



HRVATSKI ZAVOD ZA JAVNO ZDRAVSTVO

**SLUŽBA ZA MEDICINU RADA I SPORTA, PREVENCIJU INVALIDNOSTI I
PSIHOSOCIJALNE RIZIKE NA RADU**

UPRAVLJANJE STRESOM NA RADNOM MJESTU

**PROCJENA I PREVENCIJA PSIHOSOCIJALNIH RIZIKA
EDUKATIVNA KNJIŽICA**



Stres na radu predstavlja jedan od najizazovnijih problema u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu s kojim se suočavaju organizacije diljem svijeta. Stres negativno djeluje na sve sudionike u organizaciji te doprinosi negativnim zdravstvenim i gospodarskim ishodima. Radnici koji doživljavaju visoke razine stresa na radnom mjestu češće imaju zdravstvene poteškoće fizičke i psihičke prirode, manje su motivirani i učinkoviti, a uz to je i njihova sigurnost na radnom mjestu ugrožena. Posljedično, povećavaju se troškovi radne organizacije, dok se njezina produktivnost i konkurentnost na tržištu rada smanjuje.

O veličini problema govore sljedeći podaci dobiveni istraživanjima Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu (EU-OSHA):

- stres na radu drugi je najčešće prijavljivani zdravstveni problem povezan s radom u Europi
- 50 do 60 % izgubljenih dana može se pripisati psihosocijalnim rizicima i stresu na radu
- oko 50 % europskih radnika smatra da je stres povezan s radom uobičajen na njihovom radnom mjestu
- gotovo 80 % poslodavaca u Europi zabrinuto je zbog stresa na radu, dok ih 40 % smatra da je psihosocijalnim rizicima teže upravljati nego drugim rizicima u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu
- tek manji dio organizacija na europskoj razini ima procedure za upravljanje stresom na radnom mjestu, uznemiravanjem i nasiljem, navodeći *osjetljivost teme i nedostatak stručnosti* kao glavne razloge



Kako bi se podigla svijest o važnosti uklanjanja izvora stresa na radu i smanjivanja razina izloženosti stresu, pripremljena je edukativna knjižica sa svrhom informiranja o prirodi, izvorima i posljedicama stresa na radu, procjeni psihosocijalnih rizika i metodama prevencije. Svima zainteresiranim ponudit će praktične savjete kako biti aktivni u borbi protiv stresa na radu i kako stvarati zdrava radna mjesta.

Edukativna knjižica daje odgovore na sljedeća pitanja:

- Što je stres na radu?
- Kako radno okruženje djeluje na radnika?
- Što su psihosocijalni rizici?
- Kako prepoznati simptome stresa kod radnika?
- Koje su posljedice stresa na radu za radnike i organizacije?
- Kako raditi procjenu psihosocijalnih rizika?
- Koje se mjere prevencije mogu koristiti u borbi protiv stresa?
- Kako stvarati zdrava radna mjesta?
- Zašto je važno upravljati stresom na radu?

STRES NA RADU

Stres na radu proizlazi iz neravnoteže zahtjeva posla i uvjeta rada te znanja, vještina, fizičkih i psihičkih karakteristika radnika.

Stres na radu rezultat je interakcije radnika i njegovog radnog okruženja. Ukoliko zahtjevi koje posao stavlja na radnika nadilaze njegove kapacitete i sposobnosti aktivnog suočavanja, radnik će doživjeti subjektivan osjećaj stresa.

Radno okruženje značajno djeluje na dobrobit radnika. Fizički i psihosocijalni rizični čimbenici na radnom mjestu u međusobnoj su interakciji te mogu imati štetno djelovanje na zdravlje i sigurnost radnika. Izloženost opasnostima, štetnostima i naporima *direktan* je način na koji radno okruženje može negativno djelovati na zdravlje radnika. Učinci radnog okruženja mogu biti i *indirektni*, odnosno posredovani doživljajem stresa, pri čemu psihosocijalni rizici, kao i rizici iz fizičke radne okoline, mogu izazvati stresne reakcije kod radnika.



Stres na radu posljedica je lošeg psihosocijalnog okruženja u kojem se rad odvija, odnosno javlja se zbog izloženosti radnika negativnim psihološkim, socijalnim i fizikalnim utjecajima u radnoj okolini, tj. **psihosocijalnim rizicima**. Izloženost psihosocijalnim rizicima povećava razinu stresa što se može manifestirati kao fizička, psihička i socijalna disfunkcija kod radnika. **Stresne reakcije** koje se pojavljuju ne predstavljaju oštećenje zdravlja, ali su prvi znak da neki okolinski faktor kod radnika izaziva fizički i emocionalno štetan odgovor.

EMOCIONALNE REAKCIJE

nemir, tjeskoba, razdražljivost,
ravnodušnost ili pretjerana osjetljivost
promjene raspoloženja,
preopterećenost, nemogućnost
opuštanja

FIZIČKE REAKCIJE

znojenje, glavobolja, žgaravica,
bolovi u prsima, tremor ruku,
teško disanje,
poteškoće sa spavanjem,
razvoj psihičkih i fizičkih tegoba

KOGNITIVNE REAKCIJE

poteškoće u koncentraciji i pamćenju,
neodlučnost,
stalna zabrinutost,
katastrofična očekivanja,
poteškoće u učenju novih znanja i
vještina

PONAŠAJNE REAKCIJE

promjene apetita,
povećana konzumacija kave,
alkohola, duhana,
destruktivno ponašanje,
izolacija ili pretjerana ovisnost
u socijalnim odnosima

Dugotrajna izloženost povišenim razinama stresa dugoročno može rezultirati narušenim **psihičkim i/ili fizičkim zdravljem** i dobrobiti radnika te **negativnim organizacijskim ishodima**.

PSIHOSOCIJALNI RIZICI - IZVORI STRESA NA RADU

Psihosocijalnim rizicima smatraju se
svi aspekti posla koji proizlaze iz
lošeg planiranja, organizacije i upravljanja poslom i
loše socijalne klime u kojoj se rad odvija,
a rezultiraju
negativnim psihološkim, fizičkim i socijalnim ishodima.

Neki su poslovi po svojoj prirodi stresniji od drugih, kao što su oni koji stavljaju na radnika visoke psihičke i/ili fizičke zahtjeve te uključuju izloženost opasnim i uznemirujućim situacijama, stalni rad s klijentima ili pacijentima, neizvjesnost u radu ili veliku vjerojatnost izvanrednih situacija. S druge strane, u svakom poslu radnik može biti izložen psihosocijalnim rizicima koji proizlaze iz samog sadržaja posla ili karakteristika radne organizacije, a mogu nanijeti psihičku, fizičku i socijalnu štetu radniku.

PRIRODA I SADRŽAJ POSLA

SADRŽAJ RADA

Nedostatak raznovrsnosti radnih zadataka
Besmisleni i monotoni poslovi, kratki ciklusi rada
Neiskorištenost sposobnosti i vještina radnika
Visoka nesigurnost

INTENZITET RADA

Preveliko ili premalo radno opterećenje
Vremenski pritisci, nerealni ili nedostižni rokovi

RADNI RASPORED

Smjenski rad, noćni rad, prekovremeni rad
Nemogućnost utjecaja na radni raspored
Nepredvidljivo radno vrijeme

RADNI UVJETI

Neadekvatni radni uvjeti (buka, temperatura, svjetlost)
Neadekvatna radna oprema

KARAKTERISTIKE RADNE ORGANIZACIJE

ORGANIZACIJSKA KULTURA

Slaba komunikacija, nedostatak povratnih informacija
Niska razina podrške za rješavanje problema i osobni razvoj
Nejasni organizacijski ciljevi

KONTROLA U RADU

Nedostatak kontrole nad radnim zadacima i procesom
Nemogućnost odlučivanja o načinu i vremenu obavljanja zadataka
Nisko sudjelovanje u donošenju odluka

RADNA ULOGA

Nejasnoća radne uloge: nedobivanje dovoljno informacija za kvalitetno obavljanje posla
Konflikt radne uloge: neusklađeni ili sukobljeni zahtjevi rada (radni zadaci, vrijednosti, pravila)
Visok stupanj odgovornosti za ljude, imovinu

MEĐULJUDSKI ODNOSI

Loši ili konfliktni međuljudski odnosi
Loši odnosi s rukovoditeljima i nadređenima
Nedostatak socijalne podrške, izolacija

NEPOŽELJNA SOCIJALNA PONAŠANJA

Uznemiravanje
Prijetnje nasiljem i nasilje
Diskriminacija
Seksualno uznemiravanje
Mobbing

MOGUĆNOST NAPREDOVANJA

Stagnacija karijere, nemogućnost napredovanja
Nejasni kriteriji promocije, niska plaća
Nesigurnost posla, niska socijalna vrijednost posla

RAVNOTEŽA POSLO – OBITELJ

Nemogućnost usklađivanja privatnih i poslovnih obaveza
Niska razina podrške kod kuće
Utjecaj karijera partnera na obiteljski život

POSLEDICE ZA RADNIKA

Sagorijevanje na poslu (burnout)

- fizička i emocionalna iscrpljenost
- cinizam i otuđenost
- osjećaj neučinkovitosti i manjka postignuća

Smanjeno zadovoljstvo poslom

Smanjena radna motivacija

Zlouporaba opojnih sredstava

Loše fizičko i psihičko zdravlje

Pogoršavanje POSTOJEĆIH bolesti ili stanja

Potenciranje razvoja NOVIH bolesti i stanja

POSLEDICE ZA RADNU ORGANIZACIJU

Učestaliji **apsentizam** (*izostajanje radnika s radnog mjesta*)

Prezentizam (*prisutnost radnika na radnom mjestu bez sposobnosti funkcioniranja punim kapacitetom*)

Povećana fluktuacija radnika

Povećana stopa nezgoda i ozljeda

Produljeno trajanje bolovanja

Smanjena odanost radnika organizaciji

Neproduktivna organizacijska ponašanja

Smanjena sigurnost na radu

Ugrožen ugled organizacije

Smanjena radna učinkovitost

Lošiji poslovni rezultati

Povećani troškovi



UPRAVLJANJE STRESOM NA RADU

Na razini Europske unije prepoznata je važnost uvođenja mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radnom mjestu te je postavljen pravni prioritet određen **Okvirnom direktivom 89/391/EEZ** koja se usmjerava na poticanje uvođenja preventivnih mjera s ciljem poboljšanja uvjeta u radnoj okolini. Uz Okvirnu direktivu, donesen je i niz **pojedinačnih direktiva** usredotočenih na posebne aspekte sigurnosti i zdravlja na radu, uključujući i psihosocijalne rizike i stres na radu. Važan dokument u ovom području je i **Okvirni sporazum o stresu prouzročenom na radnom mjestu** europskih socijalnih partnera iz 2004. godine, a kojem je u cilju osigurati poslodavcima i radnicima okvir za prepoznavanje i sprječavanje ili upravljanje problemima stresa na radnom mjestu.

Na razini nacionalnog zakonodavstva, **Zakon o zaštiti na radu** (NN 71/14, 118/14, 154/14, 94/18, 96/18) (čl. 51 i 52) propisuje obaveze poslodavaca u vezi sa stresom na radu ili u vezi s radom te obaveze radnika i njihovih predstavnika s ciljem sprječavanja, uklanjanja ili smanjivanja stresa na radu. **Pravilnikom o izradi procjene rizika** (NN 112/14, 129/19) kao obavezni sadržaji obuhvaćeni procjenom navode se psihofizički naponi koji se odnose na opterećenja koja se pojavljuju uslijed izloženosti psihosocijalnim rizicima na radnom mjestu. **Pravilnik o zaštiti na radu radnika izloženih statodinamičkim, psihofiziološkim i drugim naporima na radu** (NN 73/21) također propisuje obavezu procjene ove vrste rizika te propisuje mjere zaštite radnika.



***Upravljanje stresom na radu uključuje
procjenu psihosocijalnih rizika i provođenje mjera prevencije.***

Radno okruženje istovremeno je izvor psihosocijalnih rizika i najbolje mjesto za njihovo rješavanje provođenjem preventivnih mjera radi zaštite zdravlja i dobrobiti radnika. Ukoliko im se tako pristupi, psihosocijalnim rizicima i stresom može se upravljati kao bilo kojim drugim rizicima za zdravlje i sigurnost na radnom mjestu.

Pravilno upravljanje stresom na radnom mjestu sastoji se od sljedećih postupaka.



Prvi korak u uspješnom upravljanju psihosocijalnim rizicima je njihova pravovremena identifikacija, kao i identifikacija onih radnika ili grupa radnika koji su pod povećanim rizikom. Postojeći podaci o bolovanjima, ozljedama, fluktuaciji i zdravstvenim problemima radnika mogu pomoći u otkrivanju problematičnih područja unutar organizacije.

PROCJENA PSIHOSOCIJALNIH RIZIKA

Najčešća metoda procjene ove vrste rizika je provođenje upitnika među radnicima o njihovoj izloženosti psihosocijalnim rizicima na radu.



*Najbolji način da saznate s kojim
se problemima radnici suočavaju
jest da ih pitate.*

Postoje različiti alati koji mjere različite dimenzije psihosocijalnih rizika, najčešće uključujući

- zahtjeve rada (kvantitativne i emocionalne)
- međuljudske odnose
- nedostatak podrške nadređenog i suradnika
- probleme radne uloge (nejasnoću i konflikt)
- nesigurnost posla
- nedostatak kontrole u radu
- izloženost nepoželjnim socijalnim ponašanjima na radnom mjestu

Poželjno je da alati uključuju i neki vid posljedice stresa na radnom mjestu kao što su mjere zdravlja, burnouta, zadovoljstva poslom i sl.



MJERE PREVENCIJE PSIHO SOCIJALNIH RIZIKA

Smanjivanje ili uklanjanje psihosocijalnih rizika u organizaciji je **proces** koji zahtijeva vrijeme i promjene u radnom okruženju, organizaciji rada, upravljanju i socijalnoj klimi u organizaciji. Proces promjene može biti usmjeren na organizaciju kao cjelinu ili na radnika.

Primarna prevencija

- **Poduzimanje mjera u organizaciji za uklanjanje izvora stresa i stvaranje zdravog radnog mjesta**
- identifikacija psihosocijalnih rizika
- promjene u radnom okruženju i socijalnoj klimi s ciljem uklanjanja ili smanjivanja razine rizika ili izloženosti radnika rizicima

Sekundarna prevencija

- **Osnaživanje radnika za suočavanje sa psihosocijalnim rizicima podučavanjem novih znanja i vještina**
- prilagođavanje reakcija radnika na stresore ukoliko ih nije moguće u potpunosti ukloniti
- povećanje radnikovih kapaciteta za suočavanje kroz edukacije i treninge

Tercijarna prevencija

- **Pomoć radnicima koji imaju posljedice na fizičko i psihičko zdravlje zbog izloženosti psihosocijalnim rizicima**
- pružanje pomoći radnicima koji doživljavaju negativne posljedice stresa na radu kako bi se lakše nosili s njima
- savjetovanjem i tretmanom smanjivanje štetnih posljedica nastalih zbog izloženosti stresorima

Ukoliko postoji problem povezan sa stresom na radu, važno mu je zajednički pristupiti te se uključiti na svim razinama.

Primarno je potrebno ukloniti identificirane psihosocijalne rizike kako bi se prevenirala pojava stresa na radnom mjestu. Ukoliko se rizici ne mogu ukloniti, potrebno je educirati radnike i pružiti im dostupne izvore pomoći kako bi se osnažile njihove sposobnosti suočavanja sa stresnim situacijama. Ako unatoč tome postoje radnici koji pokazuju simptome povezane sa stresom na radu, potrebno je pružiti im stručnu pomoć i podršku. Intervencije treba provoditi sustavno i u suradnji s radnicima.

ZDRAVO PSIHOSOCIJALNO RADNO OKRUŽENJE

***Zdravo psihosocijalno radno okruženje radniku pruža
oslonac i podršku,
snažniji osjećaj socijalne uključenosti, identiteta i statusa
te priliku za profesionalni i osobni razvoj.***



Radno okruženje trebalo bi biti zdravo, oslobođeno od rizika koji dovode do stresa, motivirajuće te poticajno za obavljanje radnih zadataka i uključivanje u radni proces. To je područje u kojem bi se trebale koristiti ***mjere primarne prevencije***, odnosno usmjeriti se na identifikaciju povišenih razina psihosocijalnih rizika i zajednički ih nastojati ukloniti te poticati stvaranje karakteristika zdravog psihosocijalnog radnog okruženja.

Kako stvarati zdravo psihosocijalno radno okruženje?

- ✓ Radnici trebaju biti dobro osposobljeni za posao koji obavljaju
- ✓ Obaveze i odgovornosti trebaju biti jasno definirane
- ✓ Izbjegavati neiskorištavanje sposobnosti i potencijala radnika
- ✓ Poticati učenje i usvajanje novih znanja i vještina

- ✓ Planirati ostvarive i realne rokove za obavljanje zadataka
- ✓ Izbjegavati duge radne sate
- ✓ Pravedno raspodijeliti zahtjevne i monotone zadatke
- ✓ Povećati kontrolu radnika nad načinom i vremenom obavljanja svog posla
- ✓ Omogućiti radnicima da sudjeluju u izradi radnog rasporeda
- ✓ Uključiti radnike u donošenje odluka koje se odnose na njihov rad

- ✓ Davati konstruktivnu povratnu informaciju (pozitivnu i negativnu)
- ✓ Poticati otvorenu i dvosmjernu komunikaciju
- ✓ Informirati radnike o organizacijskim promjenama i odlukama
- ✓ Poticati povjerenje između radnika i rukovoditelja te otvoreni razgovor o problemima

- ✓ Stvarati prijateljsko i podržavajuće radno okruženje
- ✓ Organizirati zajedničke socijalne aktivnosti unutar i izvan organizacije
- ✓ Imati jasne procedure za rješavanje problema u međuljudskim odnosima (uznemiravanje, vrijeđanje, prijetnje)
- ✓ Omogućiti sigurnu radnu okolinu i ugodan prostor za pauzu

- ✓ Imati pravedan sustav nagrađivanja i napredovanja
- ✓ Jasno razgovarati o uvjetima zapošljavanja, trajanju ugovora i sl.
- ✓ Pokazati fleksibilnost i razumijevanje za obiteljske i privatne obaveze

- ✓ Omogućiti stručnu pomoć u slučaju potrebe
- ✓ Provoditi edukacije o važnim organizacijskim temama (komunikaciji, rješavanju problema, nošenju sa stresom)

ZAŠTO JE VAŽNO UPRAVLJATI STRESOM NA RADU?

Za pravilnu procjenu i upravljanje psihosocijalnim rizicima i stresom, važno je da i radnici budu uključeni u utvrđivanje problema te osmišljavanje i provedbu mjera. Radnici i njihovi predstavnici najbolje razumiju probleme koji su prisutni na radnom mjestu te je njihovo uključivanje ključno za uspješno upravljanje rizicima i učinkovitost preventivnih mjera. Savjetovanjem s radnicima rukovoditelji potiču otvoren razgovor o problemima i izražavanje zabrinutosti te stvaraju atmosferu povjerenja što je odlična podloga za zajedničku borbu protiv stresa na radu.

Stoga je na nacionalnoj razini potrebno

Podizati svijest
o uzrocima i
posljedicama
stresa na radu

Informirati radnike i
poslodavce kako
upravljati stresom na
radu

Uključiti radnike i
poslodavce u mjere
prevencije

Kvalitetno upravljanje psihosocijalnim rizicima i stresom na radu donosi velike dobiti na svim razinama, od radnika pojedinca, do organizacije kao cjeline te posljedično i na razini nacionalnog gospodarstva.

RADNICI

- ✓ bolje zdravlje i dobrobit
- ✓ veće zadovoljstvo poslom



UKOVODITELJI

- ✓ rad sa zdravim, motiviranim i produktivnim radnicima



ORGANIZACIJE

- ✓ povećana učinkovitost
- ✓ smanjen broj nezgoda i ozljeda
- ✓ smanjeni troškovi bolovanja



DRUŠTVO

- ✓ smanjeni troškovi zdravstvene zaštite i mirovinskog sustava



***Zdravo radno mjesto trebao bi biti realan cilj
za sve organizacije.***

Sveobuhvatnim preventivnim pristupom i stvaranjem karakteristika zdravog psihosocijalnog radnog okruženja te pravovremenom identifikacijom psihosocijalnih rizika i provođenjem mjera za njihovo uklanjanje zajednički možemo stvarati ***zdrava radna mjesta*** i ***zdrave organizacije*** u kojima su radnici zadovoljni, motivirani i pozitivnog stava prema svom poslu.



Informacije:

Europska agencija za zdravlje i sigurnost na radu (EU-OSHA)
<https://osha.europa.eu/>
www.healthy-workplaces.eu

Međunarodna organizacija rada (ILO)
<http://www.ilo.org/safework/lang--en/index.htm>

Svjetska zdravstvena organizacija (WHO)
http://www.who.int/occupational_health/en/

Hrvatski zavod za javno zdravstvo
Služba za medicinu rada i sporta, prevenciju invalidnosti i
psihosocijalne rizike na radu

Radoslava Cimermana 64a, 10020 Zagreb
tel.: +385 1 6474 333, e-mail: medicina.rada@hzjz.hr
www.hzzzsr.hr