psihoanaliza vjeruje da su snovi i simptomi „glavni put do razumijevanja nesvjesnog“. [1]

Ovakva perspektiva može se primijeniti na kompanije odnosno tvrtke. Kako svaki neurotični simptom posjeduje pojašnjenje u osobnoj podsvijesti i povijesti, kao neki smisleni simbol, tako i svaka organizacija, tvrtka, djelo ili odluka, posjeduje svoju povijest i dublju simboliku. [1]

Obilježja psihodinamskog podučavanja
Uvid u osobnu i obiteljsku amnezu
Prepoznavanje dominantnih psiholoških mehanizma i obrazaca ponašanja
Analiza čimbenika unutrašnje realnosti
Dubinsko značenje aktualnih problema uz povezivanje s prethodno navednim sadržajima
Analiza situacija iz prošlosti, daje uvid u problematiku u sadašnjosti i bolju procjenu budućih situacija

Tabela 1 Obilježja psihodinamike [1]

Psihodinamsko podučavanje se pojavilo 70-ih godina prošlog stoljeća, tada je bio primarno vezan za sportske kolektive i razne aktivnosti prikazano na (Tablica 1.). Psihodinamika daje dubinu, pojašnjenje i ozbiljnost u podučavanju koji sam po sebi ukazuje na model učenja zasnovan na unaprijed definiranoj strukturi.[1] Kada se upotrebljava termin dubine, u kontekstu psihodinamike postoje samo dvije razine:

- Vrijeme – analiza situacija iz prošlosti, tada se koristimo u kontekstu sadašnjosti (fundamentalan je psihoanalitički termin „ovdje i sada“, koji zamjenjuje „tamo i tada“)[1]
- Svjesnost – analiza faktora predušvesnog i nesvesnog, a ne samo svjesnog.[1]

Pravila psihodinamskog podučavanja
Konzultantovo razumijevanje organizacije i strukture podjele poslovnog sustava
Klijentovo razumijevanje metodologije i principa rada psihodinamskog podučavanja
Zajednički rad konzultanata i klijenta na prepoznavanju bitnih faktora ličnosti, a u okviru toga i obrazaca ponašanja
Povjerljivost poslovnog odnosa konzultanta i klijenta, unutar kojeg se u ograničenju razdoblju radi na bitnim osobnim i profesionalnim pitanjima klijenta
Postupno prevođenje sadržaja iz klijentova nesvesnog u svjesnu sferu, što dovodi do razrješenja bitnih problematskih situacija

Tabela 2 Pravila psihodinamskog podučavanja u poslovnim stavovima [1]

Individualni motivi često su sakriveni u sferi nesvesnog.[1] Konzultant i klijent izgrađuju radni savez i formiraju radne hipoteze koje zajedno rješavaju u procesu savjetovanja. Psihodinamsko podučavanje pokušava integrirati poslovni i osobni dio identiteta jer je poslovni aspekt u velikoj mjeri interpretacija osobnog identiteta. [1]

Baza podučavanja prikazana je na (Tablica 2.) i implicira psihoanalitičke teorije i praksu koja istražuje faktore osobnog razvoja s posebnim osvrtom na interpersonalnim odnosima. [1]

## 6.1 Primjena psihodinamike u poslovnom okruženju

Psihoanalitička teorija i praksa upotrebljavaju se u razumijevanju funkcioniranju organizacija. Psihodinamika u velikoj mjeri se koristi konceptima svjesnog i nesvjesnog. Vjeruje se da su četiri psihoanalitička smjera bitna u međusobnom razumijevanju psihodinamike poslovnih organizacija:

- Klasična psihoanaliza
- Ego psihologija
- Self psihologija
- Teorija objektivnih odnosa

Sve četiri teorije imaju ulogu, a uloga je razumijevanje nesvjesnog i svjesnog čimbenika u ljudskog funkcioniranju. Razlika između psihodinamike i drugih psiholoških oblika savjetovanja je u tome što psihodinamika posjeduje naglasak na razumijevanje uloge nesvjesnog i dubinskih faktora u objašnjenju fenomena ponašanja, koje se onda razumije u širokom kontekstu, a ne samo na površinskoj razini.[1] Odnosno, drugim riječima, ponašanje i postupci koji su vidljivi izvana daje se unutarne, dubinsko značenje. Psihodinamsko informiranje upućuje na razne izvore i načine suočavanja s anksioznošću u poslovnim sredinama te prepoznaje psihološke modele funkcioniranja. Psihodinamika daje procjenu niza parametara koji su bitni u poslovnim odnosima, kao što su:

- Procjena tipa ličnosti
- Analiza autoriteta rukovoditelja
- Pitanje granica autonomije i pripadnosti grupi
- Obilježja zrelih i manje zrelih modela vođenja
- Odnos rukovoditelja i podređenih

Kao dobar primjer primjene psihodinamike u radnom okruženju možemo navesti kada postoji promjena u tom okruženju, ali i poslovnim odnosima. Psihodinamika podrazumijeva promjene (planirane ili neplanirane) u radnom okruženju mogu

regresivno stvoriti anksioznost kod radnika. Anksioznost definiramo kao reakciju na psihi kao potencijalno prijeteću neugodnu situaciju (stvarnu ili imaginarnu).[1] Psihodinamika pruža duboko objašnjenje te anksioznost kroz prepoznavanje mehanizma obrane kod ljudi odnosno radnika, koji su dosta velikim dijelom u domeni nesvjesnog. [1] Psihodinamsko objašnjenje promjenama u poslovnom okruženju:

- Promjena u radnom okruženju
- Prilagodba na promjenu često ide uz anksioznost radnika
- Aktiviraju se psihološki mehanizmi obrane sa svrhom stabilizacije psihičkog aparata
- Takvi mehanizmi obrane mogu biti zreliji odnosno zdravi i manje zreli odnosno nezdravi.

## **6.2 Psihološki mehanizam obrane u poslovnoj sredini**

Mehanizmi obrane psihološke su metode kojima se osobnost odnosno ličnost koristi u okviru obrane od raznih, vrlo često neprihvatljivih emocija i nagona. Osnovna svrha je zaštititi ego i prilagoditi se na vanjski svijet. [1]

Mehanizmi obrane omogućuju ego da lakše uspostavi ravnotežu nakon problemskih i stresnih situacija na radnom mjestu. Ego se u problematskoj situaciji brani od anksioznosti rasterećenjem napetosti uz koje kakve oblike suočavanja.[1] Načela psihičke zrelosti i mehanizmi obrane dijele se na primitivne, nezrele, narcistične, neurotične i zrele, odnosno zdrave. Primjeri psiholoških mehanizma obrane primijenjenih u poslovno sredini su:

- Potiskivanje – Radnik ima neugodnu problemsku situaciju kao na primjer teška bolest bliskog člana obitelji, sporije obavlja svoje radne zadatke i svaki dan dulje ostaje na radnom mjestu. Na takav način, udaljuje se od osobnoga neugodnog psihološkog problema

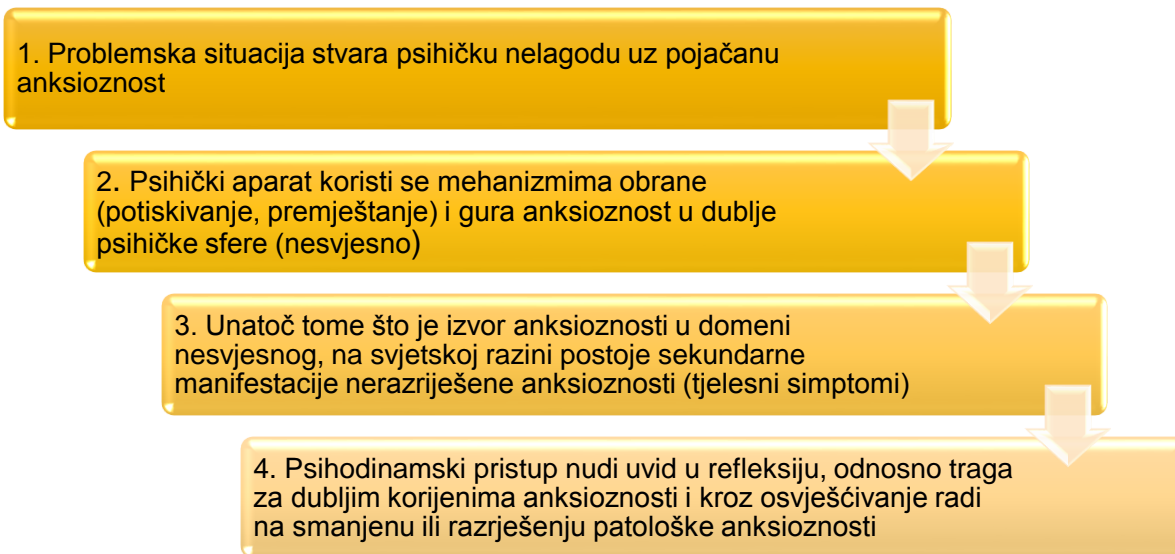
- Reaktivna formacija (preobražaj u suprotno) – Na neugodne kritike nadređenog, radnik je uvijek nasmiješen, ali je riječ o nametljivom, odnosno kiselom osmijehu. Na taj način pokušava ostaviti dojam stabilnosti (izvana), a u sebi izgara od ljutnje (ako se to dešava većinu vremena na radnom mjestu, može doći do dugoročnog rizika od psihosomatskih reakcija).
- Izolacija afekta – Govoreći o dosta bitnom poslovnom projektu koji je završio neuspješno, radnik nastoji zadržati u sebi neugodne osjećaje i ne pokazati prema van da je razočaran i depresivan. Izvana se trudi ostaviti dobar dojam i pravi se kao da se ništa negativno nije desilo
- Racionalizacija – Negativan poslovni rezultat projekta koji je vodio radnik, interpretira isključivo spletom nepovoljnih socioekonomskih okolnosti i pri tome negira postojanje vlastite uloge u poslovnom projektu.
- Intelektualizacija – Problemski odnosi između radnika na poslu objašnjava se koristeći se nizom intelektualnih objašnjenja, i na takav način radnik se udaljuje od emocionalne podloge problemskog odnosa, jer je takav odnos teško prihvatljiv za radnika.
- Poricanje – Radnik koji je doživio teški traumatski događaj, poriče njegovo postojanje i nastoji se ponašati u skladu s time.
- Negacija – Ukoliko radnik ima tešku bolest, ne poriče da je bolestan, ali zato sebe i okolinu uvjerava da je posrijedi lakša bolest [1]

### **6.3 Psihodinamski pristup anksioznosti u poslovnom okruženju**

Psihički život radnika, njegove misli, motivacija, očekivanja, strahovi i niz drugih mentalnih modela, velikim dijelom počinju u nesvjesnom prostoru prikazano na (Slika 14.).

Kako bi mogli objasniti poslovnu i komunikaciju na individualnoj i grupnoj razini, potrebno je proučiti stvari ispod površine. Svjesni i vidljivi fenomeni nisu dovoljni za pojašnjenje poslovne dinamike. Potrebno je ući u zonu dubokog psihičkog proživljavanja, a to je zona nesvjesnog. [1]





Slika 14 Dinamika nastanka patološke anksioznosti i njezina razrješenja. Psihodinamskim pristup traži dublje korijene anksioznosti i na taj način pokušava smanjiti ili razriješiti patološku anksioznost [1]

Psihodinamski pristup se bazira u problemskoj anksioznosti na sveobuhvatnom pristupu, koji vrednuje spektar svjesnih i nesvjesnih faktora. Problematske situacije dosta često rezultiraju pojačanom anksioznošću, koja može kulminirati do razine formiranja disfunkcionalnosti na razini emocija i ponašanja. [1]

Anksioznost djeluje na radnika tako što su često izvori smješteni izvan zone svjesnoga, jer ju radnik doživljava ugrožavanjem i brani se pomicanjem iz bliske zone u dublju sferu psihičkog funkcioniranja. [1]

#### 6.4 Psihodinamska analiza problemskih situacija

Psihodinamsko savjetovanje započinje s opisom problemske situacije, zatim slijedi analiza prikazano na (Slika 15.). Analiza se zasniva na prikupljanju činjenica te na procesnom sagledavanju problema tako da se u obzir uzme emocionalna komponenta angažiranja radnika u problemskoj situaciji. [1]



Slika 15 Individualno psihodinamsko savjetovanje na radnom mjestu [17]

Značaj cjelokupne analize je integracija emocionalne i kognitivne komponente funkcioniranja pojedinih radnika. Kada radnik osvijesti svoju ulogu u bitnim dijelovima interpersonalnog funkcioniranja, tada će dobiti priliku kako bi šire vidio problematiku na radnom mjestu. Na takav način smanjuje kod sebe razinu negativnog stresa, unapređuje osobne potencijale, s vrlo bitnom svrhom, a to je da poboljšava funkcioniranje u poslovnoj sredini. [1]

U psihodinamici posebno je bitan psihoanalitički koncept koji sadržava i podržava. Psihodinamski koncept podržavanja uvijek se temelji na stvaranju sigurnog okruženja, točnije atmosfere povjerenja.

## **6.5 Psihička patologija u poslovnom okruženju**

Psihopatologiju možemo definirati kao istraživanje bolesnog radnika u psihičkom funkcioniranju. [1] Ne postoji samo jedna psihopatologija, postoji par načina koji mogu objasniti bolesno u psihičkom funkcioniranju. Dvije su glavne paradigme istraživanja bolesnog u psihičkom funkcioniranju, a to su: biomedicinska i biopsihosocijalna.[1] Podjela psihopatologije može biti medicinska, psihoanalitička i deskriptivna odnosno

opisna. Osnovna razlika između paradigmi je u objektu promatranja (tijelu, ponašanju ili psihološkim sadržajima). [1]

Deskriptivna psihopatologija postoji više od stotinu godina. Biomedicinska konceptualizacija psihičkih poremećaja dovela je do medikalizacije svih domena života koje se više ne smatraju dijelom životnog iskustva već bolestima koje treba liječiti.

Psihodinamika opisuje i konflikte u poslovnom okruženju, zatim opservira borbu dviju suprotstavljenih mentalnih reprezentacija. Vrlo bitni čimbenici psihodinamskog pristupa poslovnog okruženja su:

- Nesvjesno – izbor simptoma, posla, partnera, prijatelja
- Intrapsihički čimbenici i unutrašnja psihička realnost
- Razlika između normalnog i abnormalnog
- Problemi i simptomi, dinamika traži unutrašnju poveznicu

Vrlo je važno naglasiti kako su strukturna i deskriptivna patologija dosta povezane, kao na primjer radnik sa zdravijom strukturom ličnosti ima puno veće izgleda da razriješi deskriptivne smetnje odnosno simptome u usporedni s drugim radnikom koji ima lošu strukturu ličnosti. [1]

Novija istraživanja ukazuju na veliku vrijednost psihodinamskog pristupa u poslovnom savjetovanju, a vrijedi i spomenuti autore kao što su Manfred Kets de Vries i Adrian Carr, koji su radili novija istraživanja na temu toga. Procjenjuju se i psihološki mehanizmi koji su dosta bitni za radnika u poslovnom funkcioniranju, a prethodno je dokazano na razini psihodinamskih istraživanja. [1]

## 7. ZAKLJUČAK

Dobrobit radnika i mentalnog zdravlja u Europi sve su priznatiji kao vrlo važno pitanje za aktere na europskom tržištu rada. Mentalno zdravlje na radu je od iznimne važnosti. Glavni argumenti mentalnog zdravlja radnika jest promicanje mentalnog zdravlja, ali i proaktivnog upravljanja na radnome mjestu. Postoje razni razlozi zašto bi se poslodavci trebali baviti proaktivno mentalnim zdravljem i dobrobiti radnika.

Postoji i obveza na osnovu zakonodavstvenom u pogledu sigurnosti i zdravlja radnika, kako bi se spriječila šteta po mentalno zdravlje koje je uzrokovano na radnom mjestu. U zakonodavstvenom pogledu jednakosti postoji obaveza osiguranja radnika, kako bi se radnici koji imaju problema s mentalnim zdravljem prestali diskriminirati u područjima kao što su dobivanja promaknuća, zapošljavanja i pristup osposobljavanju. Neovisno o takvim obavezama brojni poslodavci smatraju da su koristi od investiranja u mentalno zdravlje dio sustava vrijednosti i kulture organizacije. Brojni poslodavci povezani su s činjenicom da su intervencije za poboljšane mentalnog zdravlja, ali i dobrobiti radnika učinkovite.

Ukoliko postoje pozitivni faktori unutar radnog mjesta, to bi općenito imalo pozitivan učinak na sudjelovanje radnika u radu, što bi pak dovelo do veće produktivnosti organizacije.

Glavni zakonodavni akt u kojem su svi aspekti sigurnosti i zdravlja na radu u EU-u je okvirna direktiva 89/391/EEZ o sigurnosti i zdravlja radnika na njegovom radnom mjestu. U direktivi 89/391/EEZ su određene konkretne obaveze poslodavca da osigura radniku zdravlje i sigurnost u svim aspektima povezanim s radom, uzimajući u obzir i sve vrste rizika. Rizici koji su povezani s radom su važni za mentalno zdravlje. Mentalno zdravlje je dosta važan dio sveukupnog zdravlja radnika. Ukoliko poslodavac odbije pomoći svome radniku da prebrodi svoju psihičku bolest ili mentalnu smetnju, stručnjak zaštite na radu trebao bih napraviti sve što je u njegovoj moći kako bi pomogao radniku i uputio ga da potraži

stručnu pomoć, jer stručnjaci zaštite na radu brinu o sigurnosti i zdravlju svojih radnika.

## 8. LITERATURA

[1] Marčinko D: Psihodinamika poslovnih odnosa, Medicinska naklada, Zagreb, (2019.)  
, 978-953-176-908-2

Internet stranice

[2] Hrvatski zavod za javno zdravstvo,

<http://www.hzzzs.hr/index.php/psihosocijalni-rizici/> , pristupljeno: 1.6.2022.

[3] Kako prevladati stres u radu, Siništa Brlas

[https://www.zzjzvpz.hr/hr/sadrzaj/djelatnost/1/publikacije/kako\\_prevladati\\_stres\\_u\\_radu.pdf](https://www.zzjzvpz.hr/hr/sadrzaj/djelatnost/1/publikacije/kako_prevladati_stres_u_radu.pdf) , pristupljeno: 1.6.2022.

[4] MojPosao ,Međuljudski odnosi bitniji od povišice osim ako ona nije veća od 1000 kuna, 2017.

<https://www.moj-posao.net/HR/Articles/Details/76963/Medjuljudski-odnosi-bitniji-od-povisice-osim-ako-ona-nije-veca-od-1000-kuna/55/> , pristupljeno 2.6.2022.

[5] Hrvatski zavod za javno zdravstvo,

<http://www.hzzzs.hr/index.php/psihosocijalni-rizici/psihosocijalni-rizici-i-stres-na-radu/> , pristupljeno: 3.6.2022.

[6] Hrvatski zavod za javno zdravstvo,

<http://www.hzzzs.hr/index.php/psihosocijalni-rizici/procjena-psihosocijalnih-rizika/> , pristupljeno: 3.6.2022.

[7] Hrvatski zavod za javno zdravstvo,

<http://www.hzzzs.hr/index.php/psihosocijalni-rizici/mjere-prevencije/> , pristupljeno: 10.6.2022.

[8] Vatro zaštita,

<https://vatrozastita.com/rasvjeta-u-okviru-zastite-na-radu-u-industriji/> , pristupljeno: 18.6.2022.

[9] Vidam.hr,

<https://vidam.hr/zastitna-kaciga-s-antifonima-za-sumarstvo-pw98/> , pristupljeno 18.6.2022.

[10] Bacelic.hr,

<https://www.bacelic.hr/katalog/zastitna-oprema/radna-odjeca/> , pristupljeno: 20.6.2022.

[11] Mobbing.hr,

<https://mobbing.hr/portfolio-item/savjetovaliste-i-psihosocijalna-pomoc-zrtvama-zlostavljanja-i-diskriminacije-na-radnom-mjestu/> , pristupljeno 20.6.2022.

[12] Plan radar,

<https://www.planradar.com/hr/software-za-graditeljstvo/> , pristupljeno 24.6.2022.

[13] Kreni zdravo,

<https://www.planradar.com/hr/software-za-graditeljstvo/> , pristupljeno 1.7.2022.

[14] Adiva.hr,

<https://www.adiva.hr/zdravlje/srce-i-krvne-zile/napad-panike-ili-srcani-udar-razlike-koje-su-od-zivotne-vaznosti/> , pristupljeno 1.7.2022.

[15] Kreni zdravo,

<https://krenizdravo.dnevnik.hr/zdravlje/psihologija/mobbing-na-poslu-kako-se-nositi-sa-zlostavljanjem-na-radnom-mjestu> , pristupljeno 1.7.2022.

[16] ICT Business

<https://www.ictbusiness.info/> , pristupljeno 1.7.2022.

[17] Self4self.hr

<https://self4self.hr/> , pristupljeno 8.7.2022.

## 9. POPIS PRILOGA

### 9.1 Popis slika

Slika 1 Interakcija svjetlosti s ljudskim tijelom [8] .....	4
Slika 2 Zaštitna kaciga s antifonima za radnika kako bi se spriječio fiziološki stres [9] ...	4
Slika 3 Zimska radna odjeća koju radnik mora odjenuti u niskim temperaturama kako bi izbjegao fiziološki stres na radu [10] .....	5
Slika 4 Psihički teror na radno mjestu [11] .....	6
Slika 5 Radni zadaci na gradilištu [12] .....	8
Slika 6 Loše psihosocijalno radno okruženje [13] .....	12
Slika 7 Emocionalna i fizička reakcija, panični napad na radnom mjestu [14] .....	13
Slika 8 Psihički teror na radnom mjestu [15] .....	14
Slika 9 Anketa za procjenu psihosocijalnih rizika – Hrvatski zavod za javno zdravstvo (privatni izvor) .....	19
Slika 10 Mjere prevencije [7] .....	20
Slika 11 Kreirano prijateljsko i motivirajuće radno okruženje [16] .....	21
Slika 12 Sekundarna prevencija [7] .....	22
Slika 13 Sveobuhvatni pristup za zdravo radno mjesto [7] .....	24
Slika 14 Dinamika nastanka patološke anksioznosti i njezina razrješenja. Psihodinamskim pristup traži dublje korijene anksioznosti i na taj način pokušava smanjiti ili razriješiti patološku anksioznost [1] .....	31
Slika 15 Individualno psihodinamsko savjetovanje na radnom mjestu [17] .....	32



## **9.1 Popis tablica**

Tabela 1 Obilježja psihodinamike [1].....	26
Tabela 2 Pravila psihodinamskog podučavanja u poslovnim stavovima [1] .....	27

## **9.2 Popis grafikona**

Grafikon 1 Loš menadžment i međuljudski odnosi glavni demotivatori zaposlenika [4]	11
--	----