

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

**Završni rad II ciklusa studija**

UTICAJ STRESA NA ZADOVOLJSTVO I RADNE PERFORMANSE  
ZAPOSLENIH

**Studentica:**

**Hodžić Selma**

**Sarajevo, januar 2023. godine**

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET

**Završni rad**

UTICAJ STRESA NA ZADOVOLJSTVO I RADNE PERFORMANSE  
ZAPOSLENIH

**Studentica: Selma Hodžić**

**Index: 4592-73175**

**Odsjek: Menadžment**

**Smjer: Menadžment informacionih tehnologija**

**Komisija:**

**prof dr Danijela Martinović, predsjednica**

**prof dr Mirha Bičo Ćar, mentorica i članica**

**prof dr Kasim Tatić, član**

**Sarajevo, januar 2023. godine**



## Sažetak

Savremeni uslovi poslovanja utiču na stalno podizanje zahtjeva koji se postavljaju pred preduzeća i organizacije u smislu postizanja sve boljih rezultata u sve izazovnijem okruženju, i posredno, na zaposlene, u smislu ostvarenja visokih radnih učinaka uz stalne pritiske uzrokovane intenzivnom konkurencijom (unutar i van organizacija u kojima rade), nepredvidljivim promjenama i ubrzanim tehničko-tehnološkim napretkom koji traži stalno praćenje i ažuriranje znanja vještina i sposobnosti. Ovakvo okruženje neizbježno izaziva pritisak i stres kod zaposlenih te utiče na mogućnosti zaposlenih da uspješno odgovore na zahtjeve svojih radnih mjesta u smislu ostvarenja radnih performansi posmatranih ukupno i po pojedinim dimenzijama.

Ovaj master rad bavi se istraživanjem odnosa stresa, zadovoljstva i radnih performansi kod uredskih radnika u Bosni i Hercegovini. U teorijskom dijelu istraživanja identificirani su ključni pojmovi, mehanizmi nastanka i razvoja stresa i zadovoljstva, te ranije istraženi načini uticaja stresa i zadovoljstva na radne performanse. Kroz empirijsko istraživanje identificirano je postojanje stresa i zadovoljstva kod ispitanika iz uzorka, kao i međusobna povezanost ovih varijabli te njihov uticaj na radne performanse odabrane grupe zaposlenika u Bosni i Hercegovini. Populaciju su činili ispitanici koji obavljaju mentalno zahtjevna zanimanja i rade kao uredski radnici. Od 503 ispitanika, 155 bili su muškarci, a 348 žene.

Istraživanje je pokazalo da uredski radnici koji su činili uzorak prijavljuju blag do umjeren stres koji nije određen demografskim karakteristikama ispitanika. Stres koji ispitanici prijavljuju statistički signifikantno, blago i umjereno utiče na smanjene općeg zadovoljstva, a statistički signifikantno, umjereno i pozitivno na zadovoljstvo odnosima. Uticaj demografskih karakteristika ispitanika na njihove performanse nije se pokazao statistički značajnim, osim u slučaju razvojnih performansi, koje muškarci prijavljuju na višoj razini nego žene. Regresionom analizom utvrđen je pozitivan, blag do umjeren uticaj doživljenog nivoa stresa (nepotvrđene statističke signifikantnosti), signifikantan, pozitivan, blag do umjeren uticaj općeg zadovoljstva na performanse, a negativan, blag i statistički značajan uticaj zadovoljstva odnosima.

Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na identificiranje odnosa varijabli stresa, zadovoljstva i radnih performansi kod nekih drugih profesionalnih skupina kako bi se djelovanje stresa i zadovoljstva na radne performanse što detaljnije istražilo te time omogućilo identificiranje najprikladnijih načina za otklanjanje smetnji u radu kod zaposlenih i direktno i posredno povećanje radnog učinka.

Ključne riječi:

*Stres, zadovoljstvo na poslu, radne performanse, uredski radnici u Bosni i Hercegovini*

## **Abstract**

**Modern business conditions affect the constant raising of demands placed on companies and organizations in terms of achieving better and better results in an increasingly challenging environment, and indirectly, on employees, in terms of achieving high work performance with constant pressures caused by intense competition (inside and outside organizations in which they work with), unpredictable changes and accelerated technical-technological progress that requires constant monitoring and updating of knowledge, skills and abilities. This type of environment inevitably causes pressure and stress among employees and affects the ability of employees to successfully respond to the demands of their workplaces in terms of achieving work performance observed in total and by individual dimensions.**

**This master's thesis deals with the research of the relationship between stress, satisfaction and work performance among office workers in Bosnia and Herzegovina. In the theoretical part of the research, key concepts, mechanisms of the emergence and development of stress and satisfaction, and previously investigated ways of influencing stress and satisfaction on work performance were identified. Empirical research has identified the existence of stress and satisfaction among respondents from the sample, as well as the interrelationship of these variables and their impact on the work performance of a selected group of employees in Bosnia and Herzegovina. The population consisted of respondents who perform mentally demanding occupations and work as office workers. Out of 503 respondents, 155 were men and 348 were women.**

**The research showed that the office workers who made up the sample report mild to moderate stress that is not determined by the demographic characteristics of the respondents. Stress reported by respondents has a statistically significant, mild and moderate effect on reduced general satisfaction and satisfaction at work, and a statistically significant, moderate and positive effect on satisfaction with relationships. The influence of the respondents' demographic characteristics on their performance was not statistically significant, except in the case of developmental performance, which men report at a higher level than women. Regression analysis revealed a positive, mild to moderate influence of the experienced stress level (unconfirmed statistical significance), a significant, positive, mild to moderate influence of general satisfaction on performance, and a negative, mild and statistically significant influence of relationship satisfaction.**

**Future research should focus on identifying the relationship between the variables of stress, satisfaction and work performance in some other professional groups, in order to investigate the effects of stress and satisfaction on work performance in as much detail as possible, thus enabling the identification of the most appropriate ways to eliminate work disturbances among employees, both directly and indirect increase in work performance.**

**Keywords:**

***Stress, job satisfaction, work performance, office workers in Bosnia and Herzegovina***

## Sadržaj

Sažetak .....	1
Lista tabela .....	4
Lista grafikona.....	5
1. Uvod.....	6
2. Stres, zadovoljstvo i radne performanse .....	11
2.1. Stres: pojam, način nastanka i uticaj na rad, radne performanse i zadovoljstvo .....	11
2.1.1. Stres: pojam i mehanizmi nastanka.....	11
2.1.2. Stres i rad.....	14
2.1.3. Stres i individualne performanse kod zaposlenih.....	17
2.1.4. Stres i zadovoljstvo zaposlenih .....	19
2.2. Zadovoljstvo zaposlenih: pojam i uticaj na radne performanse .....	20
2.2.1. Zadovoljstvo na radu: pojam.....	20
2.2.2. Zadovoljstvo na radu: uticaj na radne performanse .....	21
2.3. Radne performanse zaposlenih: pojam i uticaj stresa na radne performanse .....	23
2.3.1. Radne performanse zaposlenih: pojam i dimenzije.....	23
2.3.2. Radne performanse zaposlenih: uticaj stresa na radne performanse.....	24
2.3.3. Radne performanse zaposlenih: uticaj zadovoljstva zaposlenih na radne perf. ....	25
3. Istraživanje stresa, zadovoljstva i performansi kod uredskih radnika.....	27
3.1. Opis metodologije i upitnika.....	27
3.2. Opis strukture uzorka .....	28
3.3. Prikaz rezultata istraživanja .....	29
3.1.1. Stres: prisustvo, razina i izvor .....	29
3.1.2. Zadovoljstvo.....	34
3.1.3. Radne performanse.....	37
3.4. Odgovori na istraživačka pitanja i provjera hipoteza .....	40
4. Zaključak.....	52
5. Korištena literatura .....	54
6. Prilog.....	56

## Lista tabela

Tabela 1 Demografske karakteristike ispitanika .....	28
Tabela 2 Nivo stresa .....	29
Tabela 3 Izvori stresa na radnom mjestu.....	30
Tabela 4 Varijable stresa .....	31
Tabela 5 Koeficijenti korelacije varijabli stresa.....	32
Tabela 6 Zadovoljstvo općenito .....	34
Tabela 7 Zadovoljstvo općenito- zadovoljstvo životnom situacijom.....	35
Tabela 8 Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u organizaciji.....	36
Tabela 9 Srednja vrijednost općeg i zadovoljstva odnosima po polu .....	36
Tabela 10 Subjektivna ocjena radnih performansi ispitanika .....	38
Tabela 11 Tipovi radnih performansi .....	39
Tabela 12 Srednje vrijednosti stres indeksa i nivoa stresa po polu.....	40
Tabela 13 T testovi signifikantnosti prema demografskoj varijabli spol.....	41
Tabela 14 ANOVA testovi signifikantnosti prema demografskoj varijabli nivo obrazovanja .....	41
Tabela 15 Koeficijenti korelacije varijabli stresa, radnih perf. i dimenzija radnih performansi...	43
Tabela 16 Koeficijenti korelacije varijabli stresa sa varijablama radnih performansi.....	44
Tabela 17 Koeficijenti korelacije dimenzija radnih performansi.....	45
Tabela 18 Reziduali regresivnog modela .....	46
Tabela 19 Regresioni model uticaj stresa na opće zadovoljstvo .....	46
Tabela 20 Reziduali regresivnog modela .....	47
Tabela 21 Regresioni model uticaj stresa na zadovoljstvo odnosima.....	47
Tabela 22 Reziduali regresivnog modela .....	48
Tabela 23 Regresioni model uticaj stresa na zadovoljstvo odnosima.....	48
Tabela 24 Reziduali regresivnog modela .....	49
Tabela 25 Regresioni model uticaj stresa, općeg zadovoljstva i z. odnosima na radne perf .....	49
Tabela 26 Reziduali regresivnog modela .....	50
Tabela 27 Regresioni model uticaj stresa, općeg zadovoljstva i z. odnosima na radne perf. ....	50

## **Lista grafikona**

Grafikon 1 Uticaj stresa na radne performanse (eustres i distres).....	14
Grafikon 2 Tri faze adaptacijskog sindroma .....	18
Grafikon 3 Nivo stresa (stres indeks) po spolu i nivou obrazovanja .....	33
Grafikon 4 Nivo stresa u posljednjih 3-6 mj. po spolu i nivou obrazovanja.....	33
Grafikon 5 Uticaj stresa na zadovoljstvo vezano za rad .....	42
Grafikon 6 Uticaj stresa na opće zadovoljstvo.....	42
Grafikon 7 Uticaj stresa na opće zadovoljstvo kod žena i muškaraca .....	46
Grafikon 8 Uticaj stresa (indeks stresa) na zadovoljstvo odnosima u organizaciji.....	47
Grafikon 9 Uticaj stresa (ocjena nivoa stresa) na zadovoljstvo odnosima u organizaciji.....	48



## 1. Uvod

Jedno od ključnih pitanja u upravljanju i menadžmentu je unaprijeđenje radnih performansi (individualno, grupno i timski) sa svrhom postizanja maksimalne moguće uspješnosti, učinkovitosti i konkurentnosti preduzeća (Koopmans, 2014). S obzirom na to do danas je uložena ogromna naučna i stručna napor da bi se koncept radnih performansi razumio, te da bi se ovladalo upravljanjem i unaprijeđenjem radnog učinka.

U naučnoj literaturi mnoštvo je pojmova i termina koji se manje ili više precizno koriste da bi označili radne performanse, dimenzije performansi ili determinate performansi. (Koopmans, 2014). Dakle, u literaturi se uz pojam individualnih performansi spominju i pojmovi radni učinak, produktivnost rada, radna uspješnost, radna učinkovitost i slični termini. U setu ovih pojmova pojam „individualne radne performanse“ je najširi i podrazumijeva set „radnih ponašanja relevantnih za ciljeve organizacije“ (Campbell, 1990). Imajući to u vidu, Gilmeanu (2015) individualne radne performanse opisuje kao skup tri bazične forme efekata: produktivnosti (odnos između outputa i inputa aktivnosti); inovativnosti (razvijanje, uvođenje i usvajanje novih metoda rada, procesa, usluga i proizvoda) i (organizacijske) odanosti (predanost organizacijskim ciljevima) (Gilmeanu, 2015). Istovremeno, Koopmans (2014) identificira četiri dimenzije individualnih radnih performansi: obavljanje/izvršenje zadatka, kontekstualna izvedba, prilagodljivo ponašanje i kontraproduktivno ponašanje. Obavljanje/izvršenje zadatka, obuhvata, opisom radnog mjesta, definirani set ponašanja i aktivnosti potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Kontekstualna izvedba predstavlja set ponašanja i aktivnosti koji doprinose ostvarenje organizacijskih ciljeva, ali nisu formalno definisani (npr. pomoć drugima, susretljivost i sl.). Prilagodljivo ponašanje podrazumijeva usmjerenost na kvalitet, inovativnost, proaktivnost, tehničke kompetencije, fleksibilnost itd, a bazira se na individualnom razvoju članova organizacije. Konačno, kontraproduktivno radno ponašanje podrazumijeva ponašanja koja štete organizaciji i suprotna su organizacijskim ciljevima (Koopmans, 2014; Warr i Nielsen, 2018).

Kao ključne determinante radnog učinka u postojećoj stručnoj literaturi, sa određenim varijacijama u interpretaciji, identificiraju se, psiho-fizičke sposobnosti zaposlenog, motivacija i zadovoljstvo te resursi kojim osoba raspolaže (u najširem smislu shvaćeno) (Waldman i Spangler, 1989; Petz, 1987., Lussier, 1996., Muratović i Softić, 2005., Bičo Čar, 2015., Kraja, 2015). Također, Popa i Salanta (2012) naglašavaju da na visoki radni učinak utiču različiti faktori poput: individualno određenih (odanost, druželjubivost, fizičko i mentalno zdravlje) i organizacijski određenih (organizacijska kultura, strategije, uslovi rada i slično). Dodatno, Susanty, Miradipta i Jie (2013)

stavljaju fokus na pozitivnu vezu zadovoljstva zaposlenih vezanih za posao i njihovog radnog učinka, pa izvode zaključak da „pozitivan stav prema poslu i veća organizacijska posvećenost, povećava zadovoljstvo na poslu, a koje, zauzvrat, povećava individualni radni učinak“ (Susanty, Miradipta i Jie, 2013). Slične zaključke, na osnovu istraživanja provedenog među zaposlenim u Hrvatskoj prijavile su Bakotić i Vojković (2013).

Dodatno, posebna pažnja se povećuje uzrocima smanjenja individualnih radnih performansi zbog umanjene psiho-fizičke sposobnosti, u današnjim uslovima najčešće uzrokovanih stresom (Koopmans, 2014., Maslach, 1996), ali i smanjenje radnog učinka radi smanjenog zadovoljstva ili nezadovoljstva zaposlenih (Inuwa, 2016).

Naime, zadovoljstvo zaposlenih kao pozitivan osjećaj u vezi s poslom, predstavlja jedan od ključnih i često korištenih koncepata unutar društvenih nauka. Zadovoljstvo poslom smatra se jednim od najboljih pojedinačnih prediktora radne učinkovitosti i uspješnosti zaposlenika, grupa i timova, ali i različitih formi radnog ponašanja članova organizacije (Robbins, Judge, 2017) Generalno je prihvaćeno da će zadovoljni radnici biti efikasniji, više angažovani i davati veći doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva (Griffin, Moorhead, 2014) Sa druge strane, stres kao skup reakcija izazvanih „neusaglašenostima između zahtjeva i želja i mogućnosti djelovanja“ (Urlich i dr., 1985, prema Cuculić, 2006), a koje pojedinac percipira kao prijeteći (Arambašić (2000) predstavlja komponentu koja, po pravilu, umanjuje zadovoljstvo i radni učinak djelujući kroz opadanje osjećaja kompetencije jačanje osjećaje neadekvatnosti, neuspjeha i sličnih negativnih emocija (Maslach i dr. 1996).

S obzirom na navedeno, opravdano je razmotriti vezu između stresa, zadovoljstva na radu i radnih performansi kod zaposlenih.

Svrha ovog rada je cjelovito istražiti odnose između stresa, zadovoljstva i radnih performansi kod uredskih radnika u Bosni i Hercegovini. Ovo znači da je potrebno teorijski istražiti ključne pojmove, objašnjenja i pojmovna razgraničenja, kao i mehanizme nastanka i razvoja stresa, zadovoljstva i radnih performansi. Također, cilj je kroz empirijsko istraživanje identificirati postojanje stresa i zadovoljstva kod ispitanika, kao i vezu ovih fenomena te njihov uticaj na performanse uredskih radnika u Bosni i Hercegovini.

## Metodologija istraživanja

U skladu sa praksom izrade stručnih i naučnih radova, i pri izradi ovog master rada koristila se kombinacija odgovarajućih metoda teorijskog i praktičnog istraživanja. Teorijski dio istraživanja obuhvatio je kabinetsko istraživanje izabrane literature, koja obrađuje teme stresa, zadovoljstva i radnih performansi. U ovom dijelu istraživanja korištene su knjige, publikacije, stručni članci te druga dostupna literatura uključujući onu raspoloživu kroz baze podataka za koje pristup obezbjeđuje Bibliotečko-informacioni centar Ekonomskog fakulteta u Sarajevu. Literatura koja je bila predmet istraživanja je iz oblasti: upravljanja stresom, upravljanja radnim performansama, načina mjerenja radnih performansi, zadovoljstva zaposlenosti, važnosti zadovoljstva i strategija motivacije zaposlenika.

Empirijski dio istraživanja bio je usmjeren na utvrđivanje stresa, zadovoljstva i radnih performansi kod uredskih radnika u Bosni i Hercegovini. Podaci koji su korišteni za analizu prikupljeni su online anketom 2014. godine. Za mjerenje varijabili korištene su izabrane i prilagođene skale koje su validirane u ranijim studijama (Koopmanschap, Burdorf & Lötters, 2013, Bičo Ćar, 2015, Američka studija za rad i zdravlje i drugi), a određeni broj pitanja je razvijeno za konkretno istraživanje.

Općenito, pri izradi rada korištena je kombinacija naučno-istraživačkih metoda, a kako slijedi:

- Metodom analize se vrši proces naučnog istraživanja, obrazloženja i razlaganja pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne elemente i istraživanje svakog dijela posebno i u odnosu na druge dijelove, (Zelenika, 2000). Ovom metodom se u radu obrazlažu i objašnjavaju stručni termini usko vezana za pojam radne performanse, stres i zadovoljstvo.
- Metodom sinteze se svi podaci (pročišćeni, kao i novodobiveni) sjedine u jednu smislenu cjelinu. Ova metoda predstavlja naučni postupak istraživanja i obrazloženja stvarnosti pomoću spajanja, tj. sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složenu cjelinu, koja povezuje pojave, elemente, procese i odnose u pojednostavljenu cjelinu, u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani (Zelenika, 2000).
- Koristeći metodu indukcije, formiraju se opći zaključci ovog završnog rada na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja. Prilikom izrade rada koristi se i metoda dedukcije. Ova metoda predstavlja način zaključivanja od opšteg ka pojedinačnom, za razliku od induktivne koja se temelji na suprotnom principu (Zelenika, 2000).

- Statističke metode su prisutne kao široko rasprostranjene istraživačke metode u humanističkim i društvenim naukama. Pomoću statističkih metoda se vrši mjerenje učestalosti pojava, kao i određivanje odnosa među pojavama. U ovom završnom radu su primijenjene prikladne statističke metode za opis i prezentaciju prikupljenih podataka kao i karakteristika uzorka, ali i za prezentaciju odgovora na postavljena istraživačka pitanja i provjeru postavljenih hipoteza.

U okviru ovog završnog rada a s ciljem davanja ličnog doprinosa istraživanjima iz ove i sličnih oblasti, istraživana je veza između stresa, zadovoljstva na radu i radnih performansi kod uredskih radnika u Bosni i Hercegovini, kroz pitanja:

- U kojoj mjeri zaposleni doživljavaju i prepoznaju stres?
- Postoji li povezanost između demografskih obilježja uposlenika i razine stresa koji doživljavaju?
- Postoji li povezanost između demografskih obilježja uposlenika i pojedinih dimenzija radnih performansi?
- Na koji način se stres odražava na zadovoljstvo vezano za rad i općenito?
- Na koji način se stres kod zaposlenih odražava na njihove radne performanse u cjelosti i na pojedine dimenzije radnih performansi?

Kao odgovor na istraživačka pitanja, definisane su sljedeće istraživačke hipoteze:

H1: Stres negativno utiče na zadovoljstvo zaposlenih;

H2: Stres negativno utiče na performanse zaposlenih;

H3: Zadovoljstvo pozitivno utiče na performanse zaposlenih.

Anketni upitnik se oslanja na pitanja korištena u ranije sprovedenim istraživanjima, a to su:

-Koopmans i drugi, 2013, „Development of an Individual Work Performance Questionnaire“, upitnik sa više dimenzija za mjerenje individualne radne učinkovitosti;

-Bičo Ćar, 2015, „Determinante individualne i organizacijske produktivnosti rada u savremenim uslovima poslovanja“, korištena za utvrđivanje prirode uticaja pojedinih faktora produktivnosti na individualne performanse ispitanika.

Završni master rad pod nazivom „Uticaj stresa na zadovoljstvo i radne performanse zaposlenih“, sastoji se od četiri dijela, uključujući uvod i zaključak.

Uvodni dio rada obuhvata prezentaciju predmeta istraživanja, ciljeve istraživanja, istraživačka pitanja i istraživačke hipoteze. U ovom dijelu rada su ukratko opisana naučno-istraživačka metodologija korištena pri izradi rada. Zadnji dio uvoda je obrazloženje završnog rada - kratki pregled strukture i sadržaja rada.

Drugi dio završnog rada obuhvata pregled literature vezane za stres, zadovoljstvo i radne performanse. U okviru ovog dijela najprije su date terminološke odrednice pojmova stres, zadovoljstvo i radne performanse, kao i pojmova povezanih sa ovim pojmovima. U okviru ovog dijela rada, posebna pažnja posvećena je svakoj od navedenih varijabli: stresu, zadovoljstvu i radnim performansama. Pri prikazu stresa objašnjeni su uzroci, dejstvo, ali i specifična reagovanja na stres pojedinaca (zaposlenih) imajući u vidu njihove demografske karakteristike. Također, u dijelu o zadovoljstvu, nakon definisanja pojma zadovoljstva i njemu bliskih pojmova, pažnja je posvećena predstavljanju različitih dimenzija zadovoljstva, sa posebnim akcentom na zadovoljstvo vezano za rad, međupovezanosti ovih dimenzija i djelovanja na radne performanse. Radne performanse su prezentirane kroz definisanje pojma radne performanse i njemu bliskih pojmova, a potom i kroz opis komponenti radnih performansi u skladu sa savremenim razumijevanjem (prema Koopmans (2014) i drugim autorima). Konačno, u okviru ovog dijela je dat pregled literature koja se odnosi na povezanost varijabli: stres, zadovoljstvo i radne performanse.

Treći dio rada odnosi se na prikaz empirijskog istraživanja, u svrhu odgovora na istraživačka pitanja i provjeru postavljenih hipoteza. U skladu s tim, ovaj dio rada sadrži detaljan opis uzorka, korištenog upitnika i primjenjene istraživačke metodologije. Također, u ovom dijelu su predstavljeni rezultati analize podataka i testiranja definisanih hipoteza. Uz analizu će biti data interpretacija rezultata.

Na kraju rada sažeta su izložena zaključna razmatranja koja obuhvataju kako rezultate teorijskog tako i rezultate praktičnog dijela istraživanja.

## **2. Stres, zadovoljstvo i radne performanse**

U ovom dijelu rada prezentiran je teorijski prikaz fenomena stresa, zadovoljstva i radnih performansi. Dato je njihovo pojmovno određenje a potom njihovo djelovanje općenito, te objašnjenja povezanosti i uticaj jednog fenomena na drugi.

### **2.1. Stres: pojam, način nastanka i uticaj na rad, radne performanse i zadovoljstvo**

#### **2.1.1. Stres: pojam i mehanizmi nastanka**

Stres (fiziološki, biološki ili psihološki) je reakcija organizma na uzročnik stresa (stresor) kao što je okolina (Nachiappan, Vasanthi; Muthukumar, Kannan, 2010). Stres je način odgovora tijela na stanje poput prijatnje, izazova ili fizičke i psihološke barijere. Na receptore koji uzrokuju promjenu stanja organizma reaguje više sistema u tijelu. Kod velikog broja sisara pa tako i ljudi, autonomni nervni sistem i osa hipotalamus-hipofiza-nadbubrežna žlijezda (HPA) su primarni sistemi koja reagiraju na stres (McKlveen i dr, 2017).<sup>1</sup> Kroz ove mehanizme, stres može promijeniti metabolizam, memorijske funkcije, imunološku funkciju, podložnost bolestima itd. Rizik od obolijevanja zbog stresa posebno se veže za mentalne bolesti pa hronični ili teški oblik stresa doprinose riziku obolijevanja od nekoliko mentalnih bolesti. Literatura sugerise da postoji pet vrsta stresa označenih kao:

- Akutni stres – posljedica djelovanja vremenski ograničenih stresora,
- Kratki - posljedica djelovanja naturalističkih stresora,
- Sekvence stresnih događaja,
- Hronični stres - posljedica dugotrajnog djelovanja niza stresora i
- Stres uzrokovan udaljenim stresorima (Segerstrom, Miller, 2017).

Akutni - vremenski ograničeni stres uključuje kratkoročnu izloženost stresorima, dok kratki prirodni stres uključuje ustaljeni, normalni događaj koji je uprkos tome izazovan.

---

<sup>1</sup> „Osa simpatoadrenalne medule (SAM) može aktivirati reakciju borbe ili bijega kroz simpatički živčani sistem, koji energiju posvećuje bitnijim tjelesnim sistemima za akutno prilagođavanje stresu, dok parasimpatički nervni sistem vraća tijelo u stanje homeostaze. Drugi glavni centar za fiziološki odgovor na stres, HPA osa, reguliše oslobađanje kortizola koji utječe na mnoge tjelesne funkcije poput metaboličkih, psiholoških i imunoloških funkcija. Ose SAM i HPA regulirane su u nekoliko regija mozga, uključujući limbički sistem, prefrontalni korteks, amigdala, hipotalamus i stria terminalis (Everly, Lating, 2013).“

Sekvence stresnih događaja je tip stresora koji se javi i nastavlja stvarati stres u budućnosti. Hronični stresor podrazumijeva izloženost dugotrajnom stresoru, a udaljeni stresor je onaj koji nije neposredan (Segerstrom, Miller, 2017).

Izraz "stres" nije imao nijednu od svojih savremenih konotacija prije 1920-ih. "Destresse" je izraz srednjeengleskog jezika, izveden preko starofrancuskog iz latinskog "stringere" što znači "čvrsto privući" (Keil, 2004). Navedeni pojam je prilično dugo zastupljen na području fizike, a odnosi se na unutrašnji raspored sile koja djelovanjem na materijalno tijelo i uzrokuje naprezanje. Početkom dvadesetog stoljeća biolozi i psiholozi djeluje tim terminom su opisivali mentalno naprezanje ili štetno djelovanje iz okoline koje može prouzrokovati bolest (Glavas, Weinberg, 2006). Walter Cannon je koristio pojam "destresse" 1926. godine pri opisivanju vanjskih faktora koji su remetili ono što je nazivao homeostazom (Cannon, 1926). U biologiji je homeostaza opisana kao stanje stabilnih unutrašnjih, fizičkih i hemijskih uslova koje održavaju živi sistemi. Međutim, stres kao posljedica proživljenog iskustva odsutan je kako iz laičkih tako i iz stručnih životnih narativa prije 1930-ih. (Viner, 1999).

Savremeno korištenje termina "stres" proizašlo je iz eksperimenata Hansa Selyea u tridesetim godinama dvadesetog vijeka. Počeo ga je koristiti kako bi opisao agens, ali i stanje organizma koji je reagovao i prilagođavao se okolini. Njegove teorije „univerzalnog nespecifičnog odgovora“ na stres privukle su veliko interesovanje i uzrokovale debate u akademskoj fiziologiji, a uložio je i velike napore u istraživačke programe i publikacije (Selye, 1978). Krajem 1960-ih, akademici u području psihologije su počeli prihvatati Selyeov koncept. Naime, oni su bodujuć "značajne životne događaje" pokušali kvantificirati "životni stres". Osim toga, velika količina istraživanja je sprovedena s ciljem definisanja povezanosti između stresa i bolesti svih vrsta. 1970-ih godina, stres je bio jedno od pitanja u oblasti medicine koje je najviše zabrinjavalo opću populaciju te su se zbog toga zahtijevala dublja istraživanja te oblasti. Američka vojska postala je bila je jedna od glavnih fokusa za istraživanja stresa, u nadi da će bolje razumjeti djelovanje stresa, te na taj način smanjiti borbenu neurozu i psihijatrijske žrtve (Viner, 1999).

Psihijatrijska dijagnoza posttraumatskog stresnog poremećaja (PTSP) pojavila se 1970-ih godina, uglavnom zahvaljujući aktivistima koji su protestovali protiv Vijetnamskog rata. Stanje je dodano 1980. godine „Dijagnostičkom i statističkom priručniku za mentalne poremećaje“ kao posttraumatski stresni poremećaj (Shalev, Yehuda, McFarlane, 2000). Pod PTSP se podrazumijevala ozbiljna i trajna emocionalna reakcija na ozbiljnu psihološku traumu i stoga se PTSP povezivao s vojnicima, policajcima i ostalim službama za hitne intervencije. Stresor može

podrazumijevati životnu opasnost ili prisustvo u slučaju smrti druge osobe, ozbiljnije fizičke povrede ili prijetnju fizičkom/psihološkom integritetu. Istovremeno, to ne mora biti stvarna fizička posljedica ili prijetnja već zbog ozbiljnih psiholoških i emocionalnih trauma. Međutim, često se stresori kombinuju.

90-tih godina dvadesetog vijeka stres kao metafora modernog života je već bio dio naučnog razumijevanja u svim područjima fiziologije i ljudskog funkcionisanja. Već se fokus stavljao na stres u određenim okruženjima poput stresa na radnom mjestu, te su razvijane tehnike upravljanja stresom (Keil, 2004). Osim toga, pojam je postao eufemizam, način upućivanja na probleme te je izazivao suosjećanje. Širok spektar pojava je bio obuhvaćen pojmom, od blage reakcije do nekih ozbiljnih problema koji potencijalno dovode do narušavanja cjelokupnog zdravlja. U svakodnevnoj upotrebi pojma skoro svaki događaj između ove dvije krajnosti može se okarakterisati kao stresna situacija (Viner, 1999).

Studija Američkog udruženja psihologa o stresu u Americi iz 2015. otkrila je da pojava stresa među populacijom raste i da su tri najčešća izvora stresa: novac, porodična odgovornost i posao (prema American psychological association (APA), 2015).

### **Eustres i distres**

Selye je 1975. godine objavio model podjele stresa na "eustress" i "distress" (Selye, 1975). Kada stres pojačava funkciju organizama (fizičku ili mentalnu, poput treninga ili izazovnog posla), može se smatrati „potičućim“ elementom koji je Selye imenovao eustresom. Suprotno tome, distresom je nazvao stresnu situaciju koja osobu iscrpljuje, onespobavlja i parališe. Stalna izloženost stresu koja se smatra distresom, tj. negativno utječe na funkciju, a ne rješava se nekom tehnikom poput suočavanja ili prilagođavanja, može dovesti do ozbiljnih poremećaja poput anksioznosti ili depresije. Razlika između iskustava koja rezultiraju eustresom i onih koja rezultiraju distresom određena je razlikom između iskustva i ličnih očekivanja (stvarnog ili zamišljenog) te resursa kojima osoba raspolaže za suočavanje sa stresom. Alarmantna iskustva, bilo stvarna ili izmišljena, mogu pokrenuti reakciju na stres (de Kloet, Joëls, Holsboer, 2005).

Izraz "eustress" dolazi od grčkog korijena eu- što znači "dobro" (kao u "euforiji") (Selye, 1978). Eustress se javlja kada osoba stresor doživljava kao pozitivan. "Distress" proizlazi iz latinskog korijena dis- (kao u "disonanci" ili "neslaganju").

Medicinski definisan distres predstavlja prijetnju kvaliteti života. Pojavljuje se kada zahtjevi iz okruženja prema osobi znatno premašuju mogućnosti, sposobnosti i resurse osobe (Selye, 1978).





*Grafikon 1 Uticaj stresa na radne performanse (eustres i distres)*

(izvor: autorica prema Yerkes-Dodson zakonu (1908), prema Bourne, Yaroush, 2003)

### 2.1.2. Stres i rad

Produktivan rad i radna aktivnost na mnogo načina poboljšavaju kvalitet života osobe, zdravlje pojedinca i cjelokupni stav prema životu. Međutim, mnogi ljudi se suočavaju sa značajnim stresom u radu koji nadmašuje sve moguće koristi i čak predstavlja prijetnju njihovom zdravlju. Američki nacionalni institut za sigurnost i zdravlje na radu (The National Institute for Occupational Safety and Health - NIOSH), (NIOSH, 2018. prema Šimunović i Turk, 2012) definiše stres na poslu kao štetne fizičke i emocionalne reakcije koje se javljaju kada zahtjevi posla ne odgovaraju sposobnostima, resursima ili potrebama radnika. Stres na poslu može, zauzvrat, dovesti do lošeg zdravlja, pa čak i do povreda.

Mnogi radnici prijavljuju da doživljavaju stres u vezi sa poslom na svom poslu i to ugrožava njihov učinak i zdravlje. Nedavno istraživanje Northwestern National Life-a (prema Salazar, EdD, RN, COHN-S i Beatono, 2000) otkrilo je da je oko 40% radnika izjavilo da je njihov posao izuzetno stresan. U drugom istraživanju Univerziteta Yale iz 1997. godine, 29% radnika izjavilo je da osjeća ekstremni stres zbog svog posla (prema Salazar, EdD, RN, COHN-S i Beatono, 2000). Drugu najčešću profesionalnu bolest kod zaposlenih u Europskoj uniji predstavljaju zdravstveni problem uzrokovani stresom na poslu. (Murešan, 2015). Od ukupnog radno sposobnog stanovništva u EU, 22% ima zdravstvene probleme uzrokovane stresom na radnom mjestu i procjena je da su godišnji gubici približno 20 milijardi eura. Istraživanja pokazuju da od 50 do 60% bolovanja su direktno povezani sa ovim stresom (Murešan, 2015).

Nivoi stresa variraju između profesija i grupa stanovništva. Zaposleni u nekim profesijama su pod većim rizikom od stresa od drugih. Istraživanja otkrivaju da su stariji radnici, žene i oni na poslovima sa nižim kvalifikacijama izloženi većem riziku od stresa na poslu i njegovih komplikacija (Bradica Devčić, 2019).

Organizacija kao uređeni sistem radnih uloga zajedno sa svojim poslovnim politikama, procedurama, i organizacijskom kulturom, može biti izvor različitih vrsta stresa koji pogađaju njene članove. Postoji više faktora u sistemu organizacije koji mogu negativno utjecati na zaposlene, a u nastavku će biti opisani: organizacijska kultura, organizacijske promjene, organizacijska struktura, način komuniciranja.

### **Izvori stresa na radu: organizacijska kultura, struktura, promjene i komunikacija**

**Organizacijska kultura** je jedno od glavnih obilježja organizacije koje određuju mnoge druge organizacijske varijable. Organizacijsku kulturu definišemo kao sistem vjerovanja, vrednota, pretpostavki, nepisanih i pisanih normi i simbola koje dijele članovi jedne organizacije (Blanchard, Bowles, 2009). Organizacijska kultura je osnov za sve politika, rješenja, prakse i postupake organizacije, kao što su: sistemi promocije, nagrađivanja, kvalitet međuljudskih odnosa, stil dominantnog liderstva i ostalo. Najčešće se organizacijska kultura formira odozgo nadolje, sa ciljem da se radnici homogenizuju po pitanjima bitnim za organizaciju, kako bi se lakše upravljalo njihovim ponašanjem tj. radom. Većina organizacija želi da kreira dobru organizacijsku kulturu sa pozitivnim odlikama, kao što su posvećenost, kreativnost, timski rad, inovativnost itd. Međutim, nekim organizacijama to ne uspijeva (Blanchard, Bowles, 2009), pa se može kreirati kultura koja promovira agresivnost, nasilje i druga nepoželjna ponašanja. Rad u takvim organizacijama može biti puno stresniji nego rad u organizacijama sa dobrom organizacijskom kulturom, a posebno osobama čije se lične vrednote razlikuju od onih koje promovira organizacijska kultura te kompanije (Blanchard, Bowles, 2009). Takve osobe teško funkcioniraju u takvim sredinama i teže odlasku iz tih kompanija.

**Organizacijske promjene** i upravljanje tim promjenama su također faktor koji može imati negativan uticaj na nivo stresa kod zaposlenih. Ironično je to da se promjena smatra zapravo jedinom konstantom savremenog radnog okruženja. Ako govorimo o promjeni kao izvoru stresa, obično imamo u vidu veće promjene u organizaciji, kao što je, promjena u strukturi organizacije (npr. uvođenje nove organizacione jedinice), uvođenje novih radnih procesa (npr. procjenjivanje radne uspješnosti i njegovo vezivanje za plate zaposlenih), kao i razne forme vlasničkih transformacija

(npr. akvizicije), redukcija broja zaposlenih (eng. downsizing) i sl. Sve nabrojane situacije mogu predstavljati izvor stresa za zaposlene i potrebno je uložiti mnogo napora od strane menadžmenta kompanije kako bi se upravljalo negativnim efektima ovih promjena (Rafferty & Griffin, 2006). Vid organizacijskih promjena predstavlja spajanja organizacija i akvizicije. Bez obzira na to o kojem se procesu radi, u pitanju je svakako velika promjena za cjelokupnu organizaciju i sve zaposlene. Jedna od posljedica ovakvih organizacijskih promjena može biti i smanjivanje broja radnika u nekoj od „kćerki” kompanija, usljed reorganizacije poslovnih procesa. Nesigurnost zaposlenja je tada osnovni mehanizam koji pokreće stres kod zaposlenih.

U kontekstu promjene, bitno je napomenuti da zaposleni mogu osjećati napetost zbog toga što ne mogu predvidjeti vjerovatnoću otpuštanja u njihovom sektoru. U slučaju i da ne budu direktno pogođeni procesom otpuštanja, zaposleni često nepovoljno reaguju u takvim situacijama, pa se kod njih može javiti nezadovoljstvo te posljedično i kontraproduktivno ponašanje. (Weinberg et al., 2010). Bitno je uzeti u obzir da, kada dođe do smanjivanja broja zaposlenih, one koji su ostali u kompaniji mogu pogoditi i objektivni stresori, kao npr. promjene u samom poslu i povećanom obimu istog, tehnologiji i sl.

Svi iznad navedeni faktori, imaju značajan efekat na stres i zdravlje zaposlenih, te uzročno posljedično i na dobrobit cjelokupne organizacije. Uzevši u obzir posljedice koje promjene u organizaciji imaju na funkcionalnost same kompanije, porazna je činjenica da je relativno vrlo mali broj istraživanja posvećen temi načina na koji ovi procesi djeluju na pojedinca u organizaciji. Negativne posljedice otkrivene u pojedinim istraživanjima prvenstveno se odnose na pojavu anksioznosti i neizvjesnosti kod zaposlenih. Kako su navedeni procesi nekada neizbježni, pojedini Autori (Ivancevich, Schweiger, Power, 1987) daju niz smjernica kako upravljati ovim promjenama. Promjene u organizaciji uveliko doprinose intenzitetu stresa kod zaposlenih, ali važi i obrnuto, s obzirom na to da se radi o uzročno posljedičnoj vezi, pojedinci koji su izloženi stresu pružaju veći otpor organizacijskim promjenama (Vakola & Nikolaou, 2005).

**Organizacijska kultura i ostali organizacijski stresori** predstavljaju još jedan faktor koji može imati negativan uticaj na nivo stresa kod zaposlenih. Hijerarhijska i birokratska struktura organizacije ostavlja premalo prostora i mogućnosti za učestvovanje zaposlenih u odlukama koje su za njih bitne. Manjak uključenosti zaposlenih, u kombinaciji sa nedostatkom komunikacije sa nadređenima, smanjuje doživljaj pripadanja samoj kompaniji i proizvodi dodatni stres kod zaposlenih. Nasuprot navedenom, istraživanja pokazuju da mogućnost komunikacije i participacije vodi općenito većem zadovoljstvu i osjećaju pripadnosti organizaciji, iako je veza

participacije sa uspješnošću manje konstantna. Naime, istraživanja Jurkovića (Jurković, 2012) ukazuju na to da neadekvatna komunikacija (naročito između menadžerskog i ostalog osoblja) mogu dovesti do višeg nivoa stresnih odgovora. Navedeno se posebno odnosi na kanale i sadržaj komunikacije. Usmena komunikacija može predstavljati problem za zaposlene, jer se na taj način prenesena informacija vrlo često „izgubi”. Suprotno navedenom, prečesta e-mail komunikacija pretvara zaposlene u čitače poruka i skretničare, a posao se ne obavlja. Iako je vrlo izazovno postići balans, kombinacija pisanih i usmenih kanala komunikacije predstavlja optimalno rješenje<sup>2</sup>.

Pri svemu tome, treba imati u vidu da niti jedan od navedenih faktora ne predstavlja nužno izvor stresa, te je potrebno izbjeći generalizaciju (npr. participacija u donošenju odluka ne djeluje motivirajuće na sve zaposlene). Njihova učinkovitost prvenstveno zavisi od značenja koja im pridaju zaposleni. Očekuje se da će nova istraživanja ispitati kada i pod kakvim uslovima navedeni i drugi organizacijski faktori predstavljaju izvore stresa i kako ih zaposleni doživljavaju.

### **2.1.3. Stres i individualne performanse kod zaposlenih**

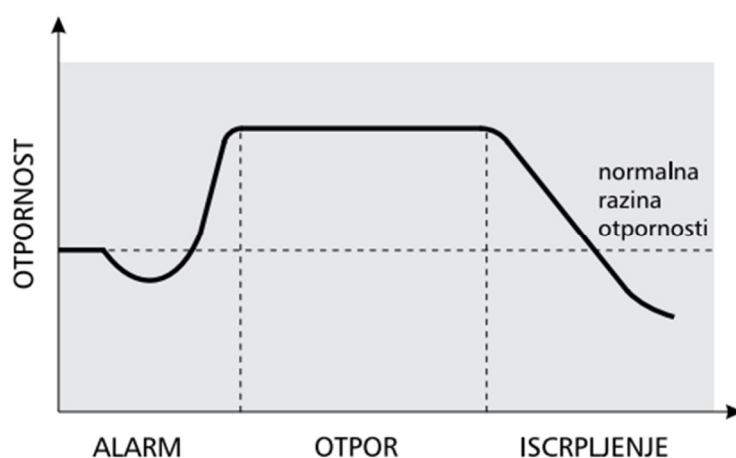
Iako stres u određenoj mjeri može biti koristan, učestalo pojavljivanje i visoki nivoi stresa mogu biti i štetni, posebno kada je u pitanju produktivnost posla. Stres u takvim uslovima može imati značajan utjecaj na vaše fizičko i mentalno blagostanje zaposlenih i u konačnici može utjecati na radne performanse, što se manifestuje kroz (Kumashiro et al., 2011):

1. Nedostatak energije: iako stres uzrokuje viši nivo adrenalina, nakon prvog naleta, on brzo iscrpi energiju, te ostavlja emocionalno i fizički iscrpljenog radnika;
2. Nedostatak fokusa: stres otežava fokusiranje na zadatak i smanjuje produktivnost;
3. Stalna briga: stres najčešće brigom okupira zbog onoga što bi se moglo dogoditi, što utiče na iscrpljivanje vremena koje se moglo iskoristiti produktivnije;

---

<sup>2</sup> Komunikacija predstavlja osnovu odnosa između nadređenih i zaposlenika u organizaciji te samim tim predstavlja vrlo bitan čimbenik zadovoljstva na radu. Moguće su pojave nedovoljne ili prevelike komunikacije u organizaciji. Do preopterećenja u komunikaciji usljed prevelike komunikacije dolazi kada zaposleni primaju previše informacija/podataka/zadataka u kratkom vremenskom periodu što može dovesti do nedovoljnog razumijevanja te u konačnici rezultira nedostatkom efikanosti i efektivnosti. Osoba se smatra komunikacijski preopterećenom ukoliko je više ulaznih nego izlaznih informacija. Ovakve situacije su češće prisutne u psihički zahtjevnim djelatnostima. Suprotna ali ne i dobra situacija predstavlja situaciju kada osoba primi manje informacija nego što je u mogućnosti procesuirati. Tu pojavu zaposleni opisuju kao nedostatak komunikacije i obično je prati nezadovoljstvo i ogorčenost poslom što posljedično uzrokuje nezadovoljstvom na radu (Bolfek, Milković, Lukavac, 2017).

4. Smanjena kreativnost: ako je osoba pod stresom gubi koncentraciju i posredno ograničava kreativnost;
5. Negativni efekti na ličnost: stres može uticati i na ličnost i izazivati nepoželjna ponašanja. Ovo je posebno naglašeno u slučaju timskog rada, kada neraspoloženje zaposlenih utječe na njihovu i produktivnost kolega;
6. Sagorijevanje („burn out“): s obzirom na to da „burn out“ najčešće predstavlja i posljedicu dugotrajnog stresa, potrebno je pratiti pojavu znakova „burno out“ te u cilju zaštite zdravlja i radnih sposobnosti zaposlenih reagovati i zaštititi zaposlene, npr. premještaj na druga radna mjesta (Kumashiro et al., 2011).



*Grafikon 2 Tri faze adaptacijskog sindroma*

(izvor: autorica prema Selye (1951))

Utjecaj stresa na pojedinca tj. radnika pojedinačno, posljedično se ogledaju kroz utjecaj posljedica stresa na produktivnost kompanije. Ovakvo, posredno djelovanje stresa ogleda se kroz (Kumashiro et al., 2011):

- Povećani troškovi zdravstvene zaštite: zdravstveni problemi uzrokovani stresom, bilo fizički ili psihički povećavaju broj izostanaka sa posla tj. slobodnih dana za posjete ljekaru i posljedično povećava troškove zdravstvene zaštite koje snosi poslodavac;
- Povećani administrativni troškovi: učestao i naglašen stres na radnom mjestu je povezan sa povećanim stopama fluktuacije, što povećava administrativne troškove;
- Smanjena produktivnosti i inovativnost: usljed izloženosti stresu radnici postaju manje učinkoviti što uzrokuje potrebu za dodatnom radnom snagom kako bi se učinkovitost kompanije održala na istom nivou te se tako povećavaju troškovi radne snage a ne dobija se na dodanoj vrijednosti već radne performanse ostaju iste.

#### **2.1.4. Stres i zadovoljstvo zaposlenih**

Istraživanja najčešće pokazuju negativnu povezanost između nivoa doživljenog stresa i zadovoljstva poslom. Kada je radnik zadovoljan poslom on radi u najboljem interesu kompanije. Uključenost u organizaciji ili integrisanost se opisuje kao spremnost da se postane dijelom organizacije i zadrži u istoj duži period (Griffin, Moorhead, 2014). To podrazumijeva da se ispune predefinisani zadaci i uloge te aktivnu angažovanost u ostvarivanju ciljeva organizacije. Međutim, u slučajevima kada su zaposleni izložni stresu na radu, oni će imati tendenciju udaljavanja od organizacije i njenih ciljeva. Na početku će se to pojaviti na nebiheviornom nivou u smislu da će se početi razvijati nezadovoljstvo poslom i drugi negativni stavovi zaposlenih prema organizaciji, a kasnije će se pojaviti i drugi biheviornalni efekti u vidu raznih oblika negativnog ponašanja tj. udaljavanja od organizacije.

Osim značaja za menadžment, zadovoljstvo zaposlenih na radu direktno je povezano sa organizacijom rada i zadovoljstvom međuljudskim odnosima. Zadovoljstvo na radu je proizvod uslova na radu, radnog okruženja te motivisanosti zaposlenih. Djelovanjem na faktore koji utiču na zadovoljstvo može se smanjiti pojava sagorijevanja na radu (Cuculić, 2006).

Kako je već navedeno, sagorijevanje ("burn out") predstavlja vrhunac dugotrajne izloženosti stresu, a manifestuje se osjećajem tjelesne i emocionalne iscrpljenosti, nezadovoljstvom, gubitkom lične vrijednosti, negativnom stavu prema sebi i organizaciji u kojoj radi, gubitkom interesa za druge, nedostatkom empatije, osjećaju bespomoćnosti i sl. (Cuculić, 2006).

## **2.2. Zadovoljstvo zaposlenih: pojam i uticaj na radne performanse**

Već dugo vremena, teorije modernog menadžmenta navode zaposlenike kao najbitniju “imovinu” kompanije. Sposobnosti, znanje i iskustvo jednog iskusnog radnika ne mogu biti adekvatno zamijenjeni bez velikih novčanih izdataka i troškova za organizaciju. Zbog toga i ostalih faktora, kompanije koje tretiraju zaposlene kao važnu “imovinu” i njeguju njihov talenat povećavaju svoje šanse za uspjeh. Istovremeno, zaposleni koji znaju da njihove kompanije cijene njihovu vrijednost su angažiraniji, produktivniji i lojalniji. S obzirom na to, osnova kvalitetne radne sredine jesu pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom, spremni napredovati i učiti, čime i sebi i preduzeću donose korist, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Zadovoljan radnik je produktivan radnik.

### **2.2.1. Zadovoljstvo na radu: pojam**

Riječ zadovoljstvo je latinskog porijekla (lat. *iucunditas*). Već se kroz etimologiju riječi može zaključiti da zadovoljstvo na radu podrazumijeva osjećaj zadovoljstva na radnom mjestu. Pojam zadovoljstva zaposlenih je prvi put definisan u prvoj polovini 20-tog st. uz predstavljanje skupa eksternih i internih faktora koji će dovesti do osjećaja zadovoljstva na poslu (Hoppock, 1935). Zadovoljstvo koje se manifestuje na poslu je psihološki stav zaposlenika kao pojedinca u odnosu na ukupno radno okruženje (i određene njegove dimenzije), kao i njegov stav prema porodici, zdravlju ili ljubavi, što će se u potpunosti prenijeti na posao koji obavlja i način na koji ga posmatra (Marušić, 2006). Zadovoljstvo zaposlenih je indikator koliko su sretni svojim poslom i okruženjem (Sageer, Sameena, Agarwal, 2012), mjera koja pokazuje koliko radnici vole ono što rade (Bakotić, 2013).

Također, pored navedenog, zadovoljstvo predstavlja i nivo motivisanosti zaposlenika da na osnovu svog truda i rada ostane dio organizacije. Zaposlenikova percepcija postignuća i vlastitog uspjeha na radnom mjestu predstavljaju ustvari zadovoljstvo što direktno utječe na njegovu produktivnost i sreću koju osjeća kada je uspješan u radu. Biti zadovoljan znači obaviti svoj posao na najbolji način te biti sretan i uživati u uspjehu i posljedično dobiti nagradu ili pohvalu u skladu sa trudom i zalaganjem. Biti zadovoljan je vrlo individualan pojam. Termin zadovoljstva se u terminologiji industrijsko-organizacijske psihologije opisuje kao stanje sreće, stabilnosti te ispunjenosti potreba i želja na poslu (Sageer, Rafat, Agarwal, 2012).

Zadovoljstvo na radu je vrlo kompleksan pojam koji obuhvata puno faktora koje je nemoguće jednoznačno definisati. Postoje mnoge definicije zadovoljstva na radu, a neke od njih su:

“Zadovoljstvo na radu je skup pozitivnih ili negativnih osjećaja koje zaposlenici gaje prema svom poslu” (Davis i Newstrom, 1989); “Zadovoljstvo na radu je mentalni sklop pojedinca u odnosu na radnu okolinu” (Marušić, 1994); “Zadovoljstvo na radu je stav koji radnici imaju kad se poklapaju njihove potrebe i interesi, kad su radni uvjeti i nagrade zadovoljavajuće, i kad vole raditi sa svojim kolegama” (Daft i Marcic, 2001); “Zadovoljstvo na radu je stupanj koji pokazuje koliko ljudi vole svoj posao” (Spector, 1997).

### **2.2.2. Zadovoljstvo na radu i uticaj na radne performanse**

Dugo je vremena zadovoljstvo na poslu posmatrano kao jednostavan koncept, međutim danas se ovom pojmu pristupa kao vrlo složenom skupu stavova prema različitim aspektima koji čine posao, a koji se stvaraju ovisno o očekivanjima pojedinca i radnoj sredini (Rollinson et al., 1998, 137), a pritom su priroda posla, plata, mogućnost napredovanja, nadređeni i radno okruženje najčešći proučavani aspekti, odnosno faktori koji utiču na zadovoljstvo na radu (Rollinson et al., 1998, 137).

Više puta je navedeno da najvažniji resurs jedne kompanije čine upravo njeni zaposlenici. Ukoliko su zaposleni nezadovoljni to dovodi do pada motivacije što posljedično utječe i na stagnaciju kompanije. Isto dovodi do zaključka da zadovoljstvo zaposlenih direktno utječe na njihove radne performanse i performanse kompanije. Zadovoljstvo se posmatra kao pokazatelj zdravlja organizacije (Hyž, 2010). Postizanje ciljeva na najvišem nivou organizacije se ostvaruje onda kada se izgradi adekvatan sistem zadovoljstva zaposlenika (Bahtijarević – Šiber, 1999). Onda kada je zadovoljstvo na visokom nivou, stvara se mogućnost povećanja radnih performansi (Chahal, 2013). Dugo se istražuje veza stavova na radnom mjestu i radnih performansi (Roethlisberger, 1939), a ovo područje je bilo interes mnogih kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja.

Zadovoljstvo zaposlenih je faktor koji pozitivno utječe na moral i etiku u radnoj okolini na način da pozitivno djeluje na motivaciju i posljedično na efikasnost na poslu. Jasno je da je zadovoljstvo usko povezana sa motivacijom koja je povezano sa prirodom posla, radnog mjesta te radnog okruženja ali još uvijek nije jasno definisana priroda te korelacije (Marušić, 2001).

Prema Mrušiću (2001) faktore koji utječu na zadovoljstvo možemo podijeliti u dvije grupe, a to su (Marušić, 2001):

1. organizacijski faktori – oni koji su pod kontrolom organizacije i na koje menadžment organizacije može utjecati,
2. lični faktori – karakteristike ličnosti zaposlenika unutar organizacije.



Najznačajniji organizacijski faktori koji značajno utiču na zadovoljstvo zaposlenih (Spector, 1997) su: plata, napredovanje i nagrađivanje, rukovođenje, benefiti, organizacija rada, priroda posla, saradnici i komunikacija.

Prema Becku (2003), postoje sljedeće teorije zadovoljstva zaposlenih:

1. Teorija instrumentalnosti koja naglašava faktore koji se tradicionalno smatraju da najviše utječu na zaposlenikovo zadovoljstvo; zadovoljstvo će postojati ili izostati ovisno od toga koliko je radnik plaćen, koliko slobode ima na poslu i koliko se osjeća ugodno i sigurno na poslu ili slični aspekti koje zaposlenik može smatrati presudnim.
2. Teorija pravednosti procjenjuje adekvatno nagrađivanje kao faktor koji utječe najviše na zadovoljstvo zaposlenih.
3. Treća teorija se odnosi na karakteristike posla gdje najvažniji faktor nisu plata, autoritet ili nagrađivanje, već priroda radnih obaveza, međuljudski odnosi u organizaciji, te kultura feedbacka tj. povratnih informacija (Beck, 2003).

## **2.3. Radne performanse zaposlenih: pojam, dimenzije i determinante**

### **2.3.1. Radne performanse zaposlenih: pojam i dimenzije**

Uspješnost je stepen postizanja unaprijed određenih organizacijskih ciljeva. To je kvantitativno i kvalitativno objašnjenje akcija koje su pojedinac, tim ili organizacija poduzeli s namjerom ostvarenja postavljenih ciljeva i obavljanja radnih zadataka koji se od njih očekuje (Salem, 2012), odnosno kvantitativno i kvalitativno izražen rezultat truda uloženog u postizanje cilja (Chan, 2007). Produktivnost je vrlo bitan indikator uspješnosti poslovanja kompanije i vrlo često je prouktivnost predmet istraživanja. Mjera performansi koja uključuje i efikasnost i efektivnost se također definiše kao produktivnost (Brayfield, Crocket, 1955). Organizacije sa visokim performansama imaju tendenciju ka radnoj kulturi koja inicira proaktivnost zaposlenih, pa su shodno tome zaposleni spremni da učestvuju u donošenju odluka, prevazilaženju izazova i postavljanju ciljeva, te rješavanju problema, što posljedično rezultira većom efikasnošću i boljim rezultatima zaposlenih. Sposobnost proizvodnje željenog, odnosno ciljanog rezultata definišemo kao efektivnost. Ukoliko imamo željeni rezultat to ujedno znači i da smo efektivni. Efektivnost je vrlo kvalitativan indikator koji je izazovan za mjerenje, jer se u većini slučajeva bavi i teži ka postizanju ciljeva. Obavljanje pravih stvari, odnosno određivanje prioriteta u menadžmentu definišemo kao efektivnost, a efikasnost obavljanje istih stvari na pravi način. Iskorištenost ljudi vremena i materijala, odnosno općenito stanje koje definiše optimizaciju navedenih resursa, odnosno njihovu optimalnu iskoristivost nazivamo efikasnost. Efikasnost se koristi kao indikator, odnosno pokazatelj između maksimalne iskoristivosti i minimalnog utroška vremena i resursa za obavljanje određene aktivnosti (Miao, Kim, 2010).

Unaprijed određeni ciljevi unutar organizacije definišu se kao uspješnost iste, odnosno aktivnosti koje organizacija, tim ili ljudi poduzimaju sa tendencijom da ostvare zacrtane ciljeve i obave radne zadatke shodno očekivanjima, kako kvantitativno tako i kvalitativno (Chan, 2007). Podizanje svijesti među zaposlenima je vrlo bitna kada je u pitanju lični potencijal svakog od uposlenih jer direktno utiče na radne performanse te može rezultirati visokim stepenom produktivnosti i uzrokovati maksimalne rezultate. Također, radne performanse konceptualno su vrlo bitne (Fuentes, 2006) i kao alat planiranja koji je integrisan u postizanje individualne radne uspješnosti, odnosno moralne i etičke stavove, bihevioralne navike uposlenika, kao i pojedinačni doprinos svakog od uposlenika.

Svaka organizacija bi trebala vršiti monitoring učinkovitosti svojih zaposlenika, te da, ukoliko je ista u kontinuiranom padu reaguje u skladu sa indikatorima koji ukazuju na negativan trend i poduzme određene korektivne mjere, te usmjeri uposlene kako bi sa maksimalnom učinkovitošću pristupili izazovima i radnim zadacima (Chan, 2007).

### **2.3.2. Radne performanse zaposlenih i uticaj stresa**

Efikasnost zaposlenika je od krucijalne važnosti za organizaciju, jer podrazumijeva način na koji se definiše produktivnost zaposlenika, obavljanje zadataka te optimizaciju radnih procesa, odnosno povratnu informaciju o uspješno realizovanim projektima i postavljenim ciljevima, kao i adekvatne stimulacije i nagrade za očekivane i postignute rezultate (Brayfield, Crocket, 1955).

Individualne performanse zaposlenih uveliko ovise o organizaciji, odnosno načinu na koji organizacija upravlja istim (Miao, Kim, 2010).

Upravo produktivnost i visok nivo učinkovitosti zaposlenika kao i kvalitet pruženih usluga koje pružaju zaposleni utiču na to da se organizacija ističe u odnosu na konkurenciju. Vrlo važno je uzeti obzir da su rijetki dijelovi posla gdje uposlenik može samostalno obaviti i sprovesti kompletnu aktivnost, stoga je bitno spomenuti komunikaciju između odjela i sektora unutar organizacije, kao i višeslojnu komunikaciju, te očekivanja i zahtjeve od interesnih strana, što svakako uzrokuje visok nivo stresa. Manjak ili odsustvo adekvatne komunikacije između sektora u organizaciji direktno utiče na radne performanse uposlenika, te je u direktnoj korelaciji sa nezadovoljstvom i razinom stresa kod uposlenika, što posljedično utiče na negativnu učinkovitost kod zaposlenika (Miao, Kim, 2010).

Shodno iznad navedenom vrlo važnu ulogu u reduciranju negativnih faktora ima monitoring i nadzor cjelokupne organizacije i radnog okruženja koje utiče na zaposlene. Kada organizacija prikuplja i analizira ove podatke, ona može kontrolisati i upravljati faktorima radnog okruženja te na taj način utjecati na njih (Griffin, Moorhead, 2014).

Radne performanse kao koncept su bitne radi podizanja svijesti među zaposlenima o ličnom potencijalu iz kojeg mogu izvući maksimalne rezultate (Fuentes, 2006) i to kao alat planiranja koji je integrisan u postizanje individualnog uspjeha, stavove i ponašanja na poslu, moralna načela i karakteristike, te procjenu doprinosa zaposlenika uspjehu same organizacije.

### 2.3.3. Radne performanse zaposlenih i uticaj zadovoljstva

Vršenje radnih zadataka uzevši u obzir cjelokupan proces rada, tokom pružanja usluga ili implementacije proizvoda ili proizvodnje nazivamo mjerenjem učinkovitosti (Busco, 2006). Cilj mjerenja učinkovitosti je da se omogući blagovremena i brza povratna informacija, ravnomjerno linearna raspodjela rada u različitim sektorima organizacije, a time stvaranje jednakih uslova za sve radnike, kao i priliku za usavršavanje i razvoj i veće zadovoljstvo zaposlenih (Griffith, 2003).

Individualna radna učinkovitost je prema pravilu gotovo uvijek viša kod uposlenika koji su zadovoljni svojim poslom, ali organizacija je ta koja kreira i unapređuje radno okruženje koje će na posljetku uticati na zadovoljstvo istih te nagraditi uposlenike, a takav sistem upravljanja sa optimizovanim procesima rada i radnom kulturom pozitivno utiče na efikasnost i produktivnost svih uposlenika (Fuentes, 2006).

Tokom proteklih godina na tržištu rada razvijane su različite strategije, vezane za učinkovitost zaposlenih, gdje je u fokus stavljena procjena performansi (Wholey, 1999) koja se odnosi na monitoring i observaciju zaposlenih u organizacijama, te predstavlja vrlo bitan strateški faktor jer pomoću istoga mjerimo i estimiramo proces, zadatke i odgovornosti radnika, te shodno tome iste možemo unparijediti (Salau, 2014) i usmjeriti ka postizanju različitih ciljeva (Singh, 2010).

Navedeni pristup je široko prihvaćen i sredstvo koji služi kako bi se unaprijedila i optimizovala organizacijska i individualna radna učinkovitost. Organizacije vrlo često koriste ovaj pristup kako bi definisali elemente koji utiču na performanse kao što su plate, povišica plate, te konstantne potrebe za pojedinačnim napretkom uposlenih i usavršavanju istih (Gurbuz, 2007). U ostvarenju strateških ciljeva i planiranih aktivnosti organizacije nerijetko koriste ovaj alat, odnosno procjenu performansi koje doprinose višestrukim benefitima same organizacije.

Odgovornost zaposlenih je u direktnoj koheziji sa učinkovitošću i kvalitetom rada, dakle kako bi se ista uvećala, potrebno je uposlenicima dati veću slobodu u radu, ali i odgovornost koju ista nosi sa sobom, naravno u obzir uzevši pojedinačni kvalitet i potencijal uposlenih. U radnoj okolini gdje uposlenik nastoji da ostvari zadate ciljeve i savlada određene izazove, veliki uticaj ima ugodan radni prostor, odnosno radna kultura organizacije, što prevashodno znači da će uposlenik polučiti dobre poslovne rezultate i za isti biti adekvatno nagrađen, kako individualno, tako i kolektivno (Verman, 2011). Ovakav ishod, odnosno pristup dugoročno donosi benefit uposlenicima ali i samoj organizaciji.

Empirijskim istraživanjima utvrđeno da postoji veza između zadovoljstva zaposlenih i individualnih performansi, da je beznačajna i dvosmjerna (Bakotić, 2013).

Dvosmjerna veza između zadovoljstva zaposlenika i individualnih performansi će biti veća onda kada je veća autonomija obavljanja posla, odnosno, smatra se da je to onda kada je posao zaposlenika složeniji, nosi veću odgovornost, ali i veću mogućnost zadovoljnog zaposlenika (Cooper, 2000). Dakle, jača je uzročno-posljedična veza između ova dva faktora kod zaposlenika koji obavljaju poslove na višim hijerarhijskim nivoima u organizaciji (Robbins, 1998).

Tek u prethodnih 15 do 20 godina, su pojam i koncept individualnih performansi, dobili pažnju akademske zajednice i postali predmetom naučnog istraživanja. Jedan od zaključaka u vezi s kojim se istraživači slažu je da se performanse moraju posmatrati kao višedimenzionalni koncept. Performanse kao takve, obuhvataju specifična ponašanja kao npr. analize, izvještavanje, prodaju, vođenje marketinga i sličnih, specifičnih ponašanja u slučaju uredskih radnika. Ovaj koncept implicira da se samo akcije koje su mjerljive mogu smatrati performansama te samo eksplicitno opisuje ponašanje koje je usmjereno prema cilju (Campbell et al., 1993).

Temeljito istraživanje je urađeno na temu mjerenja individualnih radnih performansi (Koopmans, 2014) koje objašnjava kako se individualne radne performanse mogu podijeliti na četiri dimenzije: izvršavanje zadatka, kontekstualna izvedba, prilagodljivo izvođenje i kontraproduktivno radno ponašanje. Svaka navedena dimenzija podrazumijeva pokazatelje koji se mogu mjeriti. Upravo ova studija je identifikovala čak 128 pokazatelja uvidom u različita istraživanja iz različitih oblasti, konsultacija sa ekspertima re raznim analizama. Postignut je konsenzus među ekspertima da su od svih, 23 najrelevantniji pokazatelja. Bio je to veoma značajna prekratnica u razvoju standardizovanog mjernog instrumenta za procjenu individualnih radnih performansi.

Prva dimenzija radnih performansi je izvršavanje zadatka (u radu obrađene kao izvršne radne performanse), koji se fokusira na ponašanja koja su potrebna za ispunjavanje organizacijskih ciljeva te podrazumijeva sve pokazatelje efikasnosti zaposlenih. Kontekstualna izvedba kao druga dimenzija radnih performansi (u radu obrađene kao kontekstualne radne performanse) podrazumijeva aktivnosti koje nadmašuju one formalno definisane ciljeve poput dodatnih napora u vidu preuzimanja dodanog posla, kolegijalnog ponašanja i slično. Treća dimenzija, tj. prilagodljivo ponašanje prevazilazi kategorije učinkovitosti i odnosi se na kvalitet rada kroz prilagodljivost, inovativnost, proaktivnost, fleksibilnost, tehničke kompetencije i sl. (Koopmans, 2014). U radu su obrađene performanse pozitivnog feedback-a te razvojne performanse kao dimenzije prilagodljivog ponašanja. Posljednja dimenzija prema Koopmans, kontraproduktivno radno ponašanje stvara negativnu vrijednost za organizaciju kršeći pravila (putem nanošenja fizičke štete i neodgovornog ponašanja).

### **3. Istraživanje stresa, zadovoljstva i performansi kod uredskih radnika**

#### **3.1. Opis metodologije i upitnika**

Empirijski dio istraživanja o stresu, zadovoljstvu i radnim performansama bio je usmjeren na utvrđivanje prisustva, razine i izvora stresa, razine zadovoljstva različitim dimenzijama (privatnog i zadovoljstva vezanog za posao) te ocjene radnih performansi (posmatrano općenito i po pojedinim tipovima) kod uredskih radnika u Bosni i Hercegovini.

Za mjerenje navedenih varijabli korištene su izabrane i prilagođene skale koje su validirane u ranijim studijama (Koopmans i drugi, 2013; Bičo Ćar, 2015; Američka studija za rad i zdravlje), a određeni broj pitanja je razvijeno za konkretno istraživanje. Upitnik je sadržavao ukupno 56 pitanja od čega: 18 pitanja o demografskim odlikama ispitanika, 9 pitanja vezanih za stres, 10 pitanja vezanih za zadovoljstvo i 19 pitanja vezanih za radne performanse.

Podaci koji su korišteni za analizu prikupljeni su online anketom 2014. godine. Za prikupljanje podataka, korištena je metoda snježne grudve, a ispitanici su iz Sarajevskog i Zeničko-Dobojskog kantona. U prikupljenim podacima nalaze se odgovori 513 ispitanika, pri čemu je 10 upitnika bilo nepotpuno popunjeno, pa je uzorak sveden na 503 observacije. Uzorak je sadržavao 503 ispitanika od čega 155 muškaraca i 348 žena. Svi ispitanici rade u mentalno zahtjevnim zanimanjima kao uredski radnici.

Pri obradi podataka korišten je R (AR) programski jezik, verzija 4.2.0, paketi: skimr\_2.1.4, sjPlot\_2.8.11, forcats\_0.5.2, stringr\_1.4.1, dplyr\_1.0.10, purrr\_0.3.5, readr\_2.1.3, tidyr\_1.2.1, ggplot2\_3.3.6, tidyverse\_1.3.2.

Urađene su sljedeće analize: deskriptivna analiza uzorka, analiza signifikantnosti razlika vrijednosti pojedinih varijabli za određene grupe ispitanika (t test i ANOVA test), te korelaciona i regresiona analiza u svrhu odgovora na istraživačka pitanja i provjere postavljenih hipoteza.

### 3.2. Opis strukture uzorka

Uzorak čine ispitanici koji obavljaju mentalno zahtjeva zanimanja i rade kao uredski radnici. Kako je vidljivo u Tabeli 1, od 503 ispitanika, 155 čine muškarci (30,8%), a 348 žene (69,2%). Najveći broj ispitanika (431) čine zaposleni na neneodređeno, 66 su zaposleni na određeno vrijeme, a 6 je samozaposleno. 218 ispitanika je zaposleno u javnim institucijama, 178 u privatnim preduzećima, dok je 107 zaposleno u javnim preduzećima. Magisterij je završilo 48 ispitanika, dok je VII stepen obrazovanja, visoku školu završilo 287 ispitanika, višu školu 43, a srednju školu 125 ispitanika. Pored navedenih demografskih karakteristika ispitanika, prikupljeni su podaci i o dodatnim demografskim karakteristikama koji nisu korišteni u analizama.

Demografska varijabla	N	%
<b>Ukupni broj ispitanika</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
<b>Spol</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
Muški	155	30,82%
Ženski	348	69,18%
<b>Dob</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
22-30	100	19,88%
31-39	171	34,00%
40-48	109	21,67%
49-57	92	18,29%
58-65	31	6,16%
<b>Nivo obrazovanja</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
Magisterij	48	9,54%
Srednja škola	125	24,85%
Visoka škola (VII stepen)	287	57,06%
Viša škola (2 godine)	43	8,55%
<b>Radni staž</b>		
min	0,0	
max	40,0	
Aritmetička sredina	14,6	
Mediana	12,0	
Standardna devijacija (+/-)	10,3	
<b>Trenutni radni status</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
Samozaposlen/samozaposlena	6	1,17%
Zaposlenje na neodređeno	431	84,02%
Zaposlenje na određeno vrijeme	66	12,87%
<b>Vrsta poslodavca</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
U javnoj instituciji	218	42,50%
U javnom preduzeću	107	20,86%
U privatnom preduzeću	178	34,70%

Demografska varijabla	N	%
<b>Ukupni broj ispitanika:</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
<b>Bračno stanje</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
neoženjen / neudata	138	27,44%
oženjen / udata	319	63,42%
rastavljen/a	8	1,59%
razveden/a	16	3,18%
udovac / udovica	16	3,18%
vanbračna zajednica	6	1,19%
<b>Članovi domaćinstva</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
Sa roditeljima	97	19,28%
Sa širom porodicom (djeca, roditelji, supružnik)	34	6,76%
Sam/a s djecom	27	5,37%
Sam/sama	48	9,54%
U porodici/ partnerstvu bez djece	54	10,74%
U porodici/ partnerstvu s djecom	243	48,31%
<b>Radno vrijeme</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
Jutarnja smjena + Dežurstvo	7	1,39%
Samo u jutarnjoj smjeni	423	84,10%
U dvije smjene (Jutarnja, popodnevna)	38	7,55%
U tri smjene (Jutarnja, popodnevna, noćna)	6	1,19%
Drugo	29	5,77%
<b>Radni sati (sedmično)</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
manje od 40	48	9,54%
40	379	75,35%
više od 40	76	15,11%
<b>Veličina organizacije</b>	<b>503</b>	<b>100,00%</b>
Mala organizacija (11 – 50 zaposlenih)	84	16,70%
Mikro organizacija (do 10 zaposlenih)	47	9,34%
Srednje velika organizacija (51 – 250)	189	37,57%
Velika organizacija (preko 250 zaposlenih)	183	36,38%

Tabela 1 Demografske karakteristike ispitanika

### 3.3. Prikaz rezultata istraživanja

#### 3.1.1. Stres: prisustvo, razina i izvor

Dio upitnika koji se odnosio na stres sadržavao je sljedeća pitanja:

1. Osjećate li da ste posljednjih 3-6 mjeseci pod stresom?

te set pitanja gdje su ispitanici trebali označiti u kojoj mjeri (na skali od 1-5) osjećaju stres zbog određenih razloga i faktora vezanih za njihovo radno mjesto, a kako slijedi:

2. Kratki rokovi za obavljanje radnih zadataka,
3. Nedostatak kontrole i samostalnosti u obavljanju zadataka,
4. Fizički uslovi i zahtjevi posla - posao fizički zahtjevan,
5. Psihički zahtjevi posla - posao psihički zahtjevan,
6. Rad sa klijentima,
7. Nedostatak materijalnih ili drugih sredstava za rad,
8. Odsustvo podrške kolega za obavljanje radnih zadataka i
9. Odsustvo podrške nadređenog za obavljanje zadataka.

Osnovno mjerilo prisustva stresa (nivoa stresa) je bilo pitanje: „Osjećate li da ste posljednjih 3-6 mjeseci pod stresom? (nemir, napetost, nervoza, zabrinutost, nesanica kod pomisli na problem).“

Osjećate li da ste posljednjih 3-6 mjeseci pod stresom? (nemir, napetost, nervoza, zabrinutost, nesanica kod pomisli na problem)	Total	Total %	Ženski	Ž %	Muški	M %
Pod velikim sam stresom	25	4,97%	19	5,46%	6	3,87%
Pod priličnim sam stresom	86	17,10%	68	19,54%	18	11,61%
Pod osrednjim sam stresom	200	<b>39,76%</b>	139	<b>39,94%</b>	61	<b>39,35%</b>
Uglavnom nisam pod stresom	136	<b>27,04%</b>	89	<b>25,57%</b>	47	<b>30,32%</b>
Uopće nisam pod stresom	56	11,13%	33	9,48%	23	14,84%
Total	503	100%	348	100%	155	100%

Tabela 2 Nivo stresa

U obuhvaćenom uzorku najveći procenat ispitanika je prijavio umjerenu razinu stresa (skoro 40%), (21% ispitanika je prijavilo visoke razine stresa, a 38% niske razine stresa). Prema odgovorima ispitanika žene su sklonije stresu u većoj mjeri, dok muškarci prijavljuju manje razine stresa nego žene (25% (5,46%+19,54%) žena prijavljuje veliki i priličan stres, 39,94% prijavljuju osrednji stres, a samo 35% (27,04%+11,13%) prijavljuje odsustvo ili blagi stres. Sa druge strane, muškarci u svega 15% (3,87%+11,61%) slučajeva prijavljuju visoke razine stresa, manje od 40% osrednji stres, a 45% muških ispitanika prijavljuje odsustvo stresa. Srednja vrijednost ocjene nivoa stresa za uzorak iznosi 2,78, što opet upućuje na to da najveći broj ispitanika prijavljuje srednji nivo stresa. Ako posmatramo uzroke stresa na radnom mjestu: najveći nivo stresa zaposleni prijavljuju usljed kratkih rokova za obavljanje radnih zadataka (s.o. 2,6), psihičkih zahtjeva posla (s.o. 3,11) te usljed rada sa klijentima (s.o. 2,68).



Molim da označite u kojoj mjeri osjećate stres zbog sljedećih razloga i faktora vezanih za Vaše radno mjesto:	1 nimalo	2 malo	3 osrednje	4 prilično dosta	5 veoma mnogo	6 ne odnosi se na mene	Mean
Kratki rokovi za obavljanje radnih zadataka	116 23%	127 25%	128 25%	100 20%	32 6%		<b>2,61</b>
Nedostatak kontrole i samostalnosti u obavljanju zadataka	196 39%	164 33%	107 21%	31 6%	5 1%		1,98
Fizički uslovi i zahtjevi posla - posao fizički zahtjevan	268 53%	128 25%	77 15%	26 5%	4 1%		1,75
Psihički zahtjevi posla - posao psihički zahtjevan	60 12%	107 21%	121 24%	146 29%	69 14%		<b>3,11</b>
Rad sa klijentima	130 26%	106 21%	112 22%	105 21%	50 10%		<b>2,68</b>
Nedostatak materijalnih ili drugih sredstava za rad	187 37%	152 30%	98 19%	46 9%	20 4%		2,13
Odsustvo podrške kolega za obavljanje radnih zadataka	168 34%	172 34%	95 19%	44 9%	20 4%	4	2,15
Odsustvo podrške nadređenog za obavljanje zadataka	181 36%	133 27%	111 22%	51 10%	25 5%	2	2,21

*Tabela 3 Izvori stresa na radnom mjestu*

U najvećoj mjeri ispitanici prijavljuju psihičke zahtjeve posla (14% ispitanika prijavljuje visok nivo stresa, s.o. 3,11), rad sa klijentima (s.o. 2,68) i kratke rokove (s.o. 2,61) kao izvore velikog i vrlo velikog stresa.

Rang ostalih faktora u uzrokovanju stresa kod ispitanika je sljedeći:

- odsustvo podrške nadređenog (s.o. 2,21);
- odsustvo podrške kolega (s.o. 2,15);
- nedostatak materijalnih ili drugih sredstava za rad (s.o. 2,13);
- nedostatak kontrole i samostalnost (s.o. 1,98);
- fizički uslovi i zahtjevi posla (s.o. 1,75).

Možemo zaključiti da fizički uslovi i zahtjevi posla te faktor nedostatka kontrole i samostalnosti najmanje utječu na doživljaj i prepoznavanje stresa na radnom mjestu uredskih radnika.

Naime, prema odgovorima ispitanika, najveći procenat ispitanika je prijavio umjerenu razinu stresa (skoro 40%), 21% ispitanika je prijavilo visoke razine stresa, a 38% niske razine stresa.

Detaljnijom analizom ovoga dijela odgovora dobili smo da je srednja ocjena stresa 2,37, dakle, kako je već navedeno, ispitanici najčešće prijavljuju umjeren stres.











Varijabla	NA	Mean	SD	Min	25%	Median	75%	Max	Histogram
Stres indeks	5	2,37	0,00	1	1,89	2,44	2,89	4,22	
Nivo stresa (1 - Uopće nisam pod stresom, 2 - Uglavnom nisam, 3 - Pod osrednjim, 4 - Pod priličnim, 5 - Pod velikim)	0	2,78	10,19	1	2	3	3	5	
Kratki rokovi za obavljanje radnih zadataka	0	<b>2,61</b>	12,17	1	2	3	4	5	
Nedostatak kontrole i samostalnosti u obavljanju radnih zadataka	0	1,98	0,00	1	1	2	3	5	
Odsustvo podrške kolega za obavljanje radnih zadataka	4	2,15	11,05	1	1	2	3	5	
Odsustvo podrške nadređenog za obavljanje radnih zadataka	2	2,21	11,82	1	1	2	3	5	
Fizički uslovi i zahtjevi posla - posao fizički zahtjevan	0	1,75	0,00	1	1	1	2	5	
Psihički zahtjevi posla - posao psihički zahtjevan	0	<b>3,11</b>	12,32	1	2	3	4	5	
Rad sa klijentima	0	<b>2,68</b>	13,24	1	1	3	4	5	
Nedostatak materijalnih ili drugih sredstava za rad	0	2,13	11,30	1	1	2	3	5	

Tabela 4 Varijable stresa

Iz varijabli stresa prikazanih u tabeli 4 Varijable stresa može se vidjeti da najveći nivo stresa zaposleni doživljavaju usljed kratkih rokova za obavljanje radnih zadataka (s.o. 2,1), psihičkih zahtjeva posla (s.o. 3,11) te usljed rada sa klijentima (s.o. 2,68). Histogrami za te 3 kategorije varijabli stresa pokazuju prilično normalnu distribuciju.

## Korelacija

	<i>s_indeks</i>	<i>Nivo stresa</i>	<i>kratki rokovi</i>	<i>nedostatak kontrole i samost</i>	<i>odsustvo podrške kolega</i>	<i>odsustvo podrške nadređenog</i>	<i>fizički uslovi zahtjevi posla</i>	<i>psihički zahtjevi posla</i>	<i>rad sa klijentima</i>	<i>nedostatak sredstava</i>
<i>s_indeks</i>		0.651 ( <i>&lt;.001</i> )	0.624 ( <i>&lt;.001</i> )	0.644 ( <i>&lt;.001</i> )	0.698 ( <i>&lt;.001</i> )	0.665 ( <i>&lt;.001</i> )	0.502 ( <i>&lt;.001</i> )	0.659 ( <i>&lt;.001</i> )	0.595 ( <i>&lt;.001</i> )	0.552 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>Nivo stresa</i>	0.651 ( <i>&lt;.001</i> )		<b>0.469</b> ( <i>&lt;.001</i> )	<b>0.383</b> ( <i>&lt;.001</i> )	0.344 ( <i>&lt;.001</i> )	<b>0.368</b> ( <i>&lt;.001</i> )	0.245 ( <i>&lt;.001</i> )	<b>0.394</b> ( <i>&lt;.001</i> )	0.245 ( <i>&lt;.001</i> )	0.252 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>kratki rokovi</i>	0.624 ( <i>&lt;.001</i> )	0.469 ( <i>&lt;.001</i> )		<b>0.411</b> ( <i>&lt;.001</i> )	<b>0.395</b> ( <i>&lt;.001</i> )	0.304 ( <i>&lt;.001</i> )	0.134 ( <i>.003</i> )	<b>0.392</b> ( <i>&lt;.001</i> )	0.216 ( <i>&lt;.001</i> )	0.129 ( <i>.004</i> )
<i>nedostatak kontrole i samost</i>	0.644 ( <i>&lt;.001</i> )	0.383 ( <i>&lt;.001</i> )	0.411 ( <i>&lt;.001</i> )		<b>0.488</b> ( <i>&lt;.001</i> )	<b>0.431</b> ( <i>&lt;.001</i> )	0.234 ( <i>&lt;.001</i> )	0.257 ( <i>&lt;.001</i> )	0.212 ( <i>&lt;.001</i> )	0.295 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>odsustvo podrške kolega</i>	0.698 ( <i>&lt;.001</i> )	0.344 ( <i>&lt;.001</i> )	0.395 ( <i>&lt;.001</i> )	0.488 ( <i>&lt;.001</i> )		<b>0.618</b> ( <i>&lt;.001</i> )	0.245 ( <i>&lt;.001</i> )	0.279 ( <i>&lt;.001</i> )	0.256 ( <i>&lt;.001</i> )	0.302 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>odsustvo podrške nadređenog</i>	0.665 ( <i>&lt;.001</i> )	0.368 ( <i>&lt;.001</i> )	0.304 ( <i>&lt;.001</i> )	0.431 ( <i>&lt;.001</i> )	0.618 ( <i>&lt;.001</i> )		0.221 ( <i>&lt;.001</i> )	0.281 ( <i>&lt;.001</i> )	0.186 ( <i>&lt;.001</i> )	0.321 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>fizički uslovi zahtjevi posla</i>	0.502 ( <i>&lt;.001</i> )	0.245 ( <i>&lt;.001</i> )	0.134 ( <i>.003</i> )	0.234 ( <i>&lt;.001</i> )	0.245 ( <i>&lt;.001</i> )	0.221 ( <i>&lt;.001</i> )		0.262 ( <i>&lt;.001</i> )	0.273 ( <i>&lt;.001</i> )	0.317 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>psihički zahtjevi posla</i>	0.659 ( <i>&lt;.001</i> )	0.394 ( <i>&lt;.001</i> )	0.392 ( <i>&lt;.001</i> )	0.257 ( <i>&lt;.001</i> )	0.279 ( <i>&lt;.001</i> )	0.281 ( <i>&lt;.001</i> )	0.262 ( <i>&lt;.001</i> )		<b>0.505</b> ( <i>&lt;.001</i> )	0.212 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>rad sa klijentima</i>	0.595 ( <i>&lt;.001</i> )	0.245 ( <i>&lt;.001</i> )	0.216 ( <i>&lt;.001</i> )	0.212 ( <i>&lt;.001</i> )	0.256 ( <i>&lt;.001</i> )	0.186 ( <i>&lt;.001</i> )	0.273 ( <i>&lt;.001</i> )	0.505 ( <i>&lt;.001</i> )		0.283 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>nedostatak sredstava</i>	0.552 ( <i>&lt;.001</i> )	0.252 ( <i>&lt;.001</i> )	0.129 ( <i>.004</i> )	0.295 ( <i>&lt;.001</i> )	0.302 ( <i>&lt;.001</i> )	0.321 ( <i>&lt;.001</i> )	0.317 ( <i>&lt;.001</i> )	0.212 ( <i>&lt;.001</i> )	0.283 ( <i>&lt;.001</i> )	

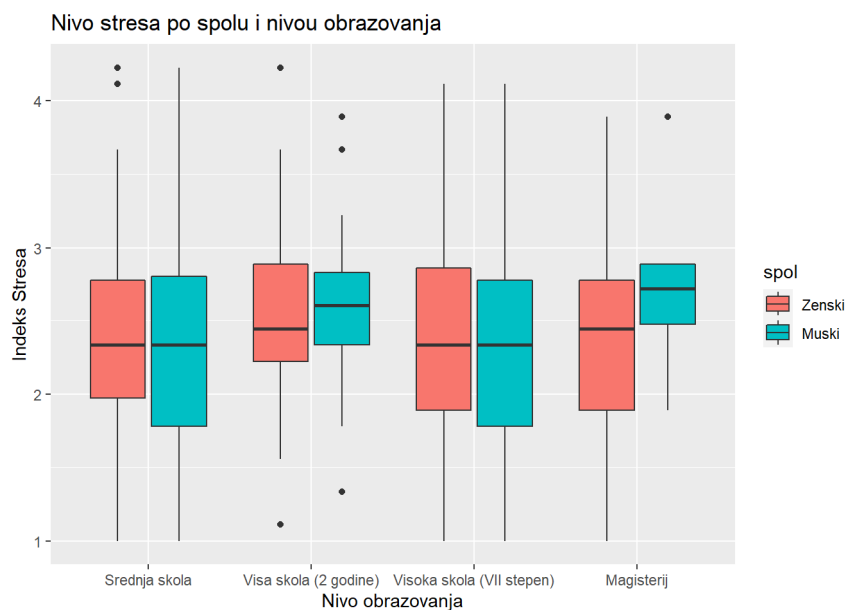
Tabela 5 Koeficijenti korelacije varijabli stresa

Posmatrajući koeficijente korelacije varijabli stresa možemo vidjeti da sve varijable međusobno imaju statistički signifikantan koeficijent korelacije<sup>3</sup>, pri čemu najveću korelacionu povezanost pokazuju sljedeće varijable:

- Odsustvo podrške kolega i odsustvo podrške nadređenog  $k=0,618$ ;
- Psihički zahtjevi posla i rad sa klijentima  $k=0,505$ ;
- Nedostatak kontrole i samostalnosti i odsustvo podrške kolega  $k=0,488$ ;
- Nivo stresa i kratki rokovi  $k=0,469$ ;
- Nedostatak kontrole i samostalnosti i odsustvo podrške nadređenog  $k=0,431$ ;
- Nivo stresa i psihički zahtjevi  $k=0,394$ ;

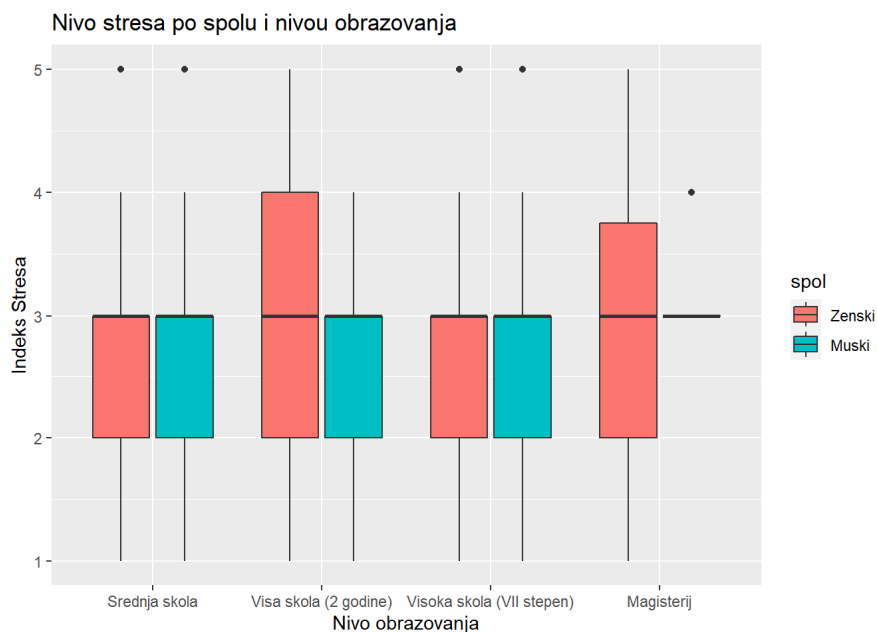
<sup>3</sup> Vrijednosti koeficijenta korelacije posmatramo kao visok, srednji i niski: visoki stepen korelacije (0,50-1); srednji stepen korelacije (0,3-0,49); niski stepen korelacije (0-0,29)

- Kratki rokovi i psihički zahtjevi  $k=0,392$ .



Grafikon 3 Nivo stresa (stres indeks) po spolu i nivou obrazovanja

\*Indeks stresa je izračunat kao prosjek varijabli stresa.



Grafikon 4 Nivo stresa u posljednjih 3-6 mj. po spolu i nivou obrazovanja

Grafikoni 3 i 4 pokazuju odnos stres indeksa (prosjeak varijabli stresa) i nivoa stresa u posljednjih 3-6 mjeseci po demografskim varijablama spol i nivo obrazovanja. Nije vidljiva značajna veza između varijabli spola i nivoa obrazovanja.

### 3.1.2. Zadovoljstvo

Zadovoljstvo je kroz upitnik mjereno sa ukupno 10 pitanja, od kojih se 6 pitanja odnosilo na zadovoljstvo poslom, 3 pitanja na zadovoljstvo odnosima na radnom mjestu, a 1 pitanje se bavilo odnosom privatnog i profesionalnog zadovoljstva.

Prvih 6 pitanja je bilo koncipirano na način da su ispitanici prijavljivali zadovoljstvo kroz skalu od 1 do 5, gdje je 1 označavalo „vrlo nezadovoljan/a“ a 5 je označavalo „vrlo zadovoljan/a“. Jedno pitanje je bilo koncipirano na način da su ispitanici trebali odgovoriti koja od rečenica najbolje ocjenjuje njihovu trenutnu životnu situaciju. Posljednja 3 pitanja su se odnosila na zadovoljstvo međuljudskim odnosima na radnom mjestu gdje su ispitanici ocjenjivali nivo saradnje kroz skalu od 1-6, gdje je 1 označavalo „visok nivo suradnje“, a 5 „visok nivo nesaradnje“ (ocjena 6 se koristila za „ne odnosi se na mene“).

Ispitanici su najvišom ocjenom ocijenili zadovoljstvo privatnim životom u najvećoj mjeri (s.o.4,17), zatim slijede: zadovoljstvo trenutnom kvalitetom života (s.o. 3,84), zadovoljstvo uslovima rada na poslu (s.o. 3,69), zadovoljstvo sadašnjom situacijom na poslu i zanimanjem (s.o. 3,58), zadovoljstvo međuljudskim odnosima (s.o. 3,35) i zadovoljstvo primanjima (s.o. 3,21).

Zadovoljstvo poslom	1- vrlo nezadovoljan/a	2-prilično nezadovoljan/a	3-djelomično zadovoljan/a	4-prilično zadovoljan/a	5-vrlo zadovoljan/a	Mean
Koliko ste zadovoljni s trenutnom kvalitetom Vašeg života (općenito)?	3 (0,6%)	32 (6,4%)	115 (22,9%)	243 (48,3%)	110 (21,9%)	<b>3,84</b>
U kojoj ste mjeri zadovoljni s Vašim privatnim životom?	5 (1%)	15 (3%)	69 (13,7%)	213 (42,3%)	201 (40%)	<b>4,17</b>
U kojoj ste mjeri zadovoljni s Vašom sadašnjom situacijom na poslu i zanimanjem? (pozicijom koju imate)	9 (1,8%)	44 (8,7%)	156 (31%)	236 (46,9%)	58 (11,5%)	3,58
U kojoj ste mjeri zadovoljni uslovima rada na poslu (radno vrijeme, fizički uslovi rada, materijalna opremljenost i dr.)?	8 (1,6%)	39 (7,8%)	130 (25,8%)	248 (49,3%)	78 (15,5%)	<b>3,69</b>
U kojoj ste mjeri zadovoljni Vašim primanjima koja ostvarujete po osnovu rada?	35 (7%)	83 (16,5%)	169 (33,6%)	172 (34,2%)	44 (8,7%)	3,21
U kojoj ste mjeri zadovoljni međuljudskim odnosima u organizaciji u kojoj radite?	27 (5,4%)	65 (12,9%)	169 (33,6%)	190 (37,8%)	52 (10,3%)	3,35

Tabela 6 Zadovoljstvo općenito

U narednom pitanju su ispitanici trebali izabrati između četiri (4) rečenice onu koja najbolje ocjenjuje njihovu trenutnu životnu situaciju a odnosi se na zadovoljstvo privatnim i profesionalnim životom. Prva rečenica izražava zadovoljstvo u oba segmenta života dok posljednja izražava nezadovoljstvo u oba segmenta.

Koja od navedenih rečenica najbolje opisuje Vašu sadašnju životnu situaciju?	Broj odgovora
Sve u svemu proživljavam <b>ispunjen privatni i interesantan profesionalni</b> život. Osjećam da mi takav život u cijelosti odgovara.	245 <b>(49%)</b>
Proživljavam <b>ispunjen privatni život</b> . No, moj je profesionalni život samo ponekad interesantan. Osjećam da mi privatni život odgovara, <b>ali profesionalni samo ponekad</b> .	193 <b>(38%)</b>
Proživljavam <b>ispunjen i interesantan profesionalni život</b> , ali je moj privatni život samo ponekad ispunjen. Osjećam da mi profesionalni život odgovara, ali privatni samo ponekad.	29 (6%)
Trenutno ne osjećam ispunjenje <b>ni u privatnom, niti u profesionalnom</b> . Osjećam da mi u zadnje vrijeme u životu ide 'u krivom smjeru'.	36 (7%)

*Tabela 7 Zadovoljstvo općenito- zadovoljstvo životnom situacijom*

Najveći broj ispitanika, čak 49%, prijavljuje da živi ispunjen privatni i interesantan profesionalni život te da osjećaju da im takav život u cjelosti odgovara. 38% ispitanika prijavljuje da žive ispunjen privatni život i da im to odgovara međutim da im je profesionalni život samo ponekad interesantan i odgovara samo ponekad. 7% ispitanika prijavljuje da trenutno nisu zadovoljni/ispunjeni ni privatnim ni u profesionalnim životom. Najmanji broj, samo 6% ispitanika, prijavljuje da im je privatni život samo ponekad ispunjen te dok im profesionalni život odgovara, privatni samo ponekad. Možemo zaključiti da iako skoro pola ispitanika prijavljuje zadovoljstvo u oba segmenta, veliki broj ispitanika, čak 38% prijavljuje da im profesionalni život odgovara samo ponekad što može potencijalno imati negativan efekat na radne performanse.

Kao jedan od faktora zadovoljstva poslom se izdvaja i zadovoljstvo međuljudskim odnosima u organizaciji. Ispitanici su ocjenjivali međuljudske odnose u uжоj organizacionoj jedinici, odnos sa neposredno pretpostavljenim te općenito međuljudske odnose u organizaciji u kojoj rade.

Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u organizaciji	1-visok nivo suradnje	2-određeni nivo suradnje	3-neutralni odnos	4-određeni nivo nesaradnje	5-visok nivo nesaradnje	6-ne odnosi se na mene	Mean
Među kolegama u vašoj uжоj organizacionoj jedinici međuljudske odnose obilježava:	147 (29%)	259 (52%)	33 (7%)	51 (10%)	12 (2%)	1 (0,2%)	2,04
Vaš međuljudski odnos sa Vašim neposrednim pretpostavljenim opisali biste kao:	154 (31%)	242 (48%)	67 (13%)	24 (5%)	12 (2%)	4 (0,8%)	1,98
Općenito, međuljudske odnose u organizaciji u kojoj radite odlikuje:	66 (13%)	267 (53%)	84 (17%)	65 (13%)	19 (4%)	2 (0,4%)	2,40

Tabela 8 Zadovoljstvo međuljudskim odnosima u organizaciji

S obzirom na skalu, ocjene bi se trebale posmatrati obrnuto. Najniža srednja ocjena predstavlja odnose koje su ispitanici najbolje ocijenili, a što je viša ocjena, to su međuljudski odnosi lošije ocijenjeni. Iz prijavljenih odgovora možemo zaključiti da najviše ispitanika ocjenjuje međuljudske odnose u uжоj organizacionoj jedinici, sa neposrednim pretpostavljenim te općenite međuljudske odnose u organizaciji sa ocjenama 1 (visok nivo saradnje) i 2 (određeni nivo saradnje) ili u većinskom udjelu više od 66% za sve tri varijable zadovoljstva odnosima.

Najmanju srednju ocjenu tj. odnos koji su ispitanici najbolje ocijenili je odnos sa neposrednim pretpostavljenim (1,98), zatim odnos sa kolegama u uжоj organizacionoj jedinici (2,04), a najmanje prijavljeno zadovoljstvo je zadovoljstvo međuljudskim odnosima u organizaciji (2,4).

Koristeći t test utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u indeksu zadovoljstva odnosima (0,02\*) i indeksa razvojnih performansi (0,03\*). U slučaju zadovoljstva odnosima žene su u prosjeku 0,19 indeksnih poena zadovoljnije od muškaraca.

Varijabla	Mean ženski	Mean muški	95% interval sigurnosti		T statistika	P vrijednost
Indeks općeg zadovoljstva	3,61	3,72	-0,24	0,005	-1,88	0,06
Indeks zadovoljstva odnosima	2,21	2,02	0,03	0,35	2,35	0,02*

Tabela 9 Srednja vrijednost općeg i zadovoljstva odnosima po polu

### 3.1.3. Radne performanse

Radne performanse i učinak mjereni su sa ukupno 19 pitanja, od kojih su se 2 odnosila na subjektivnu procjenu vlastitog učinka, 3 su korištena za izračun indeksa izvršnih performansi, indeks kontekstualnih performansi je mjereno sa 6 pitanja, indeks performansi pozitivnog feedback-a sa 4 pitanja a indeks razvojnih performansi sa 4 pitanja.

Pregled pitanja dat je u nastavku:

1. Na skali od 0 do 10, gdje 0 označava najlošiji radni učinak koji neko može imati u vašem poslu i gdje 10 označava radni učinak najboljeg zaposlenika, kako biste ocijenili Vaš uobičajeni radni učinak tokom zadnje godine ili dvije?;
2. Po Vašem mišljenju da li bi Vaš radni učinak (obim posla koji obavljate) mogao biti veći nego što je sada?;

Izvršne performanse su mjerene sa 3 naredna pitanja gdje su ispitanici trebali na skali od 1 (nikad) do 5 (uvijek) ocijeniti:

3. Izvršavam svoje zadatke;
4. Postižem (ostvarujem) dobre rezultate;
5. Ostvarujem ciljeve / Pravim povoljan napredak ciljeva;

Kontekstualne performanse mjerene su sa 6 naredna pitanja gdje su ispitanici trebali na skali od 1 (nikad) do 5 (uvijek) ocijeniti:

6. Rješavam konflikte među ljudima;
7. Potičem povjerenje (i smjelost) drugih;
8. Pomažem drugima da uspiju;
9. Dajem savjete drugima;
10. Pomažem drugima da se razviju
11. Motiviram druge

Performanse pozitivnog feedback-a mjerene su sa 4 naredna pitanja gdje su ispitanici trebali na skali od 1 (nikad) do 5 (uvijek) ocijeniti:

12. Dobijam pohvale od pretpostavljenog/ih;
13. Dobijam pohvale od saradnika;
14. Dobijam pohvale od podređenih;
15. Dobijam pohvale od klijenata;

Razvojne performanse mjerene su sa 4 naredna pitanja:

16. Napravio/la sam korisne kontakte;
17. Napravio/la sam dobre pomake u karijeri;
18. Proaktivan/na u sticanju novih kupaca;
19. Unapređenje (ili mogućnost napredovanja).



Na skali od 0 do 10, gdje 0 označava najlošiji radni učinak koji neko može imati u vašem poslu i gdje 10 označava radni učinak najboljeg zaposlenika, kako biste ocijenili Vaš uobičajeni radni učinak tokom zadnje godine ili dvije?		Po Vašem mišljenju da li bi Vaš radni učinak (obim posla koji obavljate) mogao biti veći nego što je sada?	
Ocjena radnog učinka	Broj odgovora	Da	Ne
0	0 (0%)	0	0
1	0 (0%)	0	0
2	2 (0,4%)	2	0
3	3 (0,6%)	3	0
4	7 (1,4%)	6	1
5	21 (4,2%)	12	9
6	18 (3,6%)	12	6
7	46 (9,2%)	24	22
8	149 (29,6%)	87	62
9	158 (31,4%)	58	100
10	99 (19,7%)	30	69
Suma	503	234	269

*Tabela 10 Subjektivna ocjena radnih performansi ispitanika*

Iz tabele 10 Subjektivna ocjena radnih performansi ispitanika vidljivo je da najveći broj ispitanika ocjenjuje svoj radni učinak tokom zadnje godine ili dvije, kao veoma dobar (čak 80,7% ispitanika kojih čine 406 ispitanika se ocjenjuje sa ocjenama 8-10 (29,6%+31,4%+19,7%), Ocjenama 0-5

Možemo zaključiti kako ispitanici imaju veoma visoko subjektivno viđenje svojih radnih performansi.

Zanimljivo je da od 503 ispitanika njih 234 (47%) je odgovorilo da njihov radni učinak bi mogao biti veći nego što je sada, a 269 (53%) da njihov radni učinak ne bi mogao biti veći. Analizom pojedinačnih odgovora utvrdili smo da veliki dio ispitanika koji su negativno odgovorili na ovo pitanje (da učinak ne može biti veći) čine upravo oni ispitanici koji su svoj radni učinak ocijenili ocjenama 9 i 10, ali ne i svi. Skoro 1/3 ispitanika koji su svoj učinak ocijenili ocjenom 10 i 9 smatra da bi njihov učinak mogao biti veći.

Postizanje ciljeva na poslu	1 nikad	2 rijetko	3 ponekad	4 često	5 uvijek	6 ne odnosi se na mene	Prosjek /Mean	Prosjek /Mean
<b>Izvršne radne performanse</b>								
Izvršavam svoje zadatke	3 (1%)	1 (0%)	5 (1%)	33 (7%)	461 (92%)		<b>4,88</b>	<b>4,55</b>
Postižem (ostvarujem) dobre rezultate	4 (1%)	5 (1%)	12 (2%)	222 (44%)	260 (52%)		<b>4,45</b>	
Ostvarujem ciljeve / Pravim povoljan napredak ciljeva	8 (2%)	4 (1%)	39 (8%)	219 (44%)	233 (46%)		<b>4,32</b>	
<b>Kontekstualne performanse</b>								
Rješavam konflikte među ljudima	40 (8%)	65 (13%)	153 (30%)	141 (28%)	104 (21%)		<b>3,41</b>	<b>3,86</b>
Potičem povjerenje (i smjelost) drugih	18 (4%)	28 (6%)	86 (17%)	205 (41%)	166 (33%)		<b>3,94</b>	
Pomažem drugima da uspiju	17 (3%)	13 (3%)	77 (15%)	193 (38%)	203 (40%)		<b>4,10</b>	
Dajem savjete drugima	15 (3%)	21 (4%)	119 (24%)	176 (35%)	172 (34%)		<b>3,93</b>	
Pomažem drugima da se razviju	18 (4%)	28 (6%)	107 (21%)	174 (35%)	176 (35%)		<b>3,92</b>	
Motivišem druge	22 (4%)	26 (5%)	114 (23%)	169 (34%)	172 (34%)		<b>3,88</b>	
<b>Performanse pozitivnog feedback-a</b>								
Dobijam pohvale od pretpostavljenog/ih	25 (5%)	71 (14%)	159 (32%)	144 (29%)	86 (17%)	18 (4%)	<b>3,40</b>	<b>3,57</b>
Dobijam pohvale od saradnika	9 (2%)	39 (8%)	172 (34%)	174 (35%)	87 (17%)	22 (4%)	<b>3,60</b>	
Dobijam pohvale od podređenih	42 (8%)	32 (6%)	114 (23%)	109 (22%)	75 (15%)	131 (26%)	<b>3,38</b>	
Dobijam pohvale od klijenata	18 (4%)	15 (3%)	90 (18%)	194 (39%)	122 (24%)	64 (13%)	<b>3,88</b>	
<b>Razvojne performanse</b>								
Napravio/la sam korisne kontakte	46 (9%)	35 (7%)	132 (26%)	166 (33%)	124 (25%)		<b>3,57</b>	<b>3,19</b>
Napravio/la sam dobre pomake u karijeri	64 (13%)	57 (11%)	145 (30%)	141 (28%)	90 (18%)		<b>3,27</b>	
Proaktivan/na u sticanju novih kupaca	113 (22%)	38 (8%)	102 (20%)	132 (26%)	118 (23%)		<b>3,21</b>	
Unapređenje (ili mogućnost napredovanja)	145 (29%)	81 (16%)	123 (24%)	77 (15%)	77 (15%)		<b>2,72</b>	

Tabela 11 Tipovi radnih performansi

Iz tabele 11 Tipovi radnih performansi možemo vidjeti da najveću srednju (eng. mean) vrijednosti tj. prosjek imaju izvršne radne performanse (4,55), nakon toga kontekstualne (3,86), performanse pozitivnog feedback-a (3,57) te razvojne performanse (3,19).

Koristeći t test potvrđeno je da postoji statistički značajna razlika kod indeksa razvojnih performansi  $P=0,03^*$ . Muškarci bilježe u prosjeku za 0,22 indeksna poena viši nivo indeksa razvojnih performansi, u odnosu na žene.

### 3.4. Odgovori na istraživačka pitanja i provjera hipoteza

U okviru ovog završnog rada, a s ciljem davanja ličnog doprinosa istraživanjima iz ove i sličnih oblasti, istraživana je veza između stresa, zadovoljstva na radu i radnih performansi kod uredskih radnika u Bosni i Hercegovini, kroz pitanja:

- [1] U kojoj mjeri zaposleni doživljavaju i prepoznaju stres? Postoji li povezanost između demografskih obilježja uposlenika i razine stresa koji doživljavaju?
- [2] Postoji li povezanost između demografskih obilježja uposlenika i pojedinih dimenzija radnih performansi?
- [3] Na koji način se stres odražava na zadovoljstvo vezano za rad i općenito?
- [4] Na koji način se stres kod zaposlenih odražava na njihove radne performanse u cjelosti i na pojedine dimenzije radnih performansi?

Kao odgovor na istraživačka pitanja, definisane su sljedeće istraživačke hipoteze:

H1: Stres negativno utiče na zadovoljstvo zaposlenih;

H2: Stres negativno utiče na performanse zaposlenih;

H3: Zadovoljstvo pozitivno utiče na performanse zaposlenih.

#### **IP 1: U kojoj mjeri zaposleni doživljavaju i prepoznaju stres? Postoji li povezanost između demografskih obilježja uposlenika i razine stresa koji doživljavaju?**

Odgovor na prvo istraživačko pitanje moguće je dati na osnovu uvida u Tabele 2, 3 i 4. Naime, prema odgovorima ispitanika, najveći procenat ispitanika je prijavio umjerenu, srednju razinu stresa (skoro 40%), 21% ispitanika je prijavilo visoke razine stresa, a 38% niske razine stresa. Na osnovu odgovora ispitanika utvrđena je srednja ocjena stresa 2,37, što bi odgovaralo blagom do umjerenom stresu. Srednja ocjena prijavljenog nivoa stresa je veća kod žena u odnosu na muškarce (2,86 vs. 2,59), a također srednja vrijednost stres indeksa (2,38 vs. 2,35). Ipak, T test je pokazao kako utvrđene razlike srednjih vrijednosti stres indeksa i prijavljenih nivoa stresa nisu signifikantne.

Varijabla	Mean ženski	Mean muški	95% interval sigurnosti		T statistika	P vrijednost
Stres indeks	2,38	2,35	-0,10	0,16	0,45	0,65
Nivo stresa	2,86	2,59	0,07	0,46	2,73	0,06

Tabela 12 Srednje vrijednosti stres indeksa i nivoa stresa po polu

## IP 2: Postoji li povezanost između demografskih obilježja uposlenika i pojedinih dimenzija radnih performansi?

Koristeći t test utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u indeksu zadovoljstva odnosima (0,02\*) i indeksa razvojnih performansi (0,03\*). U slučaju zadovoljstva odnosima žene su u prosjeku 0,19 indeksnih poena zadovoljnije od muškaraca. U slučaju indeksa razvojnih performansi, muškarci bilježe u prosjeku za 0,22 indeksna poena viši nivo indeksa razvojnih performansi.

Varijabla	Mean ženski	Mean muški	95% interval sigurnosti		T statistika	P vrijednost
Indeks performansi	3,79	3,89	-0,23	0,03	-1,47	0,14
Indeks izvršnih performansi	4,54	4,59	-0,15	0,05	-1,02	0,30
Indeks kontekstualnih performansi	3,84	3,91	-0,22	0,16	-0,25	0,08
Indeks performansi pozitivnog feedback-a	3,57	3,60	-0,22	0,17	-0,25	0,80
Indeks razvojnih performansi	3,13	3,35	-0,42	-0,02	-2,21	0,03*

Tabela 13 T testovi signifikantnosti prema demografskoj varijabli spol

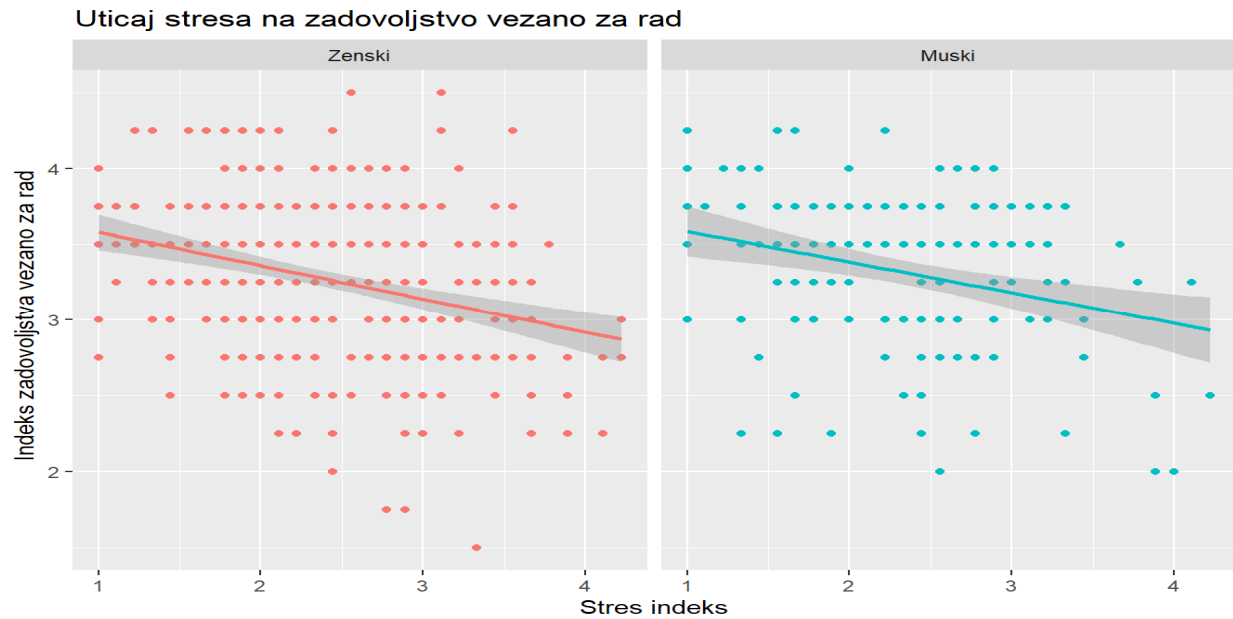
Za analizu eventualne razlike u indeksima na osnovu demografske varijable Nivo obrazovanja primjenjen je ANOVA test koji pokazuje da nivo obrazovanja niti u jednom slučaju nije statistički signifikantan, odnosno da je eventualna razlika u nivoima mjerenih indeksa slučajna, tj. nije statistički signifikantna što je vidljivo u tabeli 13.

Varijabla	DF	Suma kvadrata	Mean kvadrata	F vrijednost	P vrijednost
Stres indeks	3	2,91	0,97	1,99	0,11
Nivo stresa	3	3,1	1,02	0,99	0,39
Indeks općeg zadovoljstva	3	1,81	0,60	1,47	0,22
Indeks zadovoljstva odnosima	3	2,2	0,75	1,16	0,32
Indeks zadovoljstva odnosima	2,21	2,02	0,03	0,35	2,35
Indeks performansi	3	1,01	0,34	0,87	0,46
Indeks izvršnih performansi	3	1,31	0,44	1,66	0,17
Indeks kontekstualnih performansi	3	2,00	0,65	0,92	0,43
Indeks performansi pozitivnog feedback-a	3	2,56	0,85	1,11	0,34
Indeks razvojnih performansi	3	2,70	0,89	0,76	0,52

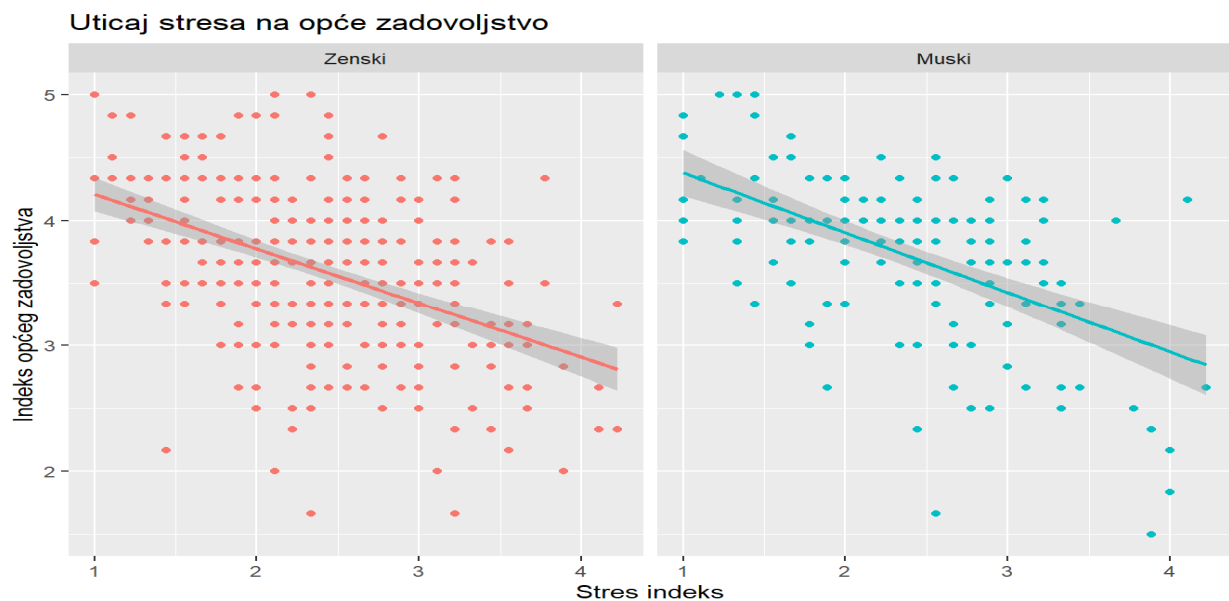
Tabela 14 ANOVA testovi signifikantnosti prema demografskoj varijabli nivo obrazovanja

### IP 3: Na koji način se stres odražava na zadovoljstvo vezano za rad i općenito?

Odgovor na istraživačko pitanja o uticaju stresa na zadovoljstvo dat je identificiranjem linije trenda odnosa stres indeksa i zadovoljstva na radu (grafikon 5) i stres indeksa i indeksa općeg zadovoljstva (grafikon 6). Uticaj stresa, uzimajući u obzir stres indeks, na zadovoljstvo vezano za rad je vidljiv na grafikonu 6. Prikaz odnosa stresa (stres indeksa) i zadovoljstva pokazuje da je povećanje stresa za 1 jedinicu praćeno smanjenjem zadovoljstva na radu za 0,216 jedinica. Ova veza je statistički signifikantna, tj.  $p < 0,01$ . Posmatrajući trend odnosa stres indeksa i indeksa općeg zadovoljstva moguće je primijetiti također padajući trend: porast stresa za 1 jedinicu smanjuje opće zadovoljstvo za 0,45 jedinica.



Grafikon 5 Uticaj stresa na zadovoljstvo vezano za rad



Grafikon 6 Uticaj stresa na opće zadovoljstvo

**IP 4: Na koji način se stres kod zaposlenih odražava na njihove radne performanse u cjelosti i na pojedine dimenzije radnih performansi?**

Subjektivne ocjene nivoa stresa na radne performanse i podgrupe/dimenzije radnih performansi ni u jednom slučaju nije bio signifikantan i u slučajevima kada jeste  $R^2$  iznosi  $<0,02$  što znači da stres indeks/nivo stresa u posljednjih 3-6 mjeseci objašnjava samo 2% varijacije performansi. S obzirom na navedeno, u odnos je stavljen indeks performansi sa stres indeksom, indeksom općeg zadovoljstva i indeksom zadovoljstva odnosima u organizaciji.

	<i>s_indeks</i>	<i>nivo stresa</i>	<i>performanse indeks</i>	<i>izvršne p. indeks</i>	<i>kontekstualne p. indeks</i>	<i>p.pozitivnog feedback-a indeks</i>	<i>razvojne p. indeks</i>
<i>s_indeks</i>		0.648 ( <i>&lt;.001</i> )	0.009 (.873)	0.040 (.455)	0.053 (.325)	0.046 (.386)	0.026 (.622)
<i>nivo stresa</i>	0.648 ( <i>&lt;.001</i> )		0.096 (.072)	0.080 (.134)	0.055 (.305)	0.137 (.010)	0.036 (.499)
<i>performanse indeks</i>	0.009 (.873)	0.096 (.072)		0.552 ( <i>&lt;.001</i> )	0.818 ( <i>&lt;.001</i> )	0.814 ( <i>&lt;.001</i> )	0.734 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>izvršne p. indeks</i>	0.040 (.455)	0.080 (.134)	0.552 ( <i>&lt;.001</i> )		0.325 ( <i>&lt;.001</i> )	0.430 ( <i>&lt;.001</i> )	0.285 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>kontekstualne p. indeks</i>	0.053 (.325)	0.055 (.305)	0.818 ( <i>&lt;.001</i> )	0.325 ( <i>&lt;.001</i> )		0.562 ( <i>&lt;.001</i> )	0.361 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>p.pozitivnog feedback-a indeks</i>	0.046 (.386)	0.137 (.010)	0.814 ( <i>&lt;.001</i> )	0.430 ( <i>&lt;.001</i> )	0.562 ( <i>&lt;.001</i> )		0.433 ( <i>&lt;.001</i> )
<i>razvojne p. indeks</i>	0.026 (.622)	0.036 (.499)	0.734 ( <i>&lt;.001</i> )	0.285 ( <i>&lt;.001</i> )	0.361 ( <i>&lt;.001</i> )	0.433 ( <i>&lt;.001</i> )	

*Tabela 15 Koeficijenti korelacije varijabli stresa, radnih performansi i dimenzija radnih performansi*

Posmatrajući koeficijente korelacije varijabli stresa i radnih performansi možemo vidjeti da niti jedna varijabla stresa (stres indeks i nivo stresa) nema statistički signifikantan koeficijent korelacije<sup>4</sup> sa varijablama radnih performansi i njenim dimenzijama.

<sup>4</sup> Vrijednosti koeficijenta korelacije posmatramo kao visok, srednji i niski: visoki stepen korelacije (0,50-1); srednji stepen korelacije (0,3-0,49); niski stepen korelacije (0-0,29)

<i>varijable</i>	<i>s indeks</i>	<i>nivo stresa</i>
<i>s indeks</i>		0.648 <.001
<i>nivo stresa</i>	0.648 <.001	
<i>izvršavanje zadatake</i>	0.055 .305	0.080 .134
<i>ostvarujem ciljeve /napredak</i>	0.025 .637	0.082 .126
<i>rješavam konflikte</i>	0.122 .022	0.063 .239
<i>poticem povjerenje,smjelost</i>	0.141 .008	0.011 .833
<i>pomazem drugima</i>	0.058 .282	0.125 .019
<i>dajem savjete</i>	0.006 .910	0.092 .084
<i>pomazem drugima razvoj</i>	0.044 .413	0.044 .412
<i>motivisem druge</i>	0.006 .917	0.068 .207
<i>dobijam pohvale pretpostavljenog</i>	0.116 .030	0.158 .003
<i>dobijam pohvale saradnika</i>	0.066 .218	0.159 .003
<i>dobijam pohvale podređenih</i>	0.030 .576	0.072 .179
<i>dobijam pohvale klijenata</i>	0.063 .239	0.063 .240
<i>Korisne profesionalne kontakte</i>	0.033 .533	0.022 .676
<i>dobre pomake u karijeri</i>	0.027 .608	0.044 .408
<i>proaktivan novih kupaca</i>	0.072 .176	0.017 .746
<i>dobio unapredjenje</i>	0.152 .004	0.103 .053

*Tabela 16 Koeficijenti korelacije varijabli stresa sa varijablama radnih performansi*

U tabeli 16 prikazani su koeficijenti korelacije varijabli stresa sa varijablama radnih performansi, korelacije koje su značajne su označene crnim fontom, a druge sivim fontom.

varijable	izvršavanje zadatake	ostvarujem ciljeve ili povoljan napredak	rješavam konflikte	poticem povjerenje smjelost	pomazem drugima	dajem savjete	pomazem drugima razvoj	motivisem druge	dobijam pohvale pretpostavljenog	dobijam pohvale saradnika	dobijam pohvale podređenih	dobijam pohvale klijenata	korisne profesionalne kontakte	dobre pomake u karijeri	proaktivan novih kupaca	dobio unapredjenje
izvršavanje zadatake	0.310	0.082	0.148	0.133	0.198	0.085	0.145	0.204	0.213	0.240	0.290	0.171	0.063	0.081	0.027	
	<.001	.127	.006	.013	<.001	.112	.006	<.001	<.001	<.001	<.001	.001	.237	.130	.618	
ostvarujem ciljeve /napredak	0.310	0.214	0.279	0.400	0.239	0.309	0.274	0.280	0.371	0.290	0.323	0.343	0.273	0.279	0.169	
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
rješavam konflikte	0.082	0.214	0.593	0.497	0.466	0.499	0.412	0.205	0.299	0.298	0.319	0.200	0.117	0.240	0.085	
	.127	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.029	<.001	.112	
poticem povjerenje, smjelost	0.148	0.279	0.593	0.549	0.447	0.576	0.557	0.254	0.385	0.400	0.373	0.318	0.223	0.223	0.112	
	.006	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.036	
pomazem drugima	0.133	0.400	0.497	0.549	0.614	0.701	0.551	0.283	0.408	0.433	0.402	0.368	0.256	0.273	0.174	
	.013	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.001	
dajem savjete	0.198	0.239	0.466	0.447	0.614	0.658	0.488	0.296	0.466	0.474	0.413	0.238	0.200	0.248	0.141	
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.008	
pomazem drugima razvoj	0.085	0.309	0.499	0.576	0.701	0.658	0.667	0.315	0.444	0.520	0.419	0.444	0.336	0.353	0.213	
	.112	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
motivisem druge	0.145	0.274	0.412	0.557	0.551	0.488	0.667	0.281	0.334	0.369	0.323	0.325	0.239	0.212	0.150	
	.006	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.005	
dobijam pohvale pretpostavljenog	0.204	0.280	0.205	0.254	0.283	0.296	0.315	0.281	0.651	0.456	0.392	0.344	0.343	0.227	0.357	
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
dobijam pohvale saradnika	0.213	0.371	0.299	0.385	0.408	0.466	0.444	0.334	0.651	0.646	0.574	0.373	0.286	0.332	0.246	
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
dobijam pohvale podređenih	0.240	0.290	0.298	0.400	0.433	0.474	0.520	0.369	0.456	0.646	0.578	0.365	0.267	0.286	0.246	
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
dobijam pohvale klijenata	0.290	0.323	0.319	0.373	0.402	0.413	0.419	0.323	0.392	0.574	0.578	0.315	0.187	0.317	0.105	
	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.050	
Korisne profesionalne kontakte	0.171	0.343	0.200	0.318	0.368	0.238	0.444	0.325	0.344	0.373	0.365	0.315	0.675	0.529	0.454	
	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
dobre pomake u karijeri	0.063	0.273	0.117	0.223	0.256	0.200	0.336	0.239	0.343	0.286	0.267	0.187	0.675	0.519	0.696	
	.237	<.001	.029	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
proaktivan novih kupaca	0.081	0.279	0.240	0.223	0.273	0.248	0.353	0.212	0.227	0.332	0.286	0.317	0.529	0.519	0.404	
	.130	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
dobio unapredjenje	0.027	0.169	0.085	0.112	0.174	0.141	0.213	0.150	0.357	0.246	0.246	0.105	0.454	0.696	0.404	
	.618	.002	.112	.036	.001	.008	<.001	.005	<.001	<.001	<.001	.050	<.001	<.001	<.001	

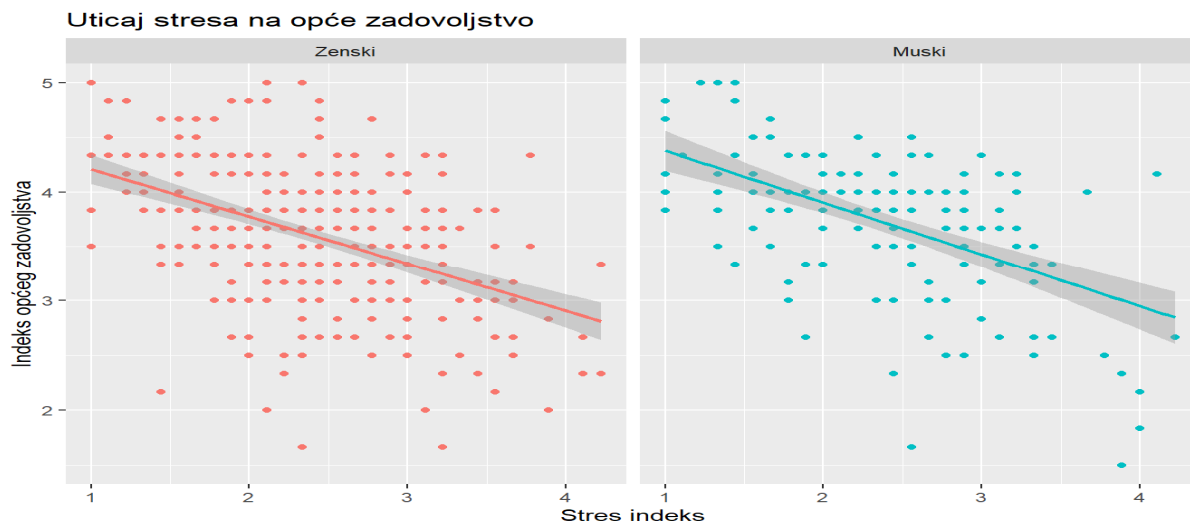
Tabela 17 Koeficijenti korelacije dimenzija radnih performansi

U tabeli 17 prikazani su koeficijenti korelacije dimenzija radnih performansi, značajne korelacije su označene crnim fontom, a ostale sivim fontom.



## H1: Stres negativno utiče na zadovoljstvo

Posmatrajući trend odnosa stres indeksa na indeks općeg zadovoljstva moguće je primijetiti padajući trend što je i provjereno regresionom analizom. Utvrđeni su sljedeći parametri: formula, reziduali, koeficijenti, R<sup>2</sup> koeficijent, F statistika i P vrijednost.



Grafikon 7 Uticaj stresa na opće zadovoljstvo kod žena i muškaraca

**Formula:** indeks zadovoljstva = 4,71 - 0,45 \* stres indeks

### Reziduali

Min	IQ	Median	3Q	Max
-1,99	-0,36	0,05	0,38	1,33

Tabela 18 Reziduali regresivnog modela

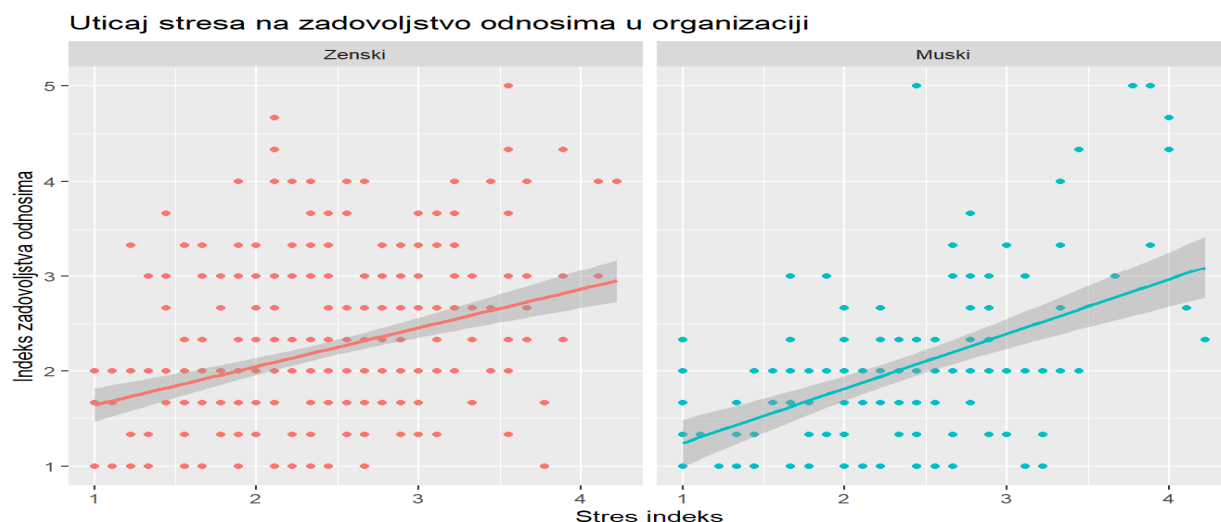
### Koeficijenti

	Koeficijent	Standardna greška	T vrijednost	P vrijednost
Odsječak na y osi	4,71	0,09	52,99	<0,000 ***
Indeks stresa	-0,45	0,04	-12,50	<0,000 ***
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				
Residual standard error: 0.5599 on 496 degrees of freedom (5 observations deleted due to missingness)				
Multiple R-squared: 0.2396, Adjusted R-squared: 0.2381				
F-statistic: 156.3 on 1 and 496 DF, p-value: < 2.2e-16				

Tabela 19 Regresioni model uticaj stresa na opće zadovoljstvo

Varijabla stresa objašnjava 24% varijacije u indeksu općeg zadovoljstva, te sa koeficijentom od k=-0,45 pokazuje da porast stresa za jednu jedinicu smanjuje opće zadovoljstvo za 0,45 jedinica. Posmatrajući P vrijednost možemo reći da je relacije statistički signifikantna, tj. da je veza između varijabli nije slučajna.

Treba naglasiti da su u analizama koje su vršene, kao mjerilo nivoa stresa korištene varijable: ocjena ispitanika o nivou stresa u posljednjih 3-6 mjeseci i stres indeks (izračunat kao prosjek odabranih varijabli stresa- koje imaju skalu od 0-5). Stres indeks se pokazao kao adekvatnija mjera pri analizama zato što je u relaciji sa indeksom općeg zadovoljstva njihova veza statistički signifikantna i objašnjava viši nivo varijacije indeksa općeg zadovoljstva. Ovo je vidljivo u analizama koje su prikazane u nastavku.



Grafikon 8 Uticaj stresa (indeks stresa) na zadovoljstvo odnosima u organizaciji

Posmatrajući grafik linije trenda odnosa stres indeksa sa indeksom zadovoljstva odnosima moguće je primijetiti rastući trend tj. da povećanje stresa povećava zadovoljstvo odnosima u organizaciji. Tu pojavu mogli bismo tumačiti udruživanjem i solidarisanjem između zaposlenih pri suočavanju sa izvorima stresa (vezanim za posao), što može voditi uspostavljanju boljih odnosa u organizaciji.

Za potvrdu rastućeg trenda urađen je regresioni model stres indeksa na indeks zadovoljstva odnosima u organizaciji te su utvrđeni: formula, reziduali i koeficijenti, f statistika i p vrijednosti.

**Formula:** indeks zadovoljstva odnosima = 1,05 + 0,46\*stres indeks

### Reziduali

Min	1Q	Median	3Q	Max
-1,80	-0,51	-0,13	0,33	2,81

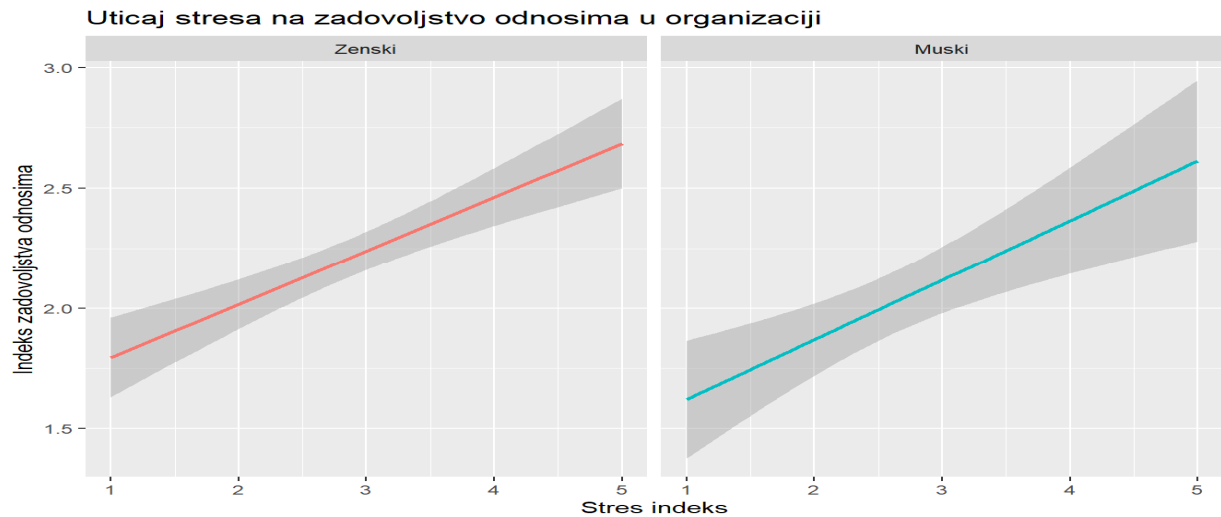
Tabela 20 Reziduali regresivnog modela

### Koeficijenti

	Koeficijent	Standardna greška	T vrijednost	P vrijednost
Odsječak na y osi	1,05	0,12	8,95	<0,000 ***
Indeks stresa	0,46	0,05	9,76	<0,000 ***
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				
Residual standard error: 0.7372 on 493 degrees of freedom (8 observations deleted due to missingness)				
Multiple R-squared: 0.1629, Adjusted R-squared: 0.1612				
F-statistic: 95,94 on 1 and 493 DF, p-value: < 2.2e-16				

Tabela 21 Regresioni model uticaj stresa na zadovoljstvo odnosima

Varijabla stresa objašnjava 16,3% varijacije u indeksu zadovoljstva odnosima u organizaciji (izračunat kao prosjek odabranih varijabli zadovoljstva), te sa koeficijentom od 0,46 pokazuje da porast stresa za jednu jedinicu povećava zadovoljstvo odnosima u organizaciji za 0,46 jedinica. Posmatrajući P vrijednost možemo reći da je relacije statistički signifikantna, (time se odbija  $H_0$  hipoteza da je veza između varijabli jednaka 0/slučajna).



*Grafikon 9 Uticaj stresa (ocjena nivoa stresa) na zadovoljstvo odnosima u organizaciji*

Posmatrajući grafik odnosa varijable doživljaja nivoa stresa u posljednjih 3-6 mjeseci sa indeksom zadovoljstva odnosima moguće je primijetiti rastući trend tj. da povećanje stresa povećava zadovoljstvo odnosima u organizaciji. Za potvrdu rastućeg trenda urađen je regresioni model stres indeksa na indeks zadovoljstva odnosima u organizaciji te su utvrđeni: formula, reziduali i koeficijenti, f statistika i p vrijednosti.

**Formula:** indeks zadovoljstva odnosima = 1,49 + 0,23\* nivo stresa u posljednjih 3-6 mjeseci

#### Reziduali

Min	1Q	Median	3Q	Max
-1,68	-0,53	-0,20	0,37	3,03

*Tabela 22 Reziduali regresivnog modela*

#### Koeficijenti

	Koeficijent	Standardna greška	T vrijednost	P vrijednost
Odsječak na y osi	1,49	0,10	14,88	<0,000 ***
Nivo stresa u posljednjih 3-6 mjeseci	0,24	0,03	7,00	<0,000 ***
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				
Residual standard error: 0.7675 on 496 degrees of freedom (5 observations deleted due to missingness)				
Multiple R-squared: 0.09, Adjusted R-squared: 0.08816				
F-statistic: 49.05 on 1 and 496 DF, p-value: 8.149e-12				

*Tabela 23 Regresioni model uticaj stresa na zadovoljstvo odnosima*

Varijabla doživljaja nivoa stresa u posljednjih 3-6 mjeseci objašnjava 9% varijacije u indeksu zadovoljstva odnosima u organizaciji, te sa koeficijentom od 0,24 pokazuje da porast doživljaja nivoa stresa u posljednjih 3-6 mjeseci za jednu jedinicu povećava zadovoljstvo odnosima u organizaciji za 0,24 jedinica. Posmatrajući P vrijednost možemo reći da je relacije statistički signifikantna, (time se odbija  $H_0$  hipoteza da je veza između varijabli jednaka 0/slučajna).

Na osnovu ovih podataka možemo zaključiti da je  $H_1$ : Stres negativno utiče na zadovoljstvo, potvrđena: varijabla stresa objašnjava 24% varijacije u indeksu općeg zadovoljstva, te sa koeficijentom od -0,45 pokazuje da porast stresa za jednu jedinicu smanjuje opće zadovoljstvo za 0,45 jedinica.

## H2: Stres negativno utiče na performanse zaposlenih

S obzirom na to da je pri odgovoru na 4. istraživačko pitanje utvrđeno da uticaj subjektivnih ocjena nivoa stresa na radne performanse i dimenzije radnih performansi nije signifikantan, za provjeru druge hipoteze: stres negativno utiče na performanse zaposlenih, u odnos je stavljen indeks performansi sa stres indeksom, indeksom općeg zadovoljstva i indeksom zadovoljstva odnosima u organizaciji, te je izvršena regresiona analiza čiji su rezultati vidljivi u tabelama ispod (tabela 24 i 25).

### Uticaj stresa, općeg zadovoljstva i zadovoljstva odnosima na indeks performansi

**Formula:**  $\text{indeks performansi} = 3,28 + 0,12 * \text{stres indeks} + 0,14 * \text{indeks općeg zadovoljstva} - 0,13 * \text{indeks zadovoljstva odnosima}$

### Reziduali

Min	1Q	Median	3Q	Max
-2,44	-0,34	0,05	0,42	1,72

Tabela 24 Reziduali regresivnog modela

### Koeficijenti

	Koeficijent	Standardna greška	T vrijednost	P vrijednost
Odsječak na y osi	3,28	0,36	8,97	<0,000 ***
Stres indeks	0,12	0,05	2,22	0,0271 *
Indeks općeg zadovoljstva	0,14	0,07	2,15	0,0325 *
Indeks zadovoljstva odnosima	-0,13	0,05	-2,51	0,0126 *
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				
Residual standard error: 0.6079 on 347 degrees of freedom (152 observations deleted due to missingness)				
Multiple R-squared: 0.05772, Adjusted R-squared: 0.04957				
F-statistic: 7.085 on 3 and 347 DF, p-value: 0.000124				

Tabela 25 Regresioni model uticaj stresa, općeg zadovoljstva i zadovoljstva odnosima na radne performanse

Ovim regresionim modelom uspostavljena je veza između indeksa performansi sa indeksom stresa, općeg zadovoljstva i zadovoljstvom odnosima u organizaciji. Posmatrajući P vrijednost možemo reći da su relacije statistički signifikantne.

Utvrđen je statistički signifikantan pozitivan uticaj stresa (0,12) i općeg zadovoljstva (0,14), te negativan uticaj indeksa zadovoljstva odnosima (-0,13) na performanse. Tumačenje koje bismo mogli dati u vezi sa ovakvim nalazima je da stres i opće zadovoljstvo djeluju blago pozitivno na performanse, a zadovoljstvo odnosima na radnom mjestu doprinosi statistički signifikantnom ali malom smanjenju performansi.

Pored opisane regresione analize, izvršena je također regresiona analiza u svrhu provjere veze između subjektivne ocjene performansi i indeksa stresa, općeg zadovoljstva i zadovoljstva odnosima u organizaciji, kako je vidljivo u nastavku.

### Uticaj stresa, općeg zadovoljstva i zadovoljstva odnosima na subjektivne performanse

#### Formula:

subjektivna ocjena perf.=7,19+0,09\*stres ind.+0,44\*indeks općeg zadovoljstva- 0,33\*indeks zadovoljstva odnosima

#### Reziduali

Min	1Q	Median	3Q	Max
-6,12	-0,65	0,19	0,91	3,20

Tabela 26 Reziduali regresivnog modela

#### Koeficijenti

	Koeficijent	Standardna greška	T vrijednost	P vrijednost
Odsječak na y osi	7,19	0,70	10,25	<0,000 ***
Stres indeks	0,09	0,10	0,83	0,4071
Indeks općeg zadovoljstva	0,44	0,13	3,43	<0,000 ***
Indeks zadovoljstva odnosima	-0,33	0,098	-3,391	<0,000 ***
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				
Residual standard error: 1,397 on 491 degrees of freedom (8 observations deleted due to missingness)				
Multiple R-squared: 0.1005, Adjusted R-squared: 0.09505				
F-statistic: 18,29 on 3 and 491 DF, p-value: 2,88e-1				

Tabela 27 Regresioni model uticaj stresa, općeg zadovoljstva i zadovoljstva odnosima na radne performanse

Ovim regresionim modelom uspostavljena je veza između subjektivne ocjene performansi (iz pitanja: ocijeniti radni učinak u zadnje 1-2 godine) sa indeksom stresa, općeg zadovoljstva i zadovoljstvom odnosima u organizaciji. Posmatrajući P vrijednost možemo reći da je relacija subjektivne ocjene performansi sa indeksom općeg zadovoljstva i zadovoljstva odnosima u organizaciji statistički signifikantna, te da stres indeks nema statistički signifikantan uticaj na subjektivne performanse.

Utvrđen je uticaj općeg zadovoljstva (0,44) te negativan uticaj indeksa zadovoljstva odnosima (-0,33) na performanse. Iz navedenih rezultata može se zaključiti da u istraživanju prijavljene razine stresa ne utiču na performanse ispitanika (u bilo kojem smjeru); opće zadovoljstvo djeluje umjereno pozitivno na performanse; a zadovoljstvo odnosima na radnom mjestu, vjerovatno nesvjesno doprinosi statistički signifikantnom umjerenom smanjenju performansi.

Na osnovu ovih podataka možemo zaključiti H2: Stres negativno utiče na performanse zaposlenih, odbijena jer stres indeks/nivo stresa (u posljednjih 3-6 mjeseci) nije statistički signifikantna u relaciji sa indeksom performansi ili bilo kojom grupom (indeksom kontekstualnih) performansi, indeksom performansi pozitivnog feedback-a, indeksom razvojnih performansi, indeksom izvršnih performansi).

### **H3: Zadovoljstvo pozitivno utiče na performanse zaposlenih.**

Provjera hipoteze H3: Zadovoljstvo pozitivno utiče na performanse zaposlenih izvršena je uvidom u rezultate dobijene u provjeri prethodne hipoteze, kroz dva ranije opisana regresiona modela (tabele 24 i 25 te tabele 26 i 27)<sup>5</sup>. Kroz regresione modele stavljeni su u odnos:

1. Indeks performansi sa stres indeksom, indeksom općeg zadovoljstva i indeksom zadovoljstva odnosima u organizaciji<sup>6</sup>, te je utvrđen signifikantan pozitivan uticaj stresa ( $k=0,12$ ) i općeg zadovoljstva ( $k=0,14$ ) na performanse, te negativan uticaj zadovoljstva odnosima u organizaciji ( $k=-0,13$ ) na performanse;
2. Subjektivni doživljaj performansi sa stres indeksom, indeksom općeg zadovoljstva i indeksom zadovoljstva odnosima u organizaciji<sup>7</sup>, te je utvrđen signifikantan pozitivan uticaj općeg zadovoljstva ( $k=0,44$ ) na performanse, negativan uticaj zadovoljstva odnosima ( $k=-0,33$ ) u organizaciji na performanse, te uticaj stresa je statistički nesignifikantan u odnosu na subjektivnu ocjenu performansi.

Na osnovu ovih podataka možemo zaključiti da je H3: Zadovoljstvo pozitivno utiče na performanse zaposlenih djelimično potvrđena, u dijelu koji se odnosi na uticaj općeg zadovoljstva na performanse. Hipoteza nije potvrđena kada je riječ o uticaju zadovoljstva odnosima na performanse.

---

<sup>5</sup> U svrhu provjere H3 o uticaju zadovoljstva na radne performanse izvršene su detaljne analize odnosa tipova zadovoljstva (općeg, zadovoljstva odnosima, zadovoljstvo radnim odnosima) sa performansama (ukupno i pojedinim dimenzijama performansi: izvršne, kontekstualne, razvojne i performanse pozitivnog feedback-a) te nije potvrđen signifikantan uticaj niti značajan nivo objašnjenja promjenjivosti zavisne varijable.

<sup>6</sup> Indeks performansi =  $3,28 + 0,12 * \text{stres indeks} + 0,14 * \text{indeks općeg zadovoljstva} - 0,13 * \text{indeks zadovoljstva odnosima}$

<sup>7</sup> Subjektivni doživljaj performansi =  $7,19 + 0,09 * \text{stres indeks} + 0,44 * \text{indeks općeg zadovoljstva} - 0,33 * \text{indeks zadovoljstva odnosima}$

## 4. Zaključak

Savremeni uslovi poslovanja karakterizirani visokim nivoom konkurencije i stalnim turbulentnim promjenama, utiču da se u menadžmentu kao nauci posebna pažnja posvećuje pitanju performansi. Pojam performansi koji se tumači kao set radnih ponašanja relevantnih za ciljeve organizacije ali i skup bazičnih formi efekata (produktivnosti, inovativnosti i organizacijske odanosti) je kompleksan pojam koji se u praksi i stručnoj literaturi često koristi zamjenjivo sa čitavim nizom srodnih pojmova. Kompleksnost fenomena individualnih performansi ogleda se u pomenutoj višestrukoj potrebi za označavanjem procesa i rezultata, kao i višedimenzionalnosti. Pored praćenja, upravljanja i unaprjeđenja performansi, nauka i praksa posebnu pažnju pridaju identificiranju determinanti koje utiču na individualne i organizacijske performanse, sa posebnim akcentom na one subjektivne determinante performansi koje bitno mogu uvećati ili umanjiti performanse. U tu grupu svakako spadaju stres – za koji se pretpostavlja da djeluje negativno na performanse, i zadovoljstvo, kao faktor koji uobičajeno djeluje poticajno na performanse zaposlenih. Stres predstavlja skup reakcija izazvanih neskladom zahtjeva i/ili želja koji se postavljaju pred pojedinca, i mogućnosti pojedinca da djeluje, a što pojedinac doživljava kao prijetnju. Zbog ranije opisanih savremenih uslova poslovanja na tržištu i rada u organizacijama, stres se sve češće i redovnije pojavljuje kod zaposlenih te djeluje na njihovo radno ponašanje i rezultate. Paralelno, razumijevajući važnost zaposlenih i uticaj njihovog pozitivnog stava prema organizaciji i radnom mjestu, organizacije i menadžeri, sve veći napor ulažu za razvijanje pozitivnog okruženja koje će djelovati stimulatивно na zaposlene i time reducirati negativne efekte koje visoki zahtjevi savremenog poslovnog okruženja stvaraju na zaposlene i dodatno potaći zaposlene na veću učinkovitost u radu.

U cilju razumijevanja uticaja stresa na zadovoljstvo i radne performanse kod zaposlenih u Bosni i Hercegovini provedeno je istraživanje o prisustvu, intenzitetu i dinamici stresa, zadovoljstva i radnih performansi.

Istraživanje provedeno na uzorku od 503 uredskih radnika pokazalo je da:

- Uredski radnici – ispitanici obuhvaćeni istraživanjem, na Likertovoj petostepenoj skali ocijenili su stres koji osjećaju kao blag do umjeren sa srednjom ocjenom 2,37;
- Ne postoji statistički signifikantan uticaj demografskih odlika ispitanika na prijavljenu razinu stresa;

- Stres koji ispitanici prijavljuju statistički signifikantno, blago do umjereno utiče na smanjene zadovoljstva na radu i općeg zadovoljstva, a statistički signifikantno, umjereno i pozitivno na zadovoljstvo odnosima;
- Nije potvrđeno negativno djelovanje stresa na radne performanse, ni na njihove pojedine dimenzije (mjerene indeksom performansi i indeksima pojedinih dimenzija performansi);
- Ne postoji statistički signifikantan uticaj demografskih odlika ispitanika na performanse osim u slučaju razvojnih performansi, koje muškarci prijavljuju na višoj razini nego žene;
- Regresionom analizom utvrđen je blag do umjeren pozitivan uticaj doživljenog nivoa stresa i na performanse; signifikantan, blag do umjeren uticaj općeg zadovoljstva na performanse, te negativan, blag i statistički značajan uticaj indeksa zadovoljstva odnosima na performanse.

U modelima regresije i korelacije indeks stresa, utvrđen kao prosječna ocjena nivoa stresa uzrokavanog različitim stresorima na poslu, pokazao je veću snagu od subjektivne ocjene stresa, a subjektivna ocjena radnih performansi veću snagu od indeksa performansi, utvrđenog kao srednja vrijednost ocjena indikatora dimenzija performansi. Pri tumačenju rezultata regresione i korelacione analize ne treba gubiti iz vida da su pri ocjeni doživljenog stresa ispitanici prijavljivali niske od umjerene razine stresa te da bi više razine doživljenog stresa pri analizama, mogle dati drugačije vrijednosti koeficijenta korelacije i regresije u vezi sa zadovoljstvom i performansama. Također, druga grupa ispitanika mogla bi na sasvim drugačiji način ocijeniti stres, zadovoljstvo i performanse. Rezultati dobijeni u provedenim analizama u skladu su sa teorijskim tumačenjima iz Yerkes-Dodson zakona koji objašnjava odnos nivoa stresa i performansi.

Buduća istraživanja odnosa između stresa, zadovoljstva zaposlenih i performansi, trebaju se usmjeriti na provjeru ovih odnosa kod nekih drugih profesionalnih skupina, ali i primjenom drugačijih indikatora dimenzija performansi i primjenom drugih statističkih metoda.



## 5. Korištena literatura

1. American Psychological Association [https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2015/snapshot\\_16.3.2022](https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2015/snapshot_16.3.2022)
2. Arambašić, L. (2000): Psihološke krizne intervencije: psihološka pravna pomoć nakon kriznih događaja. Društvo za psihološku pomoć, Zagreb.
3. Babić, M. (1965). Stimulacija kao faktor produktivnosti rada u industrijskom preduzeću, doktorska disertacija. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
5. Beck Konstantin, Wynand P.M.M van de Ven a, Florian Buchner c, Dov Chernichovsky d, Lucien Gardiol e, Alberto Holly e, Leida M Lamers a, Erik Schokkaert f, Amir Shmueli g, Stephan Spycher h, Carine Van de Voorde f, René C.J.A van Vliet a, Jürgen Wasem i, Irith Zmora (2003). Risk adjustment and risk selection on the sickness fund insurance market in five European countries
6. Bičo Ćar, M. (2015). Determinante individualne i organizacijske produktivnosti rada u savremenim uslovima poslovanja. Doktorska disertacija, Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
7. Blanchard, K. H., & Bowles, Sh. (2009). Gung ho!: Sve za tvrtku, tvrtku nizašto!: povećajte produktivnost, profit i vlastito blagostanje: aktivirajte ljude u bilo kojoj tvrtki. Zagreb. MATE.
8. Bolfek, B., Milković, V. i Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7 (1), 16-27. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/184194>
9. Bradica Devčić, Silvija (2019). "Stres u poslovnoj komunikaciji"
10. Brayfield, A. H., Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
11. Brouwer, W.B.F., Meerding, W.J., Lamers, L.M., & Severens J. L. (2005). The relationship between productivity and health-related QOL. *PharmacoEconomics*, 23(3), 209-218. [link.springer.com/article/10.2165/00019053-200523030-00002](http://link.springer.com/article/10.2165/00019053-200523030-00002)
12. Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 686–707). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
13. Cuculić, A. (2006): Stres i burn - out sindrom kod djelatnika penalnih institucija. *Kriminologija i socijalna integracija*, 14 (2).
14. de Kloet, E. Ron; Joëls, Marian; Holsboer, Florian (June 2005). Stress and the brain: from adaptation to disease. *Nature Reviews Neuroscience*. 6 (6): 463–475. doi:10.1038/nrn1683
15. de Kloet, E. Ron; Joëls, Marian; Holsboer, Florian (June 2005). Stress and the brain: from adaptation to disease. *Nature Reviews Neuroscience*. 6 (6): 463–475.
16. Everly G.S., Lating J.M. (2013) The Anatomy and Physiology of the Human Stress Response. In: A Clinical Guide to the Treatment of the Human Stress Response. Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5538-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5538-7_2)
17. Gilmeanu, R. (2015). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance. *Valahian Journal of Economic Studies*. [online]. 6 (3), str. 69-80. <http://search.proquest.com>
18. Glavas, M.M.; Weinberg, J. (2006). *Stress, Alcohol Consumption, and the Hypothalamic-Pituitary-Adrenal Axis*. In Yehuda, S.; Mostofsky, D.I. (eds.). *Nutrients, Stress, and Medical Disorders*. Totowa, NJ: Humana Press. pp. 165–183.
19. Griffin R.W., and Moorhead G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). South-Western: Cengage Learning.
20. Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach
21. Keil R.M.K. (2004). Coping and Stress: A Conceptual Analysis. *Journal of Advanced Nursing* 45 (6): 659–665.
22. Koopmans, L. (2014). Measuring Individual Work Performance. *Netherlands Organisation of Applied Scientific Research TNO, Leiden, The Netherlands*. [online]. Dostupno na: [http://www.google.ba/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0ahUKewiF24CqzJfbAhXEF5oKHUflABAQFgg2MAM&url=http%3A%2F%2Fpublications.tno.nl%2Fpublication%2F34609635%2FBTWAre%2Fkoopmans-2014-measuring.pdf&usg=AOvVaw0jOxGrg0JKRU0c2XEM\\_jLV](http://www.google.ba/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0ahUKewiF24CqzJfbAhXEF5oKHUflABAQFgg2MAM&url=http%3A%2F%2Fpublications.tno.nl%2Fpublication%2F34609635%2FBTWAre%2Fkoopmans-2014-measuring.pdf&usg=AOvVaw0jOxGrg0JKRU0c2XEM_jLV)
23. Koopmanschap, M., Burdorf, A., & Lötters F. (2013). Work absenteeism and productivity loss at work. 31 – 41. u Loisel, P. & Johannes, R. A: *Handbook of Work Disability, Prevention and Management*. New York: Springer Science + Business Media. <http://www.slideshare.net/pauloventuraseabra/work-absenteeism-and-productivity-2013-38111175> (21. 06. 2014.)
24. Kraja, G. (2015). Job Security and Performance: Case Study of the Albanian Public Administration. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. [online]. Vol 4 (2), str. 19-25. <https://www.mcser.org/journal/>

25. Kraja, G. (2015). Performance of the Public Administrator between Practices of Human Resource Management and Performance of Public Organizations: Case Study Albanian Public Administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. [online]. Vol 6 (3), str. 365-373. <https://www.mcser.org/journal/>
26. Kumashiro, M., Kadoya, M., Kubota, M., Yamashita, T., Higuchi, Y., & Izumi, H. (2011). The Relationship between Work Ability Index, Exercise Habits, and Occupational Stress – Employees with Good Exercise Habits Have Greater Work Ability. *Age Management during the Life Course, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability*. Tampere: Tampere University Press, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65396/age\\_management\\_during\\_2011.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65396/age_management_during_2011.pdf?sequence=1)
27. Lötters, F, Meerding W.J., & Burdorf A. (2005). **Reduced productivity after sickness absence due to musculoskeletal disorders and its relation to health outcomes**. *Scand J Work Environ Health*, 31(5), 367-74. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16273963> (11. 01. 2022.)
28. Lussier, R. N. (1996). *Human Relations in Organizations, A Skill-Building Approach*. 3-rd ed., Boston, Massachusetts: Mc Graw-Hill.
29. Lyle E. Bourne, Jr., and Rita A. Yaroush University of Colorado, Boulder Colorado: *Stress and Cognition: A Cognitive Psychological Perspective* (05.01.2023)
30. Mary K. Salazar, EdD, RN, COHN-S, and Randal Beaton, PhD, EMT (2000). "Ecological Model of Occupational Stress" (470)
31. Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P. (1996): *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologist Press. Palo Alto. CA.
32. McKlveen, Jessica M.; Myers, Brent; Herman, James P. (7 February 2017). "The Medial Prefrontal Cortex: Coordinator of Autonomic, Neuroendocrine, and Behavioral Responses to Stress". *Journal of Neuroendocrinology*. 27 (6): 446–456.
33. Miao, R., Kim, H. (2010): Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Employee Performance: An Chinese Empirical Study, *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257-264.
34. Nachiappan, Vasanthi; Muthukumar, Kannan (December 2010). "Cadmium-induced oxidative stress in *Saccharomyces cerevisiae*". *Indian Journal of Biochemistry and Biophysics*. 47 (6): 383–387.
35. Petticrew, Mark P.; Lee, Kelley (March 2011). "The "Father of Stress" Meets "Big Tobacco": Hans Selye and the Tobacco Industry". *American Journal of Public Health*. 101 (3): 411–418.
36. Petz, B. (1987). *Psihologija rada*. Zagreb: Školska knjiga.
37. Popa, M., Salanta, I. (2012). A model of six-step process of employee motivation. *Proceedings of the 6th International Management Conference: Approaches in organizational management*. [online]. str. 287-295. [https://www.researchgate.net/publication/330651472\\_A\\_MODEL\\_OF\\_SIX-STEP\\_PROCESS\\_OF\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION](https://www.researchgate.net/publication/330651472_A_MODEL_OF_SIX-STEP_PROCESS_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION)
38. Robbins S.P., and Judge T.A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
39. Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2009). The cost and impact of health conditions on **presenteeism to employers: A review of the literature**. *Pharmaco Economics*, 27(5), 365–378. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19586075> (19. 03. 2014.)
40. Selye (1975). "Confusion and controversy in the stress field". *Journal of Human Stress*. 1(2): 37–44.
41. Selye, Hans. *The stress of life*. Prerađeno izd. New York: McGraw-Hill. 1978
42. Shalev, Arieh Y.; Yehuda, Rachel; Alexander C. McFarlane (2000). *International handbook of human response to trauma*. New York: Kluwer Academic/Plenum Press.
43. Susanty, A., Miradipta, R., & Jie, F. (2013). Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job.
44. Šimunović, D. i Turk, V. (2012). Usporedba NIOSH-modela stresa s drugim istraživanjima u učiteljskom zanimanju. *Život i škola*, 58(27) 204-210.
45. Van Den Berg T., Elders L., de Zwart B. & Burdorf A. (2009). **The Effects of work related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review**. *Occupationa and Environmental Medicine*, 66., 211-220.
46. Viner Russell (1999). "Putting Stress in Life: Hans Selye and the Making of Stress Theory". *Social Studies of Science*. 29 (3): 391–410.
47. W. B. Cannon; *Physiological Regulation of Normal States: Some Tentative Postulates Concerning Biological Homeostatics*; IN: A. Pettit (ed.); A Charles Richet: ses amis, ses collègues, ses élèves; p. 91; Paris; Éditions Médicales; 1926.
48. Waldman, D., & Spangler, W. D. (1989). Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance. *Human Performance*, 2(1), 29-59. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup0201\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup0201_2)
49. Warr, P., Nielsen, K. (2018). *Wellbeing and work performance*. Institute of Work Psychology, University of Sheffield. [https://www.researchgate.net/publication/323268004\\_Wellbeing\\_and\\_work\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/323268004_Wellbeing_and_work_performance)
50. Zvonimir Jurković (2012) *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije* <https://hrcak.srce.hr/file/139713>

## 6. Prilog

### Upitnik

#### **Upitnik za određivanje uticaja stresa na zadovoljstvo i radne performanse zaposlenih**

Poštovana/i,

Najprije Vam se zahvaljujemo za odziv i spremnost za učešće u Istraživanju uticaja stresa na zadovoljstvo i radne performanse uredskih radnika u FBIH.

Istraživanje se sprovodi u svrhu izrade magistarskog rada u okviru II ciklusa studija na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu.

Sve informacije, koje nam budu povjerene u toku provođenja ankete, biće upotrebljene sa punom pažnjom i diskrecijom, isključivo za potrebe naučnog istraživanja i za druge svrhe neće biti korištene. Prilikom tumačenja i prikaza rezultata i zaključaka istraživanja podaci dobijeni kroz ovo istraživanje biće prezentirani zbirno, a pri tome će biti isključena svaka mogućnost identificiranja pojedinačnih učesnika u istraživanju i njihovih odgovora.

Molim da se prilikom ispunjavanja upitnika pridržavate sljedećih uputa:

- neophodno je da na pitanja odgovorite iskreno i u skladu sa stvarnim stanjem,
- potrebno je da odgovorite na sva pitanja,
- molim da na pitanja odgovarate zaokruživanjem broja uz odgovor koji najbolje odgovara Vašem stanju, ili da, u slučaju gdje je ponuđena brojčana skala, odgovorite zaokruživanjem odgovarajućeg stupnja,
- Ukoliko se na pitanje odgovara upisivanjem odgovora molimo da pišete štampanim slovima.

U slučaju nejasnoća u toku ispunjavanja upitnika budite slobodni kontaktirati autoricu istraživanja na adresu: [hodzicselma666@gmail.com](mailto:hodzicselma666@gmail.com), (ili lično) ili se obratiti anketaru od kojeg ste dobili upitnik. Po ispunjenju upitnika molim da upitnik predate autorici, anketaru od kojeg ste dobili upitnik ili ih ubacite u kutiju predviđenu za to.

Još jednom se zahvaljujemo za vrijeme koje ste izdvojili za učešće u istraživanju.

Lijep pozdrav.

## Demografija

### 1. Spol

- Muški
- Ženski

### 2. Dob (godina)

---

Vaš odgovor

### 3. Bračno stanje

- neoženjen / neudata
- oženjen / udata
- vanbračna zajednica
- rastavljen/a
- razveden/a
- udovac / udovica

### 4. Trenutno živite

- Sam/sama
- U porodici/ partnerstvu s djecom
- U porodici/ partnerstvu bez djece
- Sam/a s djecom
- Sa roditeljima
- Sa širom porodicom (djeca, roditelji, supružnik)

### 5. Zanimanje:

(posao koji obavljate na radnom mjestu)

---

Vaš odgovor

### 6. Najviši nivo završenog obrazovanja – škola, studij :

Molim Vas navedite koja škola ili koji studij

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola (2 godine)
- Visoka škola (VII stepen)
- Magisterij
- Doktorat

## 7. Dužina ukupnog radnog staža

---

Vaš odgovor

## 8. Dužina radnog staža na sadašnjem radnom mjestu

---

Vaš odgovor

## 9. Radno vrijeme

- Samo u jutarnjoj smjeni
- Samo u popodnevnoj smjeni
- Samo u noćnoj smjeni
- U dvije smjene (Jutarnja, popodnevna)
- U tri smjene (Jutarnja, popodnevna, noćna)
- Jutarnja smjena + Dežurstvo
- Drugo

## 10. Vaš trenutni radni status:

- Zaposlenje na neodređeno vrijeme
- Zaposlenje na određeno vrijeme
- Samozaposlen/samozaposlena

## 11. Zaposleni ste

- U privatnom preduzeću
- U javnom preduzeću
- U javnoj instituciji

## 12. Koliko sati radite (sedmično):

---

Vaš odgovor

## 13. Veličina organizacije u kojoj radite:

- Mikro organizacija (do 10 zaposlenih)
- Mala organizacija (11 – 50 zaposlenih)
- Srednje velika organizacija (51 – 250 zaposlenih)
- Velika organizacija (preko 250 zaposlenih)

**14. Vjerujete li da ćete, s obzirom na zdravlje, biti sposobni obavljati svoj trenutni posao za dvije godine?**

- ne vjerujem
- nisam siguran
- prilično sam siguran/na da ću moći

**15. Da li ste, u zadnje vrijeme, bili u stanju uživati u redovnim dnevnim aktivnostima?**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 0=nikad, 1= prilično rijetko, 2=ponekad, 3=prilično često, 4= stalno

**Nikad**    0                    1                    2                    3                    4                    **Stalno**

**16. Da li ste u zadnje vrijeme bili tjelesno i psihički aktivni?**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 0=nikad, 1= prilično rijetko, 2=ponekad, 3=prilično često, 4= stalno

**Nikad**    0                    1                    2                    3                    4                    **Stalno**

**17. Da li ste u zadnje vrijeme gledali s nadom u budućnost?**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 0=nikad, 1= prilično rijetko, 2=ponekad, 3=prilično često, 4= stalno

**Nikad**    0                    1                    2                    3                    4                    **Stalno**

**18. Koliko ste zadovoljni s trenutnom kvalitetom Vašeg života (općenito)?**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=vrlo zadovoljan, 2=prilično zadovoljan, 3=djelimično zadovoljan, 4=prilično nezadovoljan, 5=vrlo nezadovoljan

**Vrlo zadovoljan/na**    1                    2                    3                    4                    5 **Vrlo nezadovoljan/na**

**19. Koja od navedenih rečenica najbolje opisuje Vašu sadašnju životnu situaciju?**

- Sve u svemu proživljavam ispunjen privatni i interesantan profesionalni život. Osjećam da mi takav život u cijelosti odgovara.
- Proživljavam ispunjen privatni život. No, moj je profesionalni život samo ponekad interesantan. Osjećam da mi privatni život odgovara, ali profesionalni samo ponekad.
- Proživljavam ispunjen i interesantan profesionalni život, ali je moj privatni život samo ponekad ispunjen. Osjećam da mi profesionalan život odgovara, ali privatni samo ponekad.
- Trenutno ne osjećam ispunjenje ni u privatnom, niti u profesionalnom. Osjećam da mi u zadnje vrijeme u životu ide 'u krivom smjeru'.

**20. Na skali od 0 do 10, gdje 0 označava najlošiji radni učinak koji neko može imati u vašem poslu i gdje 10 označava radni učinak najboljeg zaposlenika, kako biste rangirali radni učinak većine zaposlenih u poslu sličnom vašem?**

**Najlošiji radni učinak**    0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 **Najbolji radni učinak**

**21. Koristeći istu skalu od 0 do 10, (kao u predhodnom pitanju) kako biste ocijenili Vaš uobičajeni radni učinak tokom zadnje godine ili dvije?**

**Najlošiji radni učinak** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Najbolji radni učinak**

**22. Po Vašem mišljenju da li bi Vaš radni učinak (obim posla koji obavljate) mogao biti veći nego što je sada?\***

- DA, moj radni učinak bi mogao biti veći
- NE, moj radni učinak ne može biti veći – već radim maksimalno

**23. Osjećate li da ste posljednjih 3-6 mjeseci pod stresom? (nemir, napetost, nervoza, zabrinutost, nesanica kod pomisli na problem)**

- Uopće nisam pod stresom
- Uglavnom nisam pod stresom
- Pod osrednjim sam stresom
- Pod priličnim sam stresom
- Pod velikim sam stresom

**Molim da označite u kojoj mjeri osjećate stres zbog sljedećih razloga i faktora vezanih za Vaše radno mjesto:**

**24. Kratki rokovi za obavljanje radnih zadataka**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=nimalo, 2=malo, 3=osrednje, 4=prilično dosta, 5=veoma mnogo

**Nimalo** 1 2 3 4 5 **Vrlo mnogo**

**25. Nedostatak kontrole i samostalnosti u obavljanju radnih zadataka**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=nimalo, 2=malo, 3=osrednje, 4=prilično dosta, 5=veoma mnogo

**Nimalo** 1 2 3 4 5 **Vrlo mnogo**

**26. Odsustvo podrške kolega za obavljanje radnih zadataka**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=nimalo, 2=malo, 3=osrednje, 4=prilično dosta, 5=veoma mnogo, 6=Ne odnosi se na mene (birati opciju 6 ukoliko nemate saradnika)

**Nimalo** 1 2 3 4 5 **Neprijemljivo**

**27. Odsustvo podrške nadređenog za obavljanje radnih zadataka**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=nimalo, 2=malo, 3=osrednje, 4=prilično dosta, 5=veoma mnogo, 6=Ne odnosi se na mene (birati opciju 6 ukoliko nemate nadređenog)

**Nimalo** 1 2 3 4 5 **Neprijemljivo**

### **28. Fizički uslovi i zahtjevi posla - posao fizički zahtjevan**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=nimalo, 2=malo, 3=osrednje, 4=prilično dosta, 5=veoma mnogo

**Nimalo**            1                    2                    3                    4                    5                    **Vrlo mnogo**

### **29. Psihički zahtjevi posla - posao psihički zahtjevan**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=nimalo, 2=malo, 3=osrednje, 4=prilično dosta, 5=veoma mnogo

**Nimalo**            1                    2                    3                    4                    5                    **Vrlo mnogo**

### **30. Rad sa klijentima**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=nimalo, 2=malo, 3=osrednje, 4=prilično dosta, 5=veoma mnogo

**Nimalo**            1                    2                    3                    4                    5                    **Vrlo mnogo**

### **31. Nedostatak materijalnih ili drugih sredstava za rad**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=nimalo, 2=malo, 3=osrednje, 4=prilično dosta, 5=veoma mnogo

**Nimalo**            1                    2                    3                    4                    5                    **Vrlo mnogo**

### **32. U kojoj ste mjeri zadovoljni s Vašim privatnim životom?**

Vrijednosti u skali imaju slijedeće značenje: 1=vrlo zadovoljan/a, 2=prilično zadovoljan/a, 3=djelimično zadovoljan/a, 4=prilično nezadovoljan/a, 5=Vrlo nezadovoljan/a

**Vrlo zadovoljan/a**    1                    2                    3                    4                    5                    **Vrlo nezadovoljan/a**

### **33. U kojoj ste mjeri zadovoljni s Vašom sadašnjom situacijom na poslu i zanimanjem? (pozicijom koju imate)**

Vrijednosti u skali imaju slijedeće značenje: 1=vrlo zadovoljan/a, 2=prilično zadovoljan/a, 3=djelimično , 4=prilično nezadovoljan/a, 5=Vrlo nezadovoljan/a

**Vrlo zadovoljan/a**    1                    2                    3                    4                    5                    **Vrlo nezadovoljan/a**

### **34. U kojoj ste mjeri zadovoljni uslovima rada na poslu (radno vrijeme, fizički uslovi rada, materijalna opremljenost i dr.)?**

Vrijednosti u skali imaju slijedeće značenje: 1=vrlo zadovoljan/a, 2=prilično zadovoljan/a, 3=djelimično zadovoljan/a, 4=prilično nezadovoljan/a, 5=Vrlo nezadovoljan/a

**Vrlo zadovoljan/a**    1                    2                    3                    4                    5                    **Vrlo nezadovoljan/a**

### **35. U kojoj ste mjeri zadovoljni Vašim primanjima koja ostvarujete po osnovu rada?**

Vrijednosti u skali imaju slijedeće značenje: 1=vrlo zadovoljan/a, 2=prilično zadovoljan/a, 3=djelimično zadovoljan/a, 4=prilično nezadovoljan/a, 5=Vrlo nezadovoljan/a

**Vrlo zadovoljan/a**    1                    2                    3                    4                    5                    **Vrlo nezadovoljan/a**



**36. U kojoj ste mjeri zadovoljni međuljudskim odnosima u organizaciji u kojoj radite?**

Vrijednosti u skali imaju slijedeće značenje: 1=vrlo zadovoljan/a, 2=prilično zadovoljan/a, 3=djelimično zadovoljan/a, 4=prilično nezadovoljan/a, 5=Vrlo nezadovoljan/a

**Vrlo zadovoljan/a**      1              2              3              4              5              **Vrlo nezadovoljan/a**

**37. Među kolegama u vašoj užoj organizacionoj jedinici međuljudske odnose obilježava:**

Vrijednosti u skali imaju slijedeće značenje: 1=visok nivo saradnje, 2=određeni nivo saradnje, 3=neutralni odnos, 4=Određeni nivo nesaradnje, 5=Visok nivo nesaradnje, 6=Ne odnosi se na mene (Birati opciju 6 ako nemate saradnike-kolege u organizaciji)

**Visok nivo suradnje**      1              2              3              4              5              6              **Ne odnosi se na mene**

**38. Vaš međuljudski odnos sa Vašim neposrednim pretpostavljenim opisali biste kao:**

Vrijednosti u skali imaju slijedeće značenje: 1=visok nivo saradnje i podrške, 2=određeni nivo saradnje i podrške, 3=neutralni odnos, 4=Određeni nivo nesaradnje i opstrukcije, 5=Dominira nesaradnje i opstrukcija, 6= Ne odnosi se na mene (Birati opciju 6 ako nemate pretpostavljenog)

**Visok nivo suradnje**      1              2              3              4              5              6              **Ne odnosi se na mene**

**39. Općenito, međuljudske odnose u organizaciji u kojoj radite odlikuje:**

Vrijednosti u skali imaju slijedeće značenje: 1=visok nivo saradnje, 2=određeni nivo saradnje, 3=neutralni odnos, 4=Određeni nivo nesaradnje, 5=Dominira nesaradnja, 6= Ne odnosi se na mene (Birati opciju 6 u slučaju da ste jedini član organizacije)

**Visok nivo suradnje**      1              2              3              4              5              6              **Ne odnosi se na mene**

**40. Izvršavam svoje zadatke**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**              1              2              3              4              5              **Uvijek**

**41. Postižem (ostvarujem) dobre rezultate:**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**              1              2              3              4              5              **Uvijek**

**42. Ostvarujem ciljeve / Pravim povoljan napredak ciljeva**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**              1              2              3              4              5              **Uvijek**

**43. Rješavam konflikte među ljudima**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**              1              2              3              4              5              **Uvijek**

#### 44. Potičem povjerenje (i smjelost) drugih

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**        **1**                **2**                **3**                **4**                **5**        **Uvijek**

#### 45. Pomažem drugima da uspiju

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**        **1**                **2**                **3**                **4**                **5**        **Uvijek**

#### 46. Dajem savjete drugima

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**        **1**                **2**                **3**                **4**                **5**        **Uvijek**

#### 47. Pomažem drugima da se razviju (pomažem razvoj drugih)

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**        **1**                **2**                **3**                **4**                **5**        **Uvijek**

#### 48. Motivišem druge

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**        **1**                **2**                **3**                **4**                **5**        **Uvijek**

#### 49. Dobijam pohvale od mog/(mojih) pretpostavljenog/ih

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1 = Nikad, 2 = Rijetko, 3 = Ponekad, 4 = Često, 5 = Uvijek, 6 = NE ODNOSI SE NA MENE

**Nikad**        **1**                **2**                **3**                **4**                **5**                **6**        **Ne odnosi se na mene**

#### 50. Dobijam pohvale od saradnika

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek, 6=NE ODNOSI SE NA MENE

**Nikad**        **1**                **2**                **3**                **4**                **5**                **6**        **Ne odnosi se na mene**

#### 51. Dobijam pohvale od podređenih

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek, 6=NE ODNOSI SE NA MENE

**Nikad**        **1**                **2**                **3**                **4**                **5**                **6**        **Ne odnosi se na mene**

**52. Dobijam pohvale od klijenata**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek, 6=NE ODNOSI SE NA MENE

**Nikad**      1            2            3            4            5            6      **Ne odnosi se na mene**

**53. Napravio/la sam vrlo korisne profesionalne kontakte**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**            1            2            3            4            5      **Uvijek**

**54. Napravio/la sam dobre pomake u karijeri**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**            1            2            3            4            5      **Uvijek**

**55. Bio/bila sam proaktivan/na u sticanju novih kupaca /projekata**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**            1            2            3            4            5      **Uvijek**

**56. Dobio/la sam unapređenje (ili mogućnost napredovanja)**

Vrijednosti u skali imaju značenje: 1=Nikad, 2=Rijetko, 3=Ponekad, 4=Često, 5=Uvijek

**Nikad**            1            2            3            4            5      **Uvijek**