

Univerzitet u Sarajevu - Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**UPRAVLJANJE PSIHOSOCIJALNIM RIZICIMA U HIBRIDNOM RADNOM
OKRUŽENJU**

Završni rad

Mentor:

Prof. dr. Mirna Marković

Student:

Amra Djedović

Sarajevo, decembar, 2023.

University of Sarajevo - Faculty of Philosophy

Department of Psychology

MANAGING PSYCHOSOCIAL RISKS IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT

Final work

Mentor:

Prof. dr. Mirna Marković

Student:

Amra Djedović

Sarajevo, decembar, 2023.

SAŽETAK

Pandemija COVID-19 virusa sa sobom je donijela razne promjene u organizaciji rada, prije svega prelazak iz tradicionalnog radnog okruženja na rad na daljinu. Rad na daljinu je izazvao mnoge poteškoće i doveo do velikog broja stresnih simptoma kod zaposlenika, ali je ipak prihvaćen kao model rada kojeg su mnoge organizacije primjenjivale. Nakon završetka pandemije došao je do izražaja hibridni model rada koji i nije bio toliko popularan pristup u organizacijama. Hibridni model rada predstavlja model rada koji obuhvata rad na licu mjesta (u kancelarijama) i rad na daljinu. Ovaj model rada pruža zaposlenicima mogućnost odabira da li će raditi od kuće, ili ipak iz kancelarije. Strategije upravljanja psihosocijalnim rizicima i stresom na radnom mjestu su različiti, a od velikog značaja je njihova detekcija i u hibridnom modelu rada. Jedan od ciljeva ovog rada bio je prikazati u čemu se ogledaju ključne razlike između hibridnog radnog okruženja i tradicionalnog radnog okruženja. U radu se također nastojalo objasniti koji su to psihosocijalni rizici povezani s radom u hibridnom radnom okruženju i kakva je poveznica između psihosocijalnih rizika u hibridnom radnom okruženju i mentalnog zdravlja zaposlenih. Nadalje, cilj ovog rada je prikazati koje su strategije upravljanja psihosocijalnim rizicima u hibridnom radnom okruženju, te kakav bi mogao biti diferencijalni doprinos industrijskog/organizacijskog psihologa u facilitaciji prilagodbe zaposlenih na hibridni model rada u budućnosti.

Ključne riječi: COVID-19, rad na daljinu, hibridno radno okruženje, psihosocijalni rizici, stres na radu, strategije upravljanja.

Managing psychosocial risks in a hybrid work environment

Amra Djedović

ABSTRACT

The pandemic of the COVID-19 virus brought various changes in the organization of work, above all the transition from a traditional work environment to remote work. Remote work caused many difficulties and led to a large number of stress symptoms among employees, but it was still accepted as a work model that many organizations applied. After the end of the pandemic, a hybrid work model came to the fore, which was not a popular approach in organizations. The hybrid work model represents a work model that includes on-site work (in offices) and remote work. This work model gives employees the option of choosing whether to work from home or from the office. The strategies for managing psychosocial risks and stress in the workplace are different, and their detection in the hybrid work model is of great importance. One of the goals of this paper was to show what the key differences between a hybrid work environment and a traditional work environment are. The paper also tried to explain what are the psychosocial risks associated with working in a hybrid work environment and what is the link between psychosocial risks in a hybrid work environment and the mental health of employees. Furthermore, the goal of this paper is to show which are the strategies for managing psychosocial risks in a hybrid work environment, and what could be the differential contribution of an industrial/organizational psychologist in facilitating the adaptation of employees to a hybrid work model in the future.

Key words: COVID-19, remote work, hybrid work environment, psychosocial risks, stress at work, management strategies.

SADRŽAJ:

UVOD	4
<i>Hibridno radno okruženje – rad na daljinu</i>	<i>8</i>
ORGANIZACIJA HIBRIDNOG MODELA RADA	11
<i>Rani razvoj modela rada na daljinu</i>	<i>11</i>
<i>Prednosti i nedostaci rada na daljinu</i>	<i>13</i>
<i>O pandemiji bolesti COVID-19</i>	<i>16</i>
<i>Organizacija rada od kuće za vrijeme pandemije COVID-19</i>	<i>17</i>
PSIHOSOCIJALNI FAKTORI RIZIKA U HIBRIDNOM MODELU RADA I STRES	20
<i>Psihosocijalni faktori rizika na radnom mjestu</i>	<i>20</i>
<i>Psihosocijalni faktori rizika u hibridnom modelu rada</i>	<i>23</i>
<i>Stres na radnom mjestu: izvori i posljedice</i>	<i>25</i>
<i>Psihosocijalni faktori rizika u hibridnom modelu rada kao izvori stresa zaposlenika.....</i>	<i>25</i>
<i>Izvori stresa izvan organizacije.....</i>	<i>29</i>
POSljedICE STRESA	32
STRATEGIJE UPRAVLJANJA STRESOM NA RADNOM MJESTU	36
<i>Organizacijski pristup upravljanju stresom</i>	<i>36</i>
<i>Individualni pristup upravljanju stresom.....</i>	<i>39</i>
ULOGA PSIHologa U UPRAVLJANJU STRESOM NA RADU I PRILAGODBI	
ZAPOSLENIKA NA NOVE UVJETE RADA	42
ZAKLJUČAK	44
LITERATURA	46

1. UVOD

Današnji način života u velikoj mjeri donosi razne promjene kako u privatnom životu pojedinca, tako i u poslovnom. Veliki broj zaposlenika suočava se sa sve većim pritiskom na radu kako bi uspješno ispunili norme i zahtjeve koji se pred njih postavljaju. U radnom okruženju značajnu ulogu imaju psihosocijalni rizici. Psihosocijalni rizici rada često se dovode u vezu sa stresom na radnom mjestu koji negativno utječe na učinkovitost i angažiranost zaposlenika. Stres na radu predstavlja drugi najčešći zdravstveni problem u Europi a loše psihosocijalno radno okruženje vodi negativnim posljedicama po zdravlje zaposlenika (Erak, 2020).

Ubrzan ritam rada nametnut je zaposlenicima u svim segmentima posla. Ovakav način rada proizilazi jednim dijelom iz globalizacije i industrijalizacije, koji doprinose tome da se na tržištu rada sve više osnažuje konkurencija, te drugim dijelom iz povećanih zahtjeva za većom profitabilnošću poslodavaca. Kod ovakvog načina rada čovjek je neprestano opterećen velikim brojem radnih zadataka. Često je rad organizovan na način da se obavlja u smjenskom radu, uključujući pri tome i noćni rad, poslovi se ubrzavaju i sve veći broj zaposlenika učestalije obavlja više poslova istovremeno kako bi se poslovne norme i radni zadaci ispunili. Reorganizacijom rada se sve više organizacija oslanja na regrutiranje vanjskih saradnika, a česta restrukturiranja u konačnici vode gubitku radnih mjesta što dodatno stvara opterećenje onim zaposlenicima koji su ostali da rade (Zavalić, 2015).

Došlo je do značajnih promjena u organizaciji radnog života zaposlenika, njihovih fizičkih i psihičkih opterećenja, te bolesti i ozljeda na radu koje su se znatno smanjile. S ovim promjenama se smanjila pojava teškog fizičkog rada, ali su se povećali psihički zahtjevi koji vrše negativan utjecaj na mentalno zdravlje zaposlenika. Također, radovi se uglavnom obavljaju u statičkom sjedećem položaju i to bez ikakvog kretanja što predstavlja veliki problem modernog doba (Vončina, 2019). Zbog sve većeg fokusa na nužnost prilagodbe novim zadacima i ulogama zaposlenici često nisu fokusirani na zdravlje niti su orijentirani ka promjeni načina rada kako bi poboljšali postupke izvođenja zadataka koje opetovano obavljaju. Takav način rada često dovodi do nezadovoljstva koje prerasta u gubitak motivacije i volje za poslom, što u konačnici dovodi do nastanka stresa. Između ostalog, izmijenjeni uslovi rada, rad od kuće, rad za više različitih

poslodavaca i neuključenost zaposlenika u donošenje zajedničkih odluka pridonose razvoju stresnih faktora.

Također, pojava virusa COVID-19 prouzrokovala je mnoge promjene u svim segmentima života i poslovanja. Mnogi zaposlenici su bili prinuđeni da svoj posao obavljaju u novim uvjetima koji su uglavnom podrazumijevali tzv. rad od kuće. Ovaj način rada za mnoge zaposlenike je predstavljao brzu i efikasnu prilagodbu na komunikaciju putem informacionih tehnologija i interneta kako bi svoje radne zadatke uspješno obavljali. Međutim s novim uvjetima rada dolaze i novi zahtjevi koji stvaraju veće opterećenje za zaposlenike. Radne organizacije nisu imale vremena za pripremu i analiziranje novog načina rada, stoga su se zaposlenici svakodnevno suočavali s novim prilagodbama (Knežević, 2022).

Zaposlenici su bili prinuđeni da svoj posao obavljaju u kućnim uvjetima koji podrazumijevaju rad u dnevnoj, spavaćoj, dječijoj sobi, kuhinji i ostalim prostorijama koje prvobitno nisu namijenjene za rad. Uz to, značajnu distrakciju predstavljaju i članovi porodice koji svoje vrijeme provode u prethodno pomenutim prostorijama, što značajno utječe na učinkovitost i angažiranost zaposlenika. Neki zaposlenici su i sami bili zaraženi virusom te je stoga njihov rad dodatno otežan. Radne organizacije susretale su se s velikim troškovima uvođenja novog načina rada, nemogućnošću komunikacije uživo sa zaposlenicima i saradnicima, te dodatni manjak motivacije kod zaposlenika koji nisu u mogućnosti da koriste standardne obrasce obavljanja radnih zadataka (Ashoush, 2015; prema Krištić, 2023).

Sva ova dešavanja izazvana pandemijom COVID-19 ostavila su značajan utjecaj na globalno ekonomsko tržište, ali i na zdravlje zaposlenika. Evropska zaklada za poboljšanje životnih i radnih uvjeta (Eurofound) objavila je rezultate istraživanja o utjecaju pandemije COVID-19 na život i rad građana Evropske Unije (Bejaković, 2021). Rezultati su pokazali nepovoljan ekonomski utjecaj pandemije na građane koji su bili skloni razvoju depresivnih simptoma. Također, istraživanje je pokazalo da su žene u periodu izazvanom pandemijom COVID-19 češće dobijale otkaz u odnosu na muškarce, a one koje su ostale u radnom odnosu izvještavale su o velikom stepenu neusklađenosti privatne i poslovne uloge (Bejaković, 2021).

Obzirom da je pandemija dovela do mnogih promjena u radnim okruženjima, prilagodba na iste je zahtjevala velika ulaganja od strane zaposlenika i poslodavaca kako bi krajnji rezultati bili

pozitivni. Međunarodna organizacija rada (ILO, 2022) ističe da je na području Evropske unije prije pandemije COVID-19 samo 15% zaposlenika obavljalo rad na daljinu, a podaci iz 2019. godine govore da je samo 5,4% zaposlenika obavljalo rad od kuće. Za vrijeme pandemije broj zaposlenih koji obavljaju rad od kuće je porastao na 44% (ILO, 2022) što se sasvim sigurno reflektovalo na činjenicu kako je fleksibilni način rada postao jedan od glavnih načina privlačenja i zadržavanja zaposlenika na poslovima koje karakterizira visok stepen konkurentnosti (Rogalo, 2022).

Osim na organizaciju posla, pandemija COVID-19 je imala značajan utjecaj i na mentalno zdravlje cijele populacije pogođene virusom. Prva istraživanja za vrijeme pandemije su pokazala utjecaj na mentalno zdravlje koji je podrazumijevao veći stepen stresa, anksioznosti i depresije (Knolle i sur., 2021). Također, istraživanja su dovela do saznanja da zbog socijalne izoliranosti, svakodnevne neizvjesnosti, te straha od prenošenja zaraze na druge članove porodice, osobe koje su bile zaražene virusom mogle su da iskuse usamljenost, anksioznost, depresiju, insomniju, i posttraumatske simptome stresa koji su mogli imati značajne negativne efekte na generalno zdravlje i kvalitet života ljudi širom svijeta (Cheung i sur., 2021). Svjetska zdravstvena organizacija (SZO) izvještava da je u prvoj godini pandemije COVID-19 globalna prevalencija anksioznosti i depresije porasla za 25%. Ključno objašnjenje za pojavu faktora koji su ostavili nepovoljan utjecaj na mentalno zdravlje su predstavljali socijalna izoliranost, ograničenja radnih uvjeta i nedostatak podrške od članova porodice. Stresori koji su uglavnom dovodili do anksioznosti i depresije podrazumijevali su i usamljenost, finansijske poteškoće, strah od mogućnosti zaraze, kao i tugu nakon gubitka bliskih osoba (WHO, 2022).

Zbog svega navedenog nije iznenađujuće kako su izazovi s kojima se zaposlenici tipično suočavaju tijekom obavljanja posla, sada dodatno ojačani novim prilikama u organizaciji života koje su prouzrokovane pojavom pandemije COVID-19, prouzročili snažnu potrebu kod ljudi za pronalaženjem efikasnih načina amortizacije novonastalih događaja i adekvatnijeg nošenja sa stresom. Stres na razne načine vrši utjecaj na psihičko i fizičko zdravlje pojedinca, a ukoliko postane sastavni dio svakodnevnog života može u velikoj mjeri ometati normalno funkcioniranje u različitim područjima. Richard Lazarus (Lajtman, 2020) ponudio je teoriju o stresu u kojoj najznačajniji faktor kod pojave stresnih događaja predstavlja spoznajni (kognitivni) proces, dok je centralni faktor njegove teorije pojam ugroženosti. Ugroženost prema Lazarusu predstavlja

stanje u kojem pojedinac predviđa sukob s stresnom situacijom. Prema autoru stres se definira kao stanje koje se pojavljuje u situaciji nesklada između zahtjeva koje okolina postavlja pred pojedinca i njegove mogućnosti reagovanja na te zahtjeve (Lajtman, 2020). S obzirom da je rad od kuće, između ostalog, prouzrokovao prvenstveno napetost zbog nepoznavanja korištenja nove tehnologije rada i strah od neučinkovitosti, pojava stresa u ovim uvjetima je bila neizbježna.

Stres u radnom okruženju je okarakteriziran kao specifična vrsta stresa čiji se izvori nalaze u radnoj sredini i prepoznat je kao najveći izazov zdravlju zaposlenika i zdravlju samih organizacionih jedinica. Stres na poslu je specifičan jer je njegov uzrok u samoj radnoj okolini u kojoj se pojedinac nalazi. Prema Karasekovom modelu stres na radnom mjestu (1979; prema Lajtman, 2020) nivo stresa je utoliko veći koliko se povećaju zahtjevi na radnom mjestu. Također, stres je jedan od glavnih uzroka zbog kojeg zaposlenici koriste bolovanje, te se smatra da je uz psihosocijalne rizike odgovoran za više od polovine izgubljenih radnih dana (Lajtman, 2020). Svjetska zdravstvena organizacija se u velikoj mjeri bavi problemima prouzrokovanim stresom jer je on gotovo pa neizbježan u ovom savremenom dobu velike konkurencije, veće informiranosti i bržeg protoka informacija, te većih zahtjeva od strane ciljnih grupa na čije zahtjeve nastojimo odgovoriti. Ako zaposlenici nisu upoznati s problematikom upravljanja stresom, u organizaciji nema ni zdrave radne klime što u konačnici dovodi i do neuspješnog poslovanja. Pojavu stresa na radnom mjestu može prouzrokovati niz štetnih faktora koji uključuju fiziološke (npr. glavobolja, visok krvni pritisak, problemi sa probavom), psihološke (npr. sagorijevanje na poslu, depresija, anksioznost) i bihevioralne reakcije (npr. odsutnost s posla, kašnjenje, nesreće na radu, loši radni učinci) na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s sposobnostima i mogućnostima koje pojedinac posjeduje (Čamdžija, i Čamdžija, 2020).

Izuzev na pojedinca, stres na radu može imati značajan utjecaj i na samu organizaciju u kojoj pojedinac radi. Bridger i saradnici (2013) posebno ističu visoku stopu fluktuacije pojedinaca osjetljivih na stres kao posebno problematičnu pojavu za organizaciju. Stres na radu povezan je sa negativnim fiziološkim i psihičkim posljedicama (Colligan i Higgins, 2005). Esterling i saradnici (1994; prema Mesić, 2021) istražili su dugotrajnost psihičkih posljedica i utvrdili njihovo prisustvo i nakon uklanjanja stresora. Kao odgovor na stresore na radu često nastaje psihološki sindrom poznat pod nazivom sindrom sagorijevanja (Maslach i Leiter, 2016). Heinemann i Heinemann (2017) dolaze do saznanja kako je *sindrom sagorijevanja* jedan od

najčešćih problema psihičkog zdravlja u zadnjih nekoliko godina koji je nažalost u porastu. Pandemija COVID-19 je značajno utjecala na porast rizika od sindroma sagorijevanja na poslu (Kniffin i sar., 2020). Stoga od velikog značaja je utvrđivanje uzroka stresa i njegovo uklanjanje kako bi zaposlenici i organizacija obavljali radne zadatke bez poteškoća i s pozitivnim ishodima.

Na osnovu pregleda dosadašnjih rezultata empirijskih istraživanja i teorijskih razmatranja u ovom radu nastojati će se odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. U čemu se ogledaju ključne razlike između hibridnog radnog okruženja i tradicionalnog radnog okruženja a koje bi mogle biti relevantne za razumijevanje izazova u organizaciji rada i poslovanja u budućnosti?
2. Koji su to psihosocijalni rizici povezani sa radom u hibridnom radnom okruženju?
3. Kakva je poveznica između psihosocijalnih rizika u hibridnom radnom okruženju i mentalnog zdravlja zaposlenih?
4. Koje su strategije upravljanja psihosocijalnim rizicima u hibridnom radnom okruženju?
5. Kakav bi mogao biti diferencijalni doprinos industrijskog/organizacijskog psihologa u facilitaciji prilagodbe zaposlenih na hibridni model rada u budućnosti?

1.1. Hibridno radno okruženje – rad na daljinu

U današnjem dobu globalizacije i napretkom u razvoju tehnologije sve više organizacionih jedinica teži prelasku na hibridni model rada. Za razliku od tradicionalnog radnog okruženja koji podrazumijeva rad zaposlenika u kancelarijama različitih organizacija, hibridni model rada predstavlja kombinaciju rada na daljinu i rada na licu mjesta (u kancelarijama). Ovaj model rada podrazumijeva davanje mogućnosti zaposlenicima da biraju da li će raditi od kuće, ili ipak iz kancelarije. Stoga, zaposlenici mogu organizovati svoje vrijeme na način koji njima najviše odgovara (Križan, 2020). Hibridni model rada predstavlja rješenje za mnoge zaposlenike koji svoj rad bolje i efikasnije obavljaju u kućnim uvjetima za razliku od kancelarijskih uvjeta, te im daje mogućnost izbora kako bi poslovni angažman bio na visokom nivou.

Pandemija bolesti COVID-19 koja je proglašena u martu 2020. godine utjecala je značajno na način rada, te su mnogi zaposlenici, po prvi put, počeli raditi na daljinu posao koji su do tada obavljali iz svojih radnih prostora. Rad na daljinu prvenstveno podrazumijeva i zahtjeva

upotrebu informacijskih i komunikacijskih tehnologija kako bi se mogao realizovati. Rad na daljinu predstavlja dakle oblik organizovanja i obavljanja posla korištenjem informacijske tehnologije (Fosic, 2021) na lokacijama različitim od standardne lokacije organizacije tj. kancelarije sjedišta firme. Kod rada na daljinu lokacije nisu jasno utvrđene pa stoga zaposlenici mogu raditi i od kuće, iz drugih javnih mjesta (restorana, kafića, škola, parkova i dr.), ili obavljati radne zadatke dok su u pokretu (putujući iz jednog mjesta u drugo).

Rad na daljinu predstavlja jedan od novih oblika rada kojem će pribjeći mnoge organizacione jedinice u budućnosti. Bez obzira na činjenicu da se u velikoj mjeri i danas poslovi obavljaju radom na daljinu, mnoge organizacije ipak preispituju učinkovitost rada na daljinu jer su primarno vezani za tradicionalni način rada koji zaposlenicima predstavlja veću motivaciju zbog same strukture opremljenosti kancelarija i lakšeg obavljanja radnih zadataka. Organizacije još uvijek nemaju potpuno povjerenje kada je riječ o hibridnom načinu rada i njegovoj učinkovitosti (Klasić, 2021). Kako bi se rad na daljinu mogao pozitivno realizovati potrebna je visoka razina povjerenja između zaposlenika i poslodavca. Poslodavci trebaju posjedovati dovoljnu razinu povjerenja u radnu kulturu i odreći se dijela kontrole koju vrše nad radnim zadacima, dok se od zaposlenika zahtijeva mogućnost samoupravljanja i organizacije vremena (Widuto, 2016). Radnicima na daljinu smatraju se oni zaposlenici koji obavljaju svoj posao koristeći se informacijsko-komunikacijskom tehnologijom barem tri četvrtine radnog vremena i koji rade barem na jednoj različitoj lokaciji od uobičajene nekoliko puta u mjesecu (López-Igual, 2020). Radnici na daljinu se razlikuju od tzv. nomada. Digitalni nomadi (Grabovac, 2020) su također zaposlenici koji obavljaju rad na daljinu, ali s bilo koje lokacije na svijetu. Za uspješan rad digitalnih nomada važna je samo dobra internetska veza. Značajna razlika između digitalnih nomada i ostalih zaposlenika koji svoj rad obavljaju na daljinu jeste ta, da nomadi biraju lokaciju na kojoj će rad obavljati a ostali zaposlenici su često prinuđeni raditi na drugim lokacijama koje ne podrazumijevaju prvobitno mjesto organizacije. Osim što su geografski pokretljivi, digitalni nomadi često i mijenjaju svoje poslove kako bi održali svoj način života. Veliki napredak i razvoj tehnologije, prvenstveno informacione, pružio je digitalnim nomadima mogućnost usavršavanja raznih profesionalnih alata za fleksibilnost i prilagođavanje na svom području rada.

Rad na daljinu podrazumijeva različite oblike koji se razlikuju ovisno o mobilnosti, primjeni informacijsko-komunikacijske tehnologije i statusu zaposlenja. Stoga rad na daljinu se primjenjuje u obliku redovnog rada od kuće (podrazumijeva čestu upotrebu informacijski-

komunikacijske tehnologije), visoko mobilan rad (česta upotreba inoformacijsko-komunikacijske tehnologije i visoka mobilnost zaposlenika – podrazumijeva rad s više različitih lokacija od uobičajenog radnog mjesta), povremeni rad na daljinu (povremena upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije za rad na različitim lokacijama) i rad na daljinu samozaposlenih osoba (česta ili povremena primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije za rad na lokacijama različitim od uobičajnog radnog mjesta) (Musić, 2021).

Rad na daljinu ne obuhvata samo jedan striktno definirani oblik obavljanja posla, nego se može razlikovati kroz nekoliko kriterija. Prema autoru Musić (2021) rad na daljinu se može promatrati kroz navedene kriterije:

- lokacija drugačija od standardne lokacije organizacije;
- visoka razina znanja radnika;
- upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije;
- komunikacija između zaposlenih i nadređenih, kao i komunikacija izvan organizacije.

Uzevši u obzir lokaciju rada, razlikuju se rad od kuće (podrazumijeva obavljanje svih radnih zadataka kod kuće bez odlaska u organizaciju), rad na daljinu iz udaljenog ureda (obuhvata obavljanje radnih zadatak iz ureda koji se razlikuju od standardnog ureda tj. primarnog sjedišta organizacije), te mobilan rad na daljinu (podrazumijeva boravak na terenu), prvenstveno se odnosi na poslove kojima je prodaja i trgovina primaran način rada (Daniels, 2000). Kriterij koji podrazumijeva znanje zaposlenika razlikuje poslove koji zahtijevaju viši i niži stepen znanja ili obrazovanja, te edukacije. Poslovi koji od zaposlenika zahtijevaju viši stepen znanja, a obavljaju se na daljinu, teže je nadgledati i doći do krajnjih rezultata. To podrazumijeva uglavnom poslove koji su nepredvidljivog karaktera i zahtijevaju od zaposlenika da budu samostalni i samoinicijativni u njihovu izvršavanju. Za razliku od poslova koji zahtijevaju visoki stepen znanja, poslovi koji se mogu obavljati s nižim stepenom znanja su uglavnom rutinski poslovi koji nemaju velike izmjene u radu i stoga ih je lakše nadgledati i kontrolirati. Kako bi se rad na daljinu mogao primjenjivati prvenstveno je potrebno ustanoviti da li je rad na daljinu moguće primjeniti u djelatnosti kojom se organizacija bavi. Iako je pandemija COVID-19 primorala veliki broj organizacija na rad na daljinu (prvenstveno rad od kuće), ipak su postojale i one djelatnosti gdje su zaposlenici bili prinuđeni fizički biti prisutni kako bi izvršili posao (npr. medicinske struke, kuhari, vaspitači, i dr.). Ovi poslovi podrazumijevaju ovisnost o

resursima koji imaju fiksnu lokaciju, fizičku nemogućnost odvajanja od radnog mjesta i lokacije, te potrebu za komunikacijom uživo.

2. ORGANIZACIJA HIBRIDNOG MODELA RADA

2.1. Rani razvoj rada na daljinu

Ranih sedamdesetih godina prošlog stoljeća pojavio se interes za rad na daljinu kada se ovaj termin počeo i prvi put spominjati. Ovaj termin označio je rad koji je udaljen od standardnog mjesta ureda (Bilić, 2011). Termin rad na daljinu je prvi počeo koristiti inženjer NASA-e Jack Niles (King, 2020) koji je u tom razdoblju primjenjivao takav način rada. U razdoblju naftne krize termin rada na daljinu se počeo u velikoj mjeri primjenjivati zbog povećane zabrinutosti za potrošnju benzina, dugog radnog vremena i velikih prometnih gužvi u gradskim područjima (Bailey, 2002). U samom početku razvoja rada na daljinu, kao i njegove primjene, informacijsko-komunikacijske tehnologije nisu bile razvijene niti u usponu za razliku od danas. Poslodavcima je predstavljao veliki problem manjak kontrole i praćenje poslovnog učinka kod svojih zaposlenika. Vremenom su određene profesije praktиковale da jedan dio radnog vremena rade od kuće kako bi njihovi rezultati i radni učinak bili bolji. Sama primjena rada na daljinu predstavlja izazov i za poslodavce i zaposlenike. Kod zaposlenika se javlja strah da njihov radni uradak neće biti dovoljno dobar zbog privatnih obaveza i distrakcija unutar kuće. Za razliku od njih, poslodavci su često znali biti skeptični po pitanju uspješno završenih radnih zadataka obzirom da nemaju direktan nadzor nad zaposlenicima. Veliku prepreku za efikasno razvijanje rada na daljinu predstavljaju nedovoljno razvijeni programi i loše osmišljeni koncepti kojima je teško upravljati. Također, organizacione jedinice nisu uvijek u mogućnosti obezbijediti potrebnu opremu za rad na daljinu što na samom početku može otežati organizaciju i primjenu ovog načina rada.

Rad na daljinu je moguće primjeniti na sve djelatnosti koje ne zahtijevaju direktnu prisutnost na licu mjesta. Prvenstveno poslodavac određuje koji će zaposlenici obavljati rad na daljinu. S tim u vezi, ovaj način rada je jasno potvrđen Europskim okvirnim sporazumom o radu na daljinu (European Social Partners, 2006; prema Musić, 2021) u kojem se navodi da je ovakav način rada dobrovoljan i za zaposlenika i za poslodavca. Zaposlenici se odlučuju na ovaj način rada iz

različitih razloga, na primjer da izbjegnemo svakodnevno gubljenje vremena u odlasku i dolasku na posao, ili bivaju primorani kao u situaciji pandemije COVID-19 da obavljaju svoj posao od kuće. Zaposlenici koji obavljaju svoj rad od kuće imaju jednaka prava kao i oni zaposlenici koji su u uredima unutar organizacija.

Allen, Golden i Shockley (2015; prema Telišman, 2022) su objasnili sljedeće ključne elemente koncepta rada na daljinu:

- vrijeme koje zaposlenici provedu obavljajući rad na daljinu ne odnosi se na dodatne prekovremene sate nakon što su cijeli dan proveli u firmi, nego na uobičajeno radno vrijeme koje bi inače provodili u organizaciji,
- raspon vremena kojeg zaposlenici troše na rad na daljinu može biti od nekoliko sati sedmično do gotovo punog radnog vremena,
- zaposlenici koji rade na daljinu zaposleni su u većoj organizaciji, a nisu neovisni izvođači ili vanjski saradnici,
- zaposlenici na koje se odnosi ovaj način rada uglavnom obavljaju posao od kuće, uz rijetke periode kada obavljaju svoj posao na nekim drugim lokacijama,
- zaposlenici za vrijeme rada na daljinu koriste neku informaciono-komunikacijsku tehnologiju kako bi lakše stupili u kontakte s drugim osobama unutar ili izvan organizacije.

Poslodavac prvenstveno osigurava svojim zaposlenicima adekvatnu opremu kako bi mogli neometano da obavljaju rad od kuće. Također, poslodavac snosi i odgovornost za zaštitu i sigurnost podataka kojima se zaposlenici služe tijekom ovog načina rada. Zaposlenici trebaju da odrade obuku kako bi efikasnije izvršavali svoje zadatke, te kako bi organizacijska komunikacija unutar članova tima bila uspješna. Realizacija rada na daljinu podrazumijeva visoko razvijen osjećaj za kolegijalnost u timu kod svih zaposlenika. Komunikacija među zaposlenicima se odvija virtualno i važno je da sudionici budu razumljivi, direktni i brzi prilikom davanja informacija ostalim sudionicima. Postoji veliki broj virtualnih platformi koje se svakodnevno nadograđuju kako bi omogućile korisnicima stabilnu komunikaciju i učinkovitost u obavljanju radnih zadataka. Neke od platformi koje se koriste za ovaj način rada su: Zoom, Microsoft

Teams, Outlook Mail, Salesforce, i mnoge druge. Tijekom prelaska na rad na daljinu došlo je do značajnog porasta korištenja većine ovih platformi.

Iako je rad na daljinu u određenom kapacitetu bio prisutan i ranije, njegova se popularnost značajno povećala posljednjih godina koje su bile obilježene COVID-19 pandemijom. U literaturi je moguće opaziti različite nazive za konstrukt rada na daljinu, ali i pronaći različite definicije ovakvog načina rada. Ipak, usporedba rezultata već postojećih istraživanja o radu na daljinu prilično je otežana i konfuzna (Baker i sar., 2007; prema Mutić, 2021). Sve veći broj istraživanja nakon pandemije COVID-19 bavi se konceptom rada na daljinu i hibridnog modela rada. S tim u vezi, ističe se da zaposlenici koji rade na daljinu produktivniji su za dvadeset posto od svojih kolega koji su u uredu. Ovi zaposlenici ne samo da imaju manje društvenih ometanja i distraktora, već imaju i više šansi za nužne pauze kada je to potrebno što im u konačnici pomaže u cjelokupnom radnom učinku, motivaciji i kreativnosti (Global Workplace Analytics, 2023). Batut (2020) je u svom istraživanju došao do zaključka da rad na daljinu donosi sa sobom gubitak socijalne dimenzije rada koja je važna za mentalno zdravlje ljudi. Naime, autor smatra da socijalna distanciranost od radnih kolega negativno utječe na radni angažman i vodi prema negativnom utjecaju na mentalno zdravlje obzirom da se zaposlenici osjećaju usamljeno i potišteno zbog ostanka kod kuće (Batut, 2020). Istraživanja učinkovitosti pri radu na daljinu su pokazali da zaposlenici čiji su zadaci međuovisni imaju nižu produktivnost (Golden i Gajendran; Turetken i sar., 2011). Postoji mogućnost da zaposlenici koji rade od kuće imaju više prekida od strane ukućana tijekom radnog vremena što dovodi do njihove smanjene učinkovitosti (Golden i sar., 2006).

2.2. *Prednosti i nedostaci primjene rada na daljinu*

Istraživanja rada na daljinu su dovela do identificiranja mnogih potencijalnih koristi kao što je povećana produktivnost (Martin i MacDonnell, 2012.; prema Green i sur. 2020), ušteda vremena zbog neodlaska u kancelariju, mogućnost organizovanja privatnih obaveza, ali i potencijalnih negativnih utjecaja, kao što je osjećaj usamljenosti zbog nedostatka socijalnih kontakata s drugim osobama (Mann i Holdsworth, 2003). Rezultate ranijih istraživanja treba uzeti s dozom opreza jer postoji mogućnost da metodologije koje su korištene nisu sprovedene

do samog kraja zbog situacije koju je izazvala pandemija COVID-19 koja je većinu zaposlenika prinudno postavila u kontekst rada na daljinu (Wang i sur., 2021). Proces rada na daljinu vrši utjecaj na svakog pojedinca tj. zaposlenika koji obavlja svoj posao na ovakav način, organizaciju koja uvodi ovakav način rada, te cjelokupno društvo u kojem zaposlenici i njihove organizacije saraduju. Stoga se prednosti i nedostaci ovakvog načina rada mogu posmatrati kroz tri različite razine: organizacijsku, individualnu i socijalnu (Musić, 2021).

Organizacijska razina podrazumijeva one posljedice rada koje imaju direktan utjecaj na samo poslovanje, troškove i profit organizacije. Prednost rada na daljinu jeste veća fleksibilnost poslovanja koja poslodavcima omogućava brže odgovore na velike promjene u poslovnom i radnom okruženju. S tim dolaze i smanjeni troškovi kirija poslovnih prostora ili kancelarija, što posljedično dovodi i do smanjenih troškova režija obzirom da se poslovni prostori ne iznajmljuju. Zaposlenici koji primjenjuju rad na daljinu manje su prinuđeni izostajati s radnog mjesta, smanjuje se fluktuacija zaposlenika i radna organizacije time postaje poželjnija, te lakše privlači nove potencijalne zaposlenike (Diab-Bahman i Al-Enzi, 2020). Također, od velikog značaja su one organizacije koje nude mogućnost barem djelimičnog rada na daljinu zbog lakše organizacije vremena koju zaposlenici sebi onda mogu priuštiti. Rad na daljinu samim tim povećava i efikasnost zaposlenika što u konačnici dovodi do boljeg poslovanja cjelokupne organizacije. Poslodavac ima mogućnost da prilagodi poslovne aktivnosti potrebama organizacije, a smanjenjem uredskog prostora, smanjuju se i operativni troškovi gdje istovremeno postoji mogućnost povećanja plata. Rad na daljinu pruža i pogodnosti za zaposlenje visokoobrazovanih kandidata koji nisu u mogućnosti zbog udaljenosti raditi u određenim organizacijama.

Nedostaci rada na daljinu podrazumijevaju veće troškove selekcije, edukacija i dodatnih usavršavanja zaposlenika za ovaj način rada. Također, nedostatak motivacije kod zaposlenika kojima nedostaje socijalni kontakt s kolegama predstavlja jedan od većih nedostataka, obzirom da se manjak motivacije očituje u slabom radnom angažmanu i učinkovitosti (Musić, 2021). Pred zaposlenicima i poslodavcima nalaze se i problemi prilikom planiranja strategija za praćenje i mjerenje radnog učinka koji su od velike važnosti za organizaciju i njeno poslovanje. Postoji mogućnost od konflikata među zaposlenicima zbog loše komunikacije (slaba internetska veza,

nedovoljno opremljeni računari, itd.) i neadekvatnog načina rješavanja radnih zadataka, što dovodi do negativnog utjecaja na cjelokupno poslovanje organizacije.

Na *individualnoj razini*, prednosti i nedostaci rada na daljinu ovise o načinu i karakteru pojedinca, pa tako zaposlenici imaju različita shvaćanja o tome koji su pozitivni a koji negativni utjecaji. Neke od prednosti rada na daljinu za zaposlenike su fleksibilnost radnih sati i mjesta obavljanja posla, više vremena za privatni i porodični život, te ušteda vremena odlaska i dolaska s posla. Također, rad na daljinu donosi i uštedu ličnih troškova obzirom da zaposlenici nisu izloženi svakodnevnim troškovima prijevoza, prehrane i garderobe. Za pojedine zaposlenike prednost je i činjenica da se ne mora poštovati tzv. dress code (Musić, 2021) te mogu dorovoljno izabrati šta nositi na posao. Prednost rada na daljinu je mogućnost rada i onih zaposlenika koji nisu u najboljem zdravstvenom stanju, što je naročito olakšalo rad za vrijeme pandemije COVID-19 obzirom da je veliki broj zaposlenika često bivao zaražen virusom. Zaposlenici koji obavljaju rad na daljinu uz pomoć svakodnevne primjene tehnologije usavršavaju svoje vještine i razvijaju kompetencije za lakše obavljanje radnih zadataka.

Nedostatak rada na daljinu na *individualnoj razini* predstavljaju distrakcije u kući (članovi porodice, nemogućnost organizacije svog ureda unutar kuće) koje često dovode do stresa kod zaposlenika. Učestala prisutnost ostalih ukućana za vrijeme radnih sati zaposlenika dovodi do veće dekoncentracije i manje učinkovitosti. Također, veliki utjecaj na učinkovitost zaposlenika može imati veći broj djece, naročito maloljetne djece koja nisu samostalna i koja su često u potrebi za pomoći i na taj način ometaju sam rad (Musić, 2021). Rad na daljinu nema jasno postavljene granice između radnih zadataka i obaveza, porodice i slobodnog vremena, te stoga zaposlenici često imaju konflikt između vremena koje se provodi u radu i vremena posvećenog porodici i kućnim obavezama. Zaposlenici koji obavljaju rad od kuće često nemaju osjećaj za vrijeme pauze i završetka radnog vremena, stoga provode radne sate do kasno uvečer što može dovesti do zdravstvenih problema. Osim što rade do kasno uvečer, zaposlenici koji obavljaju rad na daljinu izloženiji su i radu vikendom. Česta pojava je da zaposlenici koji obavljaju svoj rad od kuće moraju biti konstantno dostupni na nekim od online platformi kako bi poslodavci bili sigurni u njihov radni angažman. Nepovjerenje u organizaciji vodi i negativnim utjecajima na mentalno zdravlje zaposlenika. Profesionalna izolacija koju navode autori Bailey i Kurland (2002) predstavlja osjećaj izoliranosti kod zaposlenika zbog smanjene količine informacija o

dešavanjima unutar organizacije. Autori također navode da se zbog rada na daljinu može i potpuno prekinuti kontakti s radnim kolegama.

Među najvećim prednostima rada na daljinu sa socijalnog gledišta jeste manje zagađenje okoline s obzirom da zaposlenici ne moraju svakodnevno putovati do ureda. Rad na daljinu potencijalno otvara nova radna mjesta gdje se može zaposliti veliki broj osoba a da pri tome poslodavci nemaju troškove kirije i režija obzirom da se rad obavlja uglavnom u kućnim uvjetima. Nedostatak rada na daljinu jeste negativan utjecaj na cjelokupno društvo jer takav način rada potencijalno isključuje određene struke iz tržišta rada, kao naprimjer niskoobrazovani kadar, osobe koje imaju manje razvijene vještine, osobe koje su slabije upoznate s tehnologijom i osobe koje su primorane raditi na jednoj lokaciji. Također, rad na daljinu dovodi do gubitka društvenosti (Batut, 2020) zbog samog načina rada koji podrazumijeva rijetke susrete uživo sa radnim kolegama i saradnicima. Primjena rada na daljinu nije jednostavna, ali uvjeti koji primoraju zaposlenike da obavljaju ovakav način rada daju podsticaj osobama da napreduju i uče kako bi efikasno obavljali svoje radne zadatke.

2.3. *O pandemiji bolesti COVID-19*

Prvenstveno, koronavirus (COVID-19) je vrlo teška zarazna bolest koja se širi od čovjeka do čovjeka brzo i u cijelom svijetu. Porijeklo ovog virusa je iz Wuhanua (Kina) gdje je nastao u decembru 2019. godine a 13. januara 2020. god. Svjetska zdravstvena organizacija (SZO) proglasila je Europu sjedištem pandemije. Pandemija koronavirusom za većinu ljudi je predstavljala stresnu situaciju gdje je bilo ugroženo zdravlje čitave populacije. Također, ugroženo je i zdravlje osoba koje sudjeluju u liječenju oboljelih i zaraženih osoba. Iz toga razloga od velikog značaja bila je psihosocijalna podrška i briga za mentalno zdravlje u zajedničkoj prevenciji i kontroli epidemiološke situacije. Prateći stanje kroz medije i slušajući vijesti o širenju zaraze dolazilo je do toga da se osobe osjećaju tjeskobno, neraspoloženo i da ispoljavaju neke od znakova stresa. Važno je znati da su znaci stresa koji su se javljali u ovakvim situacijama normalna reakcija i da su bili izraženiji kod osoba koje su se nalazile u izolaciji, ili je neko od njihovih bližnji bio izolaciji, ili ipak zaražen (Babić, i Babić, 2020).

Pojava ovog virusa mnoge je organizacije neočekivano, prinudno dovela u izmijenjeni način rada koje su morale brzo reagovati kako bi poslovi opstali i zaposlenici nastavili da obavljaju svoje radne zadatke i dužnosti. Mnogim zaposlenicima u ovoj situaciji je prijetio otkaz i manjak radnih mjesta obzirom da sve organizacije nisu bile u mogućnosti preći na izmijenjeni način rada. Bez obzira na sve, rad na daljinu za vrijeme pandemije imao je vrlo važnu ulogu koja je podrazumijevala očuvanje što većeg broja radnih mjesta. Očuvanjem radnih mjesta i nastavkom obavljanja radnih zadataka, organizacije su pokušale smanjiti negativan utjecaj pandemije na poslovanje. Negativane posljedice pandemije osjetile su one organizacije i zaposlenici čiji rad nije bilo moguće obavljati na daljinu, te su ovi zaposlenici i dalje morali da budu fizički prisutni na svojim radnim mjestima s većom mogućnošću zaraze od virusa. Rad na daljinu, tačnije rad od kuće tako je postao nova radna norma za veliki broj zaposlenika u zemaljama širom svijeta.

2.4. Organizacija rada od kuće za vrijeme pandemije COVID-19

Kao što je ranije navedeno u tekstu uvjeti rada koji su bili prouzrokovani pojavom virusa COVID-19, zahtjevali su prilagodbu na rad od kuće. Nedugo prije pojave virusa i proglašenja pandemije isticala se ideja kako je rad na daljinu dobar način za olakšavanje usklađivanja zahtjeva posla i porodice. Uz pomoć velike fleksibilnosti koju rad na daljinu omogućava zaposlenicima, mnogi su zaposlenici mogli prilagoditi svoj rad kako svojim potrebama, tako i potrebama svoje porodice.

Allen (2020) objašnjava da rad od kuće može donijeti velike koristi zaposlenicima samo ako se izvršava u umjerenj dozi, što nažalost nije bio slučaj za vrijeme pandemije. Rad od kuće za vrijeme pandemije je predstavljao primaran način rada za mnoge zaposlenike. Kako su se mnoge organizacije po prvi put susrele s ovim načinom rada, njihova nespremnost i nedostatak iskustva utjecale su na slabiju razinu produktivnosti i radnog angažmana u obavljanju radnih zadataka. U skladu s tim Randstadt (2020) ističe kako je čak 63% ispitanika iz petnaest različitih zemalja u istraživanju provedenom za vrijeme pandemije COVID-19 izjavilo kako smatraju da je pandemija doprinijela padu radne učinkovitosti. Isto je istraživanje također pokazalo kako je 64% ispitanika očekivalo da će dobiti otkaz ukoliko pandemija dovede do negativnog utjecaja na poslovanje njihove organizacije (Randstadt, 2020).

Zaposlenici su bili izloženi čestim konfliktima posao-porodica, i u situaciji pandemije jedan od problema predstavljalo je davanje prioriteta poslovnim i privatnim obavezama na zadovoljavajući način. Konflikt porodice i posla definiran je kao oblik sukoba između porodične i radne uloge, gdje zbog oprečnih zahtjeva sudjelovanje u jednoj ulozi otežava sudjelovanje u drugoj ulozi (Greenhaus i Beutell, 1985; prema Križan, 2020). Konflikt između porodice i posla može imati dva različita smjera: posao može ometati porodični život (konflikt posao-porodica) ili porodični život može ometati posao (konflikt porodica-posao) (Frone, 2003). Konflikt porodice i posla uzrokuju pritisci ili zahtjevi obje uloge koju zaposlenici imaju (Greenhaus i sar., 2006; prema Križan, 2020).

Rad na daljinu je olakšao jednim dijelom usklađivanje zahtjeva porodice i posla. Zahvaljujući fleksibilnosti koju rad na daljinu pruža, veliki broj zaposlenika svoj rad mogu prilagoditi potrebama koju njihove porodice imaju. Postoji mogućnost organizacije radnog vremena prema porodičnim obavezama, što rezultira smanjenjem pritiska porodične uloge, a to može smanjiti i konflikt posao-porodica (Golden i sar., 2006). Neka istraživanja su potvrdila kako je rad na daljinu povezan s nižim konfliktom posao-porodica (Gajendran i Harrison, 2007; prema Golden i sar., 2006). S druge strane, rad na daljinu potencijalno može biti povezan i s povećanim konfliktom posao-porodica. Ako zaposlenici za vrijeme rada na daljinu nastave obavljati radne zadatke i izvan radnog vremena, zapostavljajući pri tome porodicu i porodične obaveze, može doći do povećanog konflikta posao-porodica (Carlson, i sar., 2015).

Golden i sar. (2015) su došli do saznanja da je rad na daljinu povezan s višim razinama konflikta porodica-posao. Ovakvi rezultati su objašnjeni činjenicom da je članovima porodice lakše prekinuti rad zaposlenika kada su kod kuće, čak i kada to nije nužno i potrebno. Također, porodične obaveze i zadaci su salijentniji kada su zaposlenici kod svoje kuće gdje ih razni distraktori mogu potaknuti da prekinu svoj rad i posvete se porodičnim obavezama. Posljedično, zaposlenici se teže mogu posvetiti obavljanju radnih zadataka uz takve prekide što može dovesti do većeg konflikta porodica-posao (Golden i sar., 2015).

U skladu s prethodno navedenim, kako bi zaposlenicima omogućili bolju ravnotežu između privatnih i poslovnih obaveza, neke organizacije su ponudile svojim zaposlenicima mogućnost odabira radnog vremena koje je podrazumijevalo nepuno radno vrijeme, neki oblik preraspodjele radnog vremena na sedmičnom ili mjesečnom nivou, ili podjele poslova na više zaposlenika

kako bi se rad što lakše i učinkovitije obavljao. Unicef (2020) je također izdao preporuku o uvođenju fleksibilnog oblika rada u organizacije zbog dobrobiti djece i njihovih roditelja za vrijeme pandemije COVID-19. Prema Unicefu (2020) fleksibilni oblici rada podrazumijevaju:

- da su odabrani na osnovu potreba i mogućnosti koje organizacija ima;
- da su ravnopravni i nepristrani za sve zaposlenike;
- jasnu definiciju obaveza i odgovornosti koje zaposlenici imaju;
- pozitivan učinak na zaposlenje i karijeru svakog zaposlenika;
- prilagođenost djelatnosti koju organizacija obavlja;
- prilagođavanje očekivanjima o učinkovitosti sukladno izazovima rada u uvjetima pandemije COVID-19.

Od velikog značaja je ukazati i na psihološke aspekte rada na daljinu. Muslić (2020) ističe da je pandemija mogla izazvati kod ljudi niz stresnih reakcija kao što su nesanica, smanjeni osjećaj sigurnosti, pojačana uznemirenost i anksioznost, traženje žrtve i stigmatizaciju, zdravstveno rizična ponašanja, pojačan konflikt između porodice i posla, kao i pojavu psihosomatskih simptoma. Prethodno navedeno može kod zaposlenika dovesti do narušavanja mentalnog zdravlja obzirom da može dovesti do lošeg radnog angažmana i posljedično do negativnih radnih rezultata. Prema Allen (2020) najveći izazovi sa kojima su se zaposlenici susretali za vrijeme pandemije su osjećaj nesigurnosti, preopterećenosti i osjećaj socijalne distanciranosti. Kako bi se rad na daljinu bolje organizovao i efikasnije obavljao, važno je uzeti u obzir utjecaj koji psihosocijalni faktori imaju na radno mjesto.

3. PSIHOSOCIJALNI FAKTORI RIZIKA U HIBRIDNOM MODELU RADA I STRES

Psihosocijalni rizici i stres povezani s radom utječu u velikoj mjeri na zdravlje zaposlenika. Značajne promjene uzrokovane globalizacijom, napretkom u razvoju tehnologije, uspostavi slobodnog tržišta, novoj vrsti radnih ugovora, promjenama radnog vremena i načina rada doveli su do novih izazova s kojima se zaposlenici susreću. Osim ovih strukturalnih i dugoročnih promjena na globalnom nivou, ekonomska kriza izazvana pandemijom COVID-19 doprinijela je većem pritisku na poslodavce kao i zaposlenike da ostanu visoko pozicionirani na tržištu rada (Miličević, 2021). Stoga, zaposlenici kao i poslodavci imaju dodatno opterećenje i pri tome su izloženi velikom broju stresora koji značajno utječu na njihovo zdravlje i normalno funkcioniranje. Dodatni stresor kojem su zaposlenici bili izloženi za vrijeme situacije pandemije predstavljali su izmijenjeni uvjeti rada povezani sa prelaskom na rad u hibridnom radnom okruženju. Usljed pandemije COVID-19 virusa veliki broj radnih organizacija je bio prinuđen prilagoditi se ovakvom načinu rada i prihvatiti ga kao prikladno rješenje. Kao što je ranije navedeno, prilagodba na nove uvjete rada u velikoj mjeri utječe na samu organizaciju, zaposlenike i njihov život jer su bili primorani prilagoditi se radu koji podrazumijeva izmjenu cjelokupnog radnog mjesta i novog načina organizacije rada. Pandemija je donijela mnoge negativne posljedice u poslovnom svijetu. Osim prvobitne potrebe da se rad počne primjenjivati u novim uvjetima u što kraćem vremenskom roku, brojne organizacione jedinice su trpile smanjenja prihoda i zarade te su zbog toga bile prinuđene otpustiti veliki broj zaposlenika (kao što su npr. ugostiteljski objekti, hoteli, konfekcijske industrije, građevinske firme i drugi). Zaposlenici bivaju izloženi velikom pritisku koji negativno utječe na njihovo funkcioniranje. Pandemija je nažalost ostavila vidljivi trag na one zaposlenike koji su ostali bez svojih poslova.

3.1. *Psihosocijalni faktori rizika na radnom mjestu*

Prema definiciji Međunarodne organizacije rada (MOR) psihosocijalni faktori rizika i opasnosti na poslu prvenstveno podrazumijevaju prilagodbu zaposlenika na *zahtjeve posla, poslovno okruženje, sadržaj posla i organizaciju posla* s jedne strane, te *radnog učinka, zadovoljstva poslom, zaposlenikovih znanja, potreba, ispunjenja svojih interesa i potreba u odnosu na zahtjeve posla* s druge strane (Ilo, 1986.; prema Zavalić, 2015). Odnosno, psihosocijalnim rizicima nazivamo sve one karakteristike posla koje zaposlenici doživljavaju

nepovoljnim za svoje psihičko ili fizičko zdravlje. Cox (1993) u svom radu je definirao psihosocijalne rizike kao aspekte organizacije rada, dizajniranja radnog mjesta, upravljanja radnim zadacima, socijalnim prilikama na radu, koji imaju potencijal da prouzrokuju fizičku ili psihičku štetu zaposleniku.

Psihosocijalni faktori rizika nastaju zbog lošeg upravljanja poslom, lošeg dizajna, kao i loše socijalne klime na poslu, te mogu dovesti do negativnih psiholoških, fizičkih i socijalnih ishoda kao što je stres koji vrši utjecaj na zdravlje i normalno funkcioniranje zaposlenika (Košćević, 2019). Psihosocijalni rizici mogu proizilaziti iz same prirode posla, tj. sadržaja posla, ali i uvjeta u kojima se posao obavlja, kao i cjelokupnog radnog konteksta. Neki od radnih uvjeta koji su uzrok nastanka psihosocijalnih rizika su (Telebec, 2016):

- poslovna nesigurnost i loše upravljanje organizacijskim promjenama;
- preveliko radno opterećenje;
- neuključenost u donošenje odluka koje utječu i na zaposlenike;
- nejasna uloga zaposlenih;
- neučinkovita komunikacija, te nedostatak potpore od poslodavaca ili kolega;
- nasilje, psihološko i seksualno uznemiravanje.

Kada uzmemo u obzir zahtjeve radnog mjesta, od velikog značaja je jasno razlikovati psihosocijalne rizike poput prevelikog radnog opterećenja i uvjete u kojima postoji radno okruženje koje pruža potporu. U radnom okruženju koje je potpora svojim zaposlenicima veća je motivacija za obavljanje radnih zadataka na najbolji mogući način. Dobro psihosocijalno okruženje poboljšava radnu učinkovitost i lični razvoj kao i psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika.

Psihosocijalni faktori rizika i stres povezani s radom mogu značajno utjecati na psihološku ili fizičku dobrobit zaposlenika jer proizilaze iz interakcija između upravljanja poslom i projektiranja unutar organizacijskog i društvenog konteksta (Mercelj, 2021). Izloženost psihosocijalnim rizicima može dovesti do stresa među zaposlenicima, što rezultira lošim radnim angažmanom i u konačnici lošim zdravstvenim problemima. Međutim, stres je gotovo pa neizbježan u današnjem dobu globalizacije gdje je konkurencija na poslovnom planu sve veća. Danas se o stresu govori više nego prije, i stres predstavlja trenutno jednu od najpopularnijih tema na području organizacijske psihologije. Gotovo da je teško pronaći zaposlenika koji tvrdi da nema neke posljedice stresa po svoje zdravlje i normalno svakodnevno funkcioniranje. Većina

ljudi ima svoje shvatanje o tome šta je stres u stvarnosti i kako se nositi s njim, ali njihovo znanje o tome često nije dovoljno da objektivno sagledaju ovu pojavu i analiziraju je kvalitetno i na najbolji način. Za organizacijsku psihologiju kao i organizacijski menadžment od velikog je značaja istraživanje i razumijevanje stresa u radnom okruženju. Stres u radnom okruženju ima veliki utjecaj na pojedinca i ostavlja značajne posljedice na ukupno ponašanje i život ljudi, jer veliki dio životnog vijeka ljudi provedu u radnom okruženju.

Pored toga teško je razdvojiti privatni i poslovni život, tako da sve ono što se događa u radnom okruženju djeluje i izvan njega i vrši velik utjecaj na privatni život pojedinca i njegovu porodicu (Čamdžija, i Čamdžija, 2020). Iako postoji niz faktora koji prouzrokuju stres, kako u svakodnevnom životu tako i u radnim organizacijama, bolesti i pandemije su jedan od faktora s kojima se ljudi teže suočavaju i koji izazivaju veliku razinu stresa. S obzirom na to, pandemija COVID-19 kojom je bio pogođen cijeli svijet u velikoj mjeri je utjecala na promjenu ljudskih života i na pojavu dodatnih stresora na radnom mjestu.

Stanje stresa na radnom mjestu možemo definirati kao niz štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi koje posao ima nisu usklađeni sa mogućnostima, sposobnostima i potrebama koje pojedinac ima (Sauter, i Murphy, 1998; prema Lajtman, 2020). Stres na radnom mjestu javlja se kao globalni problem već duži niz godina, i kao takav zastupljen je u gotovo svim segmentima i područjima rada. Najčešći je uzrok uzimanja bolovanja i javljanja bolesti kod zaposlenika u svijetu, te je stoga na vrhu vodećih ekonomskih i gospodarskih problema u cijelom svijetu.

Prema Ajduković i Ajduković (1996) profesionalni stres označava neusklađenost između zahtjeva radnog mjesta i okoline nasuprot naših očekivanja, želja i u krajnosti mogućnosti da tim zahtjevima udovoljimo.

Stres na radnom mjestu zauzima drugo mjesto na ljestvici zdravstvenih tegoba u Europskoj uniji, a prisutan je također i kod svake treće osobe zaposlene u Europskoj uniji (veća zastupljenost stresa je kod žena, nego kod muškaraca). Zbog stresa koji je veliki motiv za uzimanje bolovanja kod zaposlenika, organizacije izgube oko 20 milijardi eura godišnje (Sauter, i Murphy, 1998; prema Lajtman, 2020).

3.2. *Psihosocijalni faktori rizika u hibridnom modelu rada*

Pojavom pandemije COVID-19 mnoge organizacije su se suočile s velikom razinom stresa kod svojih zaposlenika koji je negativno utjecao na njihovu motivaciju i radni angažman. Fizičko distanciranje i prilagodba na nove uvjete rada ostavili su trajan utjecaj kako na zaposlenike, tako i na organizacije. Veliki broj organizacija susreo se s poteškoćama u prilagodbi na novi način rada koji je zahtijevao informacione sposobnosti i mogućnost upravljanja istim kako bi se radni zadaci obavljali i završavali s pozitivnim ishodom. Neki zaposlenici su u ovim uvjetima doživljavali manje pritiska i imali povećan osjećaj slobode zbog udaljenosti od ureda i supervizije poslodavaca. Također, i sam odlazak na posao je potencijalni stresor, tako da se smanjio i pritisak povezan sa spremanjem za posao i putovanjem. Autori Hackman i Oldham (1976; prema Gajendran i Harrison, 2007) su došli do zaključka da je moguće objašnjenje smanjenog doživljaja stresa u situacijama rada od kuće činjenica da zaposlenici imaju povećanu fleksibilnost u određivanju radnog vremena i obavljanja svojih zadataka. Na taj način povećava se percepcija autonomije kod zaposlenih i smanjuje se doživljaj stresa. S druge strane, neki zaposlenici su doživljavali povećani nivo stresa u razdoblju rada na daljinu za vrijeme pandemije COVID-19. Najviše stresa doživjeli su zaposlenici čiji su se zahtjevi i radne uloge u velikoj mjeri povećali i koji su doživljavali preveliko radno opterećenje (Čudina-Obradović i Obradović, 2000).

Hibridni model rada, koji kombinuje rad na daljinu i rad u kancelarijama, donosi i određene psihosocijalne rizike za zaposlenike. Iako hibridni model rada prvenstveno pruža fleksibilnost i ravnotežu između privatnog i poslovnog života, također može dovesti i do određenih izazova i stresnih situacija. Prvenstveno osjećaj usamljenosti i nedostatak komunikacije „licem u lice“ dovodi do smanjene učinkovitosti pri obavljanju radnih zadataka i potencijalno je izvor stresa kod zaposlenika. Rad na daljinu može dovesti do osjećaja usamljenosti jer zaposlenici provode manje vremena uživo s radnim kolegama i svojim timom. Nekim zaposlenicima nedostaju informacije na radu koje su ranije dobijali u uredima, dok im sada za uspostavu elektronskog kontakta sa saradnicima treba više vremena što dodatno utječe na radnu učinkovitost (Križan, 2020). Socijalna povezanost u ovim uvjetima pomaže ljudima da regulišu svoje emocije, nađu načine suočavanja sa stresom i ostanu otporni (Rime, 2009). Za razliku od toga, nedostatak socijalne podrške i izravne komunikacije može utjecati na mentalno zdravlje i osjećaj pripadnosti organizaciji.

Neravnoteža između privatnog i poslovnog života dovodi do izazova kod zaposlenika gdje se nalaze u nedoumici kako postaviti prioritete između porodice i posla, te stoga dolazi do konflikta uloga. Kako bi osigurali kontinuirani rad i izvršavanje radnih zadataka, zaposlenici smanjuju interakciju s članovima porodice i shodno tome doživljavaju negativne emocije (Križan, 2020). Na konflikt porodica-posao utjecali su prekidi od strane djece, ali su i roditelji prekidali rad zbog obavljanja kućanskih poslova. Golden i sar. (2006) su ovu pojavu objasnili salijentnošću porodičnih obaveza kada su zaposlenici kod kuće, koja ih podstiče da prekinu svoj rad kako bi se posvetili obavljanju nekih od kućnih obaveza. Uz takve prekide dolazi do većeg konflikta porodica-posao (Golden i sar., 2006) i lošijeg radnog učinka.

Potencijalni psihosocijalni rizik u uvjetima rada na daljinu predstavlja preopterećenost i gubitak granica kod zaposlenika. Rad na daljinu može dovesti do prekomjernog rada i gubitka jasne podjele između radnog vremena i slobodnog vremena. Zbog dostupnosti tehnologije i očekivanja od neprekidne dostupnosti, zaposlenici se mogu osjećati prisiljenima da rade duže nego što je potrebno, što može dovesti do iscrpljenosti i stresa. Nemogućnost postavljanja granica između porodice i posla rezultira konfliktom uloga (Ashforth i sar., 2000) kao što je ranije spomenuto.

Nadalje, hibridni model rada može potencijalno otežati komunikaciju unutar timova. Nedostatak neposredne komunikacije može dovesti do nesporazuma, usporiti razmjenu ideja i smanjiti timsku koheziju. Također, zaposlenici koji rade na daljinu mogu se osjećati manje informiranim i isključenijim iz procesa donošenja odluka u njihovim organizacijama. Proces davanja povratnih informacija putem informacionih tehnologija je duži za razliku od dijeljenja istih licem u lice (Križan, 2020). Grzegorzcyk i sar. (2021) ističu da je jedan od najvećih izazova komunikacije kod rada na daljinu odabir pravog asortimana alata koji će se upotrebljavati u komunikaciji. Ukoliko su alati za komunikaciju pouzdani, njihova upotreba neće predstavljati poteškoće prilikom upotrebe i obrade informacija. Međutim, zaposlenici i organizacije ne mogu utjecati na pouzdanost internetske veze i tehničke probleme što može dovesti do lošeg radnog angažmana i potencijalnih gubitaka.

Iako hibridni model rada ima svoje prednosti, rezultati istraživanja provedeni početkom 2021. godine pokazali su kako 78% ispitanika ipak želi vraćanje u tradicionalni ured (Randstad,

2021). Kao glavni razlozi navode se nedostatak komunikacije s kolegama, poteškoće u održavanju ravnoteže između porodice i posla, osjećaj usamljenosti, te nedostatak odvojene prostorije za obavljanje posla. Više od četrdeset najpoznatijih svjetskih organizacija se vratilo u svoje kancelarije i obavlja tradicionalni način rada. Neke od njih su: Amazon, Apple, Canva, Microsoft, Adobe, Netflix i mnoge druge (HubbleHQ, 2023).

3.3. *Stres na radnom mjestu: izvori i posljedice*

Izvori stresa na radnom mjestu se mijenjaju s pojavom novih i modernijih uvjeta rada gdje se ujedno javljaju i novi stresori koji zahtijevaju drugačiju prilagodbu i funkcioniranje zaposlenika. Ranije otkriveni stresori se mijenjaju zbog izmijenjenog načina i različitih karakteristika rada. Uz pojavu novih stresora javljaju se i rasizam, seksizam prema oba spola, zlostavljanje na poslu, zloupotreba radne pozicije, zloupotreba dostupnih podataka o organizacionj jedinici kao i o zaposlenicima, elektroničko promatranje (Lajtman, 2020), te izmijenjeni uvjeti rada izazvani pandemijom COVID-19 koji su ostavili značajan utjecaj na privatni i profesionalni život pojedinca.

Izvori profesionalnog stresa se prema savremenim operacionalizacijama mogu podijeliti na izvore izvan organizacije i izvore stresa unutar organizacije.

3.3.1. *Psihosocijalni faktori rizika u hibridnom modelu rada kao izvori stresa zaposlenika*

- *Priroda posla*

Početa istraživanja stresa i njegovog utjecaja na zdravlje i ponašanje čovjeka bila su usmjerena na prirodu posla kao glavni uzrok (Mihailović, 2003). Ukoliko osoba radi previše ili ipak premalo u odnosu na ono što osoba očekuje, to stvara stresnu situaciju koja se u radnom okruženju iznova ponavlja. Tome također doprinosi i rad pod vremenskim ograničenjima koji je u današnje vrijeme sve veći. Također, stres je prisutan ako se često putuje, radi produženo radno vrijeme, uvjeti rada se stalno mijenjaju i česte su neočekivane odluke i promjene koje su dio posla i dio gotov svake radne organizacije. Ovi intrinzični faktori stresa pojačavaju svoje djelovanje ako se pred osobom nađu teške odluke i donesu pogrešni zaključci koji zahtijevaju promjenu poslovne strategije i prilagođavanje uvjetima koji su nametnuti. S tim, izmijenjeni uvjeti rada koji su zahtijevali rad od kuće i brzu prilagodbu zaposlenika, izazvali su kod mnogih

negativne posljedice i doveli organizme u stresno stanje. Situacija u kojoj su se našli zaposlenici za vrijeme pandemije COVID-19 u velikoj mjeri je utjecala na razvoj stresora prvenstveno zbog nemogućnosti obavljanja rada u standardnim uvjetima. Tome je doprinosilo brzo prilagođavanje na korištenje informacionih tehnologija koje su zahtijevale određene sposobnosti kako bi se rad mogao obavljati na efikasan način.

Prvenstveno radna preopterećenost zaposlenika i konflikt porodica-posao značajno utječu na razvoj stresnih simptoma. Ukoliko osobe mogu organizovati rad od kuće i odvojiti slobodno vrijeme za svoju porodicu i porodične obaveze, lakše će se nositi i s radnim zadacima, te će njihovo mentalno zdravlje biti bolje. Međutim, u vrijeme početka pandemije i prilagodbe na nove uvjete rada zaposlenici su često bili u situaciji konflikta između posla i porodice (Križan, 2020). Ovaj konflikt je najčešće izazvan zbog obavljanja radnih zadataka izvan standardnog radnog vremena (npr. navečer ili vikendima). Autori Noonan i Glass (2012) zaključuju da rad na daljinu doprinosi posvećenosti radu jer produžava uobičajeno radno vrijeme, a i vjerovatnoća prekovremenog rada je veća za one zaposlenike koji obavljaju rad od kuće.

Velika preopterećenost poslom može dovesti do stresnog reagiranja koje može prouzrokovati niz štetnih psihičkih i fizičkih oboljenja. Stres u radnom okruženju uzrokuje pad imuniteta organizma, pojavu astme, dijabetesa, bronhitisa, artritisa, kao i bolesti srca. Stres također uzrokuje velike promjene kada je riječ o mentalnom zdravlju, te dovodi do depresije, uznemirenosti, pada koncentracije i ekstremne razdražljivosti (Breslow, i Buell, 1960; prema Hudek-Knežević, 2006).

- Uloga u organizaciji

Od velikog značaja za razvoj stresa igra i uloga koju zaposleni imaju u radnim organizacijama. Pri tome se može posmatrati radna uloga zaposlenih i uloga zaposlenih u komunikacijama i međusobnim konfliktima. Ova nejasnoća uloge nastaje kad osoba nema preciznu informaciju o tome šta se od nje očekuje i koji su njeni radni zadaci. Također, nejasna je i vlastita odgovornost koju osoba ima u organizaciji, što rezultira nezadovoljstvom posla, osoba ima utisak da je ugrožena, da njen trud i rad ne zadovoljavaju tražene kriterije te da nije dostojna zadataka koje joj se prezentiraju. Zaposlenici su u vrijeme pandemije bili suočeni s novim uvjetima koji su sa sobom donijeli i nove izazove prilikom obavljanja radnih zadataka.

Konfliktna radna uloga je prisutna u onim situacijama kada se od zaposlenika traži da obavlja istovremeno zadatke koji nisu međusobno usklađeni i koji zahtijevaju ulaganje većeg napora. U takvim situacijama osoba obavlja i one poslove tj. radne zadatke koje ne želi i za koje smatra da nisu u njenoj nadležnosti. Takva vrsta poslova se ne uklapa u percepciju zaposlenika o svom radnom mjestu u organizaciji i on se shodno tome smatra nekopetentnim za rješavanje istih. Također, zaposlenici na takvim zadacima ne postižu dobre rezultate, niti obavljaju svoj posao kako treba.

Konflikt radnih uloga je bio prisutan kod velikog broja zaposlenika za vrijeme pandemije COVID-19. Mnogi zaposlenici nisu imali jasne i precizne upute za obavljanje svojih radnih zadataka u novim radnim uvjetima pred kojima su se našli. Nepoznavanje informacionih tehnologija i spora prilagodba na iste je dodatno rezultirala time da su se zaposlenici osjećali ugroženo jer su obavljali one radne zadatke koje prethodno u standardnim uvjetima nisu.

Prvenstveno na šta se konfliktne radne uloge odražavaju su zadovoljstvo poslom i radna motivacija (Križan, 2020). Konfliktne radne uloge u velikoj mjeri izazivaju nezadovoljstvo poslom i nedostatak motivacije za obavljanje kako zadataka koji nisu u opisu posla. Također, poremećaji ponašanja i ugroženost zdravlja se javljaju učestalo kod zaposlenika sa konfliktnim radnim ulogama. Cary Coper (2004) je u svom istraživanju ispitivala koliko su stresne konfliktne radne uloge. Autorica je dobila zabrinjavajuće podatke o zdravstvenom statusu zaposlenika iz različitih kategorija koji su bili u iznuđenom položaju konfliktnih radnih uloga. Najčešći zdravstveni problemi koji se javljaju kod ovih zaposlenika su povišeni krvni pritisak (hipertenzija) kao i druga srčana oboljenja poput infarkta i angine pektoris. Manifestacija ovih zdravstvenih problema je utoliko češća što su zaposlenici bili manje fizički aktivni.

Izolacija za vrijeme pandemije COVID-19 je nažalost onemogućila slobodno fizičko kretanje i građani su bili prisiljeni ostajati kući kako se virus ne bi dalje širio. Shodno tome, fizička aktivnost bila je svedena na minimum u tim uvjetima što je dodatno vodilo razvoju zdravstvenih problema (Drmić i sar., 2021).

- *Odgovornost na poslu*

Odgovornost na poslu je jedan od važnijih faktora koji utječe na motivaciju zaposlenika, kao i na pozitivan doprinos radnoj organizaciji. Različiti poslovi i različite pozicije zaposlenih imaju različite nivoe odgovornosti – neki su više, a neki manje opterećeni odgovornošću koja proizilazi iz različitih zaduženosti koje zaposlenici imaju. Ukoliko zaposlenici nose veći teret odgovornosti i to stvara veći doprinos radnoj organizaciji, time će i poslodavci biti zadovoljniji i pružati bolju podršku i potporu (npr. finansijsku-povećanje plate). Novi uvjeti rada predstavljali su izazov kako za stare, tako i za mlade menadžere u svim organizacijama. Mlađi menadžeri su se brže prilagođavali radu od kuće zbog boljeg poznavanja tehnologije i bržeg savladavanja radnih izazova koji su pred njih postavljeni za vrijeme COVID-19 (Tolj, 2020). Za razliku od njih stariji menadžeri su teže savladavali izazove i radne zadatke, obzirom da je njihovo poznavanje novih informacionih tehnologija bilo na zavidnom nivou te je njihova odgovornost samim tim i bila veća. Od velikog značaja je spomenuti zaposlenike u zdravstvenim sektorima koji su za vrijeme pandemije bili pod ogromnim teretom odgovornosti. Zdravlje njihovih pacijenata koji su uključivali i članove porodice kao i bliske prijatelje bili su pod njihovom odgovornošću što je dodatno stvaralo pritisak (Samvik, 2020).

- *Socijalni odnosi u radnom okruženju*

Socijalni odnosi koji podrazumijevaju kontakte koje zaposlenici imaju sa svojim kolegama u radnom okruženju, u vrijeme pandemije COVID-19 bili su prilično narušeni, obzirom da zaposlenici nisu imali mogućnost rada licem u lice. Njihova komunikacija se prebacila na virtualne platforme gdje je često znalo doći do problema zbog loše internetske veze ili nedostatka u radu platforme. Također, izolacija i karantin su dodatno otežali druženja i socijalne kontakte te su se ljudi stoga osjećali usamljeno i depresivo (Rogalo, 2022).

- *Kretanje u organizaciji*

Kako bi čovjek bio prihvaćen u svom okruženju, svakodnevno ima motivaciju za razvoj svoje ličnosti, sposobnosti i stjecanje ugleda u društvu u kojem se nalazi (Allport, 1969). S obzirom da su prethodno navedeni procesi složeni i podrazumijevaju dugotrajan trud i zalaganje, podstiču čovjeka da ulaže trud u svoj napredak kako u ličnom smislu, tako i u profesionalnom. Kretanje, usavršavanje, napredovanje i penjanje u organizaciji za čovjeka predstavlja izvor

zadovoljstva, ali i stresa. Ako uzmemo u obzir da kretanje u poslu i organizaciji ne rezultiraju nužno uvijek pozitivnim ishodima, posljedično tome stres je česta pojava kod velikog broja zaposlenika. Cjelokupna situacija koja je bila izazvana COVID-19 virusom značajno je utjecala na raspad i stagniranje velikog broja organizacija a samim time i odlazak zaposlenika usljed dobijanja otkaza. Istraživanje autora Wang i sar. (2020) provedeno za vrijeme pandemije COVID-19 sugerira da postoji povezanost između broja doživljenih stresora za vrijeme obavljanja rada na daljinu i anksioznosti zbog eventualnog ostanka bez posla.

- *Psihološka klima organizacije*

Psihološka klima organizacije je uvjetovana velikim brojem faktora među koje se uglavnom svrstavaju *poslovna politika* i *kultura organizacije* (Mihailović, 2003). Svaki od ovih faktora može biti izvor stresa ali se oni ne mogu povezati samo s organizacijom, važno je uzeti u obzir i utjecaj drugih subjektivnih faktora koji su od velike važnosti u organizacijama. Na psihološku klimu organizacija za vrijeme pandemije u velikoj mjeri su utjecali izmijenjeni uvjeti rada koji su dodatno doveli do nesuglasica među zaposlenicima. Ova situacija je nažalost prinudno postavila uvjete za koje većina zaposlenika nije bila spremna. Samim time, zaposlenici nisu imali mogućnosti da sudjeluju u donošenju odluka te se osjećaj pripadnosti organizaciji naglo smanjio. Svi ovi faktori su doveli do narušavanja psihološke klime i doprinijeli nastanku stresa kod zaposlenika. Neke od karakteristika koje su organizacije posjedovale, a utjecale su na razvoj stresa su nedovoljne mogućnosti sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka u vezi rada, osjećaj izoliranosti kod zaposlenika, sistem komunikacije koji je prepušten vlastitim kontaktima i nije jasno definiran, sistem informisanja koji ne funkcionira i umjesto pouzdanih informacija zaposlenici dobijaju samo glasine i izmišljene informacije (Mihailović, 2003; prema Križan, 2020).

3.3.2. *Izvori stresa izvan organizacije*

Izvori stresa izvan organizacije se uglavnom povezuju sa individualnim problemima zaposlenika, problemima u porodici, životnim fazama zaposlenika, materijalnim i stambenim poteškoćama, kao i sukobima s ljudima izvan radne organizacije. Na razvoj stresa prvenstveno utječu konflikti s bliskim osobama, a to su djeca, bračni partneri, te najbliži prijatelji. Također, uz konflikte s bliskim osobama vežu se nadalje zdravstveni problemi, iznenadni životni događaji,

prolazne životne krize, promjene statusa (mjesta stanovanja i slično) i drugo. Za razliku od izvora stresa u organizaciji koji su bili često ispitivani, kod ove vrste utjecaja ne postoji mnogo relevantnih podataka u literaturi.

Kriminal koji je posljednjih nekoliko decenija u velikom porastu dodatno utječe na pojedince i ekonomski napredak što se negativno odražava na radnu motivaciju i angažman zaposlenika. Sve ove stresne situacije dovode do učestalih psihosomatskih i mentalnih oboljenja. To posljedično vodi do akutnog stresa koji dovodi do toga da se veliki broj stanovnika osjeća depresivno i ne vidi pozitivnu stranu u svojoj budućnosti (Korać, 1998; prema Mihailović, 2003). Sve veći broj zaposlenika ima neke od simptoma stresa koji im ometaju svakodnevno funkcioniranje kao i obavljanje radnih zadataka.

Također, opšte društvene i ekonomske prilike su značajne jer igraju veliku ulogu u nastanku stresa. Ekonomske krize, društveni problemi, političke tenzije, bolesti i pandemije imaju svoj utjecaj na pojedinca i na cjelokupno društvo. Pojava pandemije COVID-19 virusa izazvala je veliki stres i ostavila ogromne tragove na cjelokupnu populaciju. Izmijenjeni uslovi rada imali su veliki utjecaj na sve segmente i područja rada, te su u velikoj mjeri doprinijeli nastanku i razvoju stresa, uzimajući u obzir i ugroženost ljudskih života, susretanje s teškim virusom, nemogućnost kretanja, izolaciju i drugo. Prisilno prilagođavanje novoj situaciji kao i izmijenjenim uslovima rada kod velikog broja zaposlenika je izazvalo neke od simptoma stresa.

Izvori stresa ne proizlaze samo iz radne organizacije i njenog okruženja, nego i iz ličnosti zaposlenika. Svaki čovjek je individua za sebe i jedinstven na svoj način, ne postoje dva čovjeka koja percipiraju svijet jednako (Larsen i Buss, 2008), te stoga neki na lakši način podnose surove zahtjeve posla, dok neki reaguju burno i teško podnose i najmanje sitnice. Neki pojedinci su više, a neki manje prilagođeni svom poslu i radnom mjestu. Način na koji će osoba procijeniti događaje u svojoj okolini utječe na njenu reakciju, a ta procjena zavisi od ličnosti, socijalnih uvjeta, razmišljanja, shvaćanja, vlastitih iskustava i vještina kojim osoba savladava prepreke u datim situacijama. Socijalna podrška je veoma važna za zaposlenike jer im je potrebna naročito u izmijenjenim uvjetima rada kako bi njihova prilagodba bila lakša.

Socijalna podrška se prvenstveno može definirati kao skup pogodnosti koje pojedinac dobija iz odnosa sa bliskim ljudima, a koje mu pomažu da se lakše nosi sa izazovima i stresnim situacijama pred kojima se nađe (Petz, 1992; prema Pucko, 2023). Prema autorima Beehru i McGrathu (1992; prema Pucko, 2023) socijalna podrška se može manifestirati na dva načina:

informatijska podrška koja podrazumijeva podršku pruženu u vidu širokog obima informacija koje su potrebne osobi, te kao podrška koja uključuje određene karakteristike poput učestalosti, sadržaja i stila komunikacije između osobe koja pruža podršku i osobe kojoj je podrška potrebna.

Rezultati istraživanja pokazuju da socijalna podrška predstavlja značajan faktor u razumijevanju stavova zaposlenika i vodi pozitivnim posljedicama, kao što je bolje mentalno zdravlje i opšta dobrobit zaposlenika (Adams i sar., 1996). Zaposlenici imaju mogućnost da dobiju podršku na poslu ili od bliskih osoba i porodice, što predstavlja instrumentalnu i emocionalnu podršku (Adams i sar., 1996). Tako i rezultati istraživanja Michele i sar. (2010; prema Pucko, 2023) sugeriraju da socijalna podrška na poslu ima važnu ulogu u smanjenju konflikta posao – porodica, dok ona u porodici imaju važnu ulogu u smanjenju konflikta porodica – posao.

Slavković i sar. (2021) su u svom istraživanju izučavali veliki broj konstrukata koji se odnose na izmijenjene uvjete rada, tačnije rada na daljinu. Rezultati su pokazali da postoji velika povezanost između socijalne podrške i radnog učinka. Također, socijalna podrška je povezana i sa manjim konfliktnim ulogama.

Rezultati istraživanja Zhanga i sar. (2020) sugeriraju da zaposlenici koji imaju nisku razinu socijalne podrške i veće razine konfliktne radne i porodične uloge, imaju i veći stepen anksioznosti. Blekić (2022) ističe da socijalna podrška za vrijeme rada na daljinu značajno djeluje na razinu stresa tako da ublažava utjecaj stresora na radnom mjestu, čime dovodi do povećanja psihološke dobrobiti kod zaposlenika.

Uzimajući u obzir prethodno navedeno, dolazi se do zaključka da je socijalna podrška za vrijeme pandemije COVID-19 značajna za zaposlenike jer je umanjila utjecaj stresa i doprinijela lakšoj prilagodbi na nove uvjete rada s kojima su se zaposlenici suočili.

4. POSLJEDICE STRESA

Stres na radu se može manifestirati kroz razne načine, a negativne posljedice mogu značajno utjecati na zdravlje zaposlenika (kao što su povećani krvni pritisak, gubitak apetita, povećano znojenje, poteškoće s normalnim funkcioniranjem i drugi). Stres na radu je proces koji podrazumijeva da se prvobitno događaju situacije koje izazivaju stres i one se smatraju uzrocima nastanka stresa. Nakon toga, stres djeluje na zaposlenike u obliku nekog negativnog podražaja na koje zaposlenici odgovaraju određenom tjelesnom i psihičkom reakcijom (Floreani, 2019). Veliki broj takvih reakcija ostavlja posljedice na organizam zaposlenika koje vode do lošeg funkcioniranja i štetnih posljedica na organizam.

Posljedice stresa osim kognitivnih, emocionalnih i bihevioralnih podrazumijevaju i dugotrajne posljedice na kardiovaskularno funkcioniranje čovjeka koji je pod kontrolom autonomnog nervnog sistema (De Looff i sar., 2018). Autori u svom istraživanju ukazuju da autonomni nervni sistem pomaže pri održavanju ravnoteže ključnih regulatornih funkcija u organizmu, kao što su temperatura tijela, metabolizam i rad srca. Prema autorima (De Loof i sar., 2018) autonomni nervni sistem se sastoji do dvije velike grane: simpatičkog i parasimpatičkog nervnog sistema. Simpatički nervni sistem priprema organizam kao odgovor na percipiranu prijetnju (borba) gdje je ishod znojenje i povećan broj otkucaja srca, dok parasimpatički nervni sistem olakšava homeostazu tijela, tačnije smiruje organizam i time smanjuje broj otkucaja srca (De Looff i sar., 2018).

Tijelo reaguje na stresor tako što se brani, a to se ispoljava kroz moždane procese, koordinaciju protoka krvi, broj otkucaja srca, brzinu disanja, znojenje, tijelo aktivira mišiće i otpušta hormone kako bi bilo spremno da reaguje na stresor pred kojim se nalazi (De Looff i sar., 2018). Stresori na radu mogu potencijalno dovesti do psihičkih poremećaja koji se mogu smatrati nesrećama na radnom mjestu, pri čemu psihička ozljeda nastaje zbog sukoba na radnom mjestu koje isključuje nasilje, maltretiranje ili teži traumatski događaj (Taino i sar., 2016; prema Ačkar, 2022).

Prema Robbins i Judge (2009) posljedice stresa se ispoljavaju u tri oblika simptoma:

- 1) Fiziološki simptomi – predstavljaju prve pokazatelje nastanka stresa i njegovih negativnih posljedica. Stres uzrokuje promjene u metabolizmu, ubrzano disanje i povećan

broj otkucaja srca, visok krvni pritisak, glavobolje, pa u nekim slučajevima i zastoje srca koji dovode do infarkta.

- 2) Psihološki simptomi – prvobitno se manifestiraju kroz nezadovoljstvo na radu koje vremenom može prerasti i u anksioznost. Također, karakteristični psihološki simptomi posljedica stresa na radu su iritabilnost, dosada i odugovlačenje.
- 3) Bihevioralni simptomi – podrazumijevaju promjene u radnom angažmanu i učinkovitosti koje vode prema lošim rezultatima i negativnom poslovanju. Ovi simptomi se izražavaju u promjeni ličnih navika hranjenja, povećanom konzumacijom alkohola ili cigareta, te poremećajima spavanja.

Stres se može javiti u akutnim i hroničnim stanjima. Akutni stres javlja se u kratkom trajanju zbog situacija koje se dešavaju privremeno. Za razliku od akutnog, hronični stres nastaje zbog kontinuiranih izvora stresa. Zaposlenici koji dožive ovu vrstu stresa se ne mogu potpuno oporaviti između radnih dana koje provode na poslu, te stoga dolazi do trajnih psihičkih i fizičkih oštećenja (Dodanwala i sar., 2021; prema Ačkar, 2022).

Psihičko i fizičko zdravlje kod zaposlenika također može biti narušeno i izlaganjem nasilju, maltretiranju (Taino i sar., 2016; prema Murali i sar., 2017), umoru, drugim oblicima uznemiravanja na radnom mjestu i nekim drugim traumatičnim dešavanjima (Murali i sar., 2017). Stres nanosi štetu zaposleniku tako što mu smanjuje motivaciju za obavljanje radnih zadataka, negativno utječe na zadovoljstvo poslom koje posljedično vodi prema nižim razinama radnog učinka i lošijim ishodima na radu (Saleem i sar., 2021; prema Ugwu, 2022).

Autori Taino i sar. (2016; prema Murali, 2017) ističu da su mentalna oboljenja kod zaposlenika povezana sa stresom na radu, a pri tome podrazumijevaju stanja kao što su: anksioznost, depresiju, poremećaje prilagodbe i posttraumatski stresni poremećaj (PTSP). Za razliku od njih autori Williams i Williams (2020) navode da tri do četiri posto zaposlenika na globalnom nivou boluje od posttraumatskog stresnog poremećaja i povezanih stanja koji negativno utječu na njihovo svakodnevno funkcioniranje i produktivnost.

Maslach i Leiter (2016) navode da se akutni stresni poremećaj javlja kao odgovor na specifične događaje. Williams i Williams (2020) akutni stresni poremećaj smatraju stanjem koje je slično posttraumatskom stresu u vidu simptoma koji podrazumijevaju negativne promjene

osjećaja i uvjerenja, ponovo proživljavanje traume, itd. Akutni stresni poremećaj počinje neposredno nakon traumatskog događaja i u trajanju je do mjesec dana. Maslach i Leiter (2016) razlikuju sagorijevanje (eng. *burnout*) od akutnog stresnog poremećaja. Sagorijevanje predstavlja stresnu reakciju na stalne organizacijske stresore.

Sindrom sagorijevanja nastaje zbog pretjeranog izlaganja stresu u organizaciji (Nassani i sar., 2021; prema Ačkar, 2022), te se svrstava među najčešće proučavane posljedice koje stres ostavlja na ljudsko zdravlje i funkcioniranje. Sindrom sagorijevanja najčešće nastaje zbog nekontrolisanog radnog opterećenja (smjenski rad, prekovremeno radno vrijeme), loši odnosi sa zaposlenicima, radne obaveze koje nisu jasno definisane, nedostatak komunikacije ili podrške od strane nadređenih, veliki pritisak za izvršavanje radnih zadataka (Matić, 2022).

Wu i sar. (2018) u istraživanju provedenom među građevinskim zaposlenicima u Pekingu, došli su do saznanja da uprkos velikoj sigurnosti na poslu, dolazi do nesreća i stradanja zaposlenika. Pri tome ističu da je stres jedan od najvećih faktora nastanka nesreća jer umor izazvan stresom može direktno utjecati na sigurnosno ponašanje zaposlenih. Građevinski radnici su izloženi visokoj razini stresa zbog složenosti zadataka koje obavljaju u dinamičkom okruženju, tj. u ograničenom prostoru ili na visokoj visini (Wu i sar., 2018). Dodanwala i sar. (2021) ističu da je građevinska industrija jedna od najstresnijih, što je potvrđeno i u građevinskoj literaturi.

Stres na poslu dovodi do nezadovoljstva zaposlenika kao i lošeg zdravlja. Samim time kako su zaposlenici nezadovoljni dolazi i do niske produktivnosti rada što dovodi do toga da organizacije ne mogu obavljati radne zadatke svojim punim potencijalom. Stres direktno vrši utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, a većina studija o stresu na radu potvrđuje postojanje veze između te dvije varijable (povećanjem stresa na radu smanjuje se zadovoljstvo poslom) koje sa sobom donose česta kašnjenja na posao, apsentizam i fluktuacije (Singh i sar., 2019).

Pandemija COVID-19 postavila je zaposlenike u nove uvjete rada kojima su se morali relativno brzo prilagoditi kako bi mogli obavljati radne zadatke. Novi uvjeti rada su prvenstveno podrazumijevali upotrebu informacionih tehnologija kako bi se radni zadaci mogli obavljati. Kao što je ranije istaknuto, korištenje informacionih tehnologija može dovesti do stresnih simptoma zbog smanjenje interakcije uživo sa radnim kolegama, te se na taj način gubi podrška koju

zaposlenici imaju na radnom mjestu (Oksanen i sar., 2021; prema Chen, 2021). Rad na daljinu koji podrazumijeva i sastanke online dovodi do iscrpljenosti organizma, stresa pa čak i profesionalnog sagorijevanja (Oksanen i sar., 2021; prema Chen, 2021). Autori Cheng i Kao (2022) ističu da COVID-19 vrši utjecaj na emocije poput straha od bolesti, anksioznost, depresiju i psihički stres.

Chen (2021; prema Ačkar, 2022) u svom istraživanju ističe da manjak socijalne podrške i zaposlenikov osjećaj da radi sam dovodi do osjećaja usamljenosti i stresa. Također, stres zaposlenicima tokom pandemije su stvarali i osjećaj neizvjesnosti na radu, buduća otpuštanja i otkazi, kao i smanjenja plata. Može se zaključiti da nedostatak socijalne podrške predstavlja jedan od stresora kod zaposlenika koji su radili, ili još uvijek rade, u online uvjetima izazvanim pandemijom COVID-19.

Kao što je ranije navedeno prednosti rada na daljinu za poslodavce ističu se produktivnost, profitabilnost i fleksibilnost (Martin i sar., 2022) koju pružaju svojim zaposlenim na način da stalno prate njihov rad kako bi ostali produktivni i ispunjavali svoje radne zadatke, i u smanjenju troškova koji se očituju u tome da se ne koriste uredi, ne plaćaju stanarine, režije i dr. (Abiddin i sar., 2022). Zaposlenicima prednost predstavlja fleksibilnost u organizaciji radnog vremena (Martin i sar., 2022) što posljedično dovodi do većeg zadovoljstva poslom i boljoj kvaliteti života zaposlenih.

Masyhuri i sar. (2021) ističu utjecaj pandemije na produžavanje radnog vremena i napominju da je tokom pandemije poslano više e-mail poruka nego prije pandemije, te se skratilo vrijeme održavanja sastanaka s poslodavcima. Oksanen i sar. (2021) navode da zaposlenici mogu smanjiti sukobe između posla i porodice tako što će napraviti distancu. Kako bi uspješno savladali ove poteškoće važna je podrška i vodstvo od strane menadžmenta (Toscano i sar., 2022). Istraživanja su pokazala da je podrška na poslu od strane poslodavaca negativno povezana sa sukobom između posla i porodice. Podrška koju zaposlenik ima od poslodavca smanjuje negativne smetnje koje se događaju zbog sukoba posla i porodice. Poslodavci bi trebali pružiti svojim zaposlenicima podršku u obavljanju radnih zadataka jer je to dio uloge koju i obavljaju menadžeri, a također bi podršku trebali pružati i u radu na daljinu iako je to teže zbog same udaljenosti i nemogućnosti nadgledanja (Toscano i sar., 2022).

5. STRATEGIJE UPRAVLJANJA STRESOM NA RADNOM MJESTU

Stres predstavlja reakciju organizma na doživljaje koje organizam čovjeka u određenom trenutku smatra prijetećim. Ovdje se radi o subjektivnoj procjeni koju pojedinac ima na stresnu situaciju. Neki pojedinci će na stresni događaj reagovati mirno i staloženo, noseći se lahko sa tim, dok će reakcija drugih biti burna i vidljivo prepoznatljiva. Kako bi se učinkovito upravljalo stresom na radnom mjestu i u organizaciji, od velikog značaja je kontrola vlastitih reakcija zaposlenika na stresne situacije. Po tom pitanju potrebno je postići određenu kontrolu nad emocijama kao što su ljutnja, panika, tuga, ili strah. Neposredno nakon toga, potrebno je pružiti adekvatnu pomoć zaposlenicima kako se ne bi povlačili u sebe i osjećali odbačeno od strane kolektiva. Ono što je najvažnije u učinkovitom upravljanju stresom jeste suočavanje s njim. Na taj način stresne reakcije se ublažavaju i zaposlenici će se lakše nositi s stresnim situacijama.

U današnje vrijeme upravljanje stresom je veoma važan zadatak koji je usmjeren ne samo na očuvanje vlastitog zdravlja, nego i uspješnosti organizacije. Ako su zaposlenici u dobrom raspoloženju i mentalno sposobni, shodno tome njihova motivacija za rad je veća i radni zadaci se bolje obavljaju što vodi većoj radnoj uspješnosti. Prije svega važno je spomenuti preventivno upravljanje koje podrazumijeva niz načela za unapređenje individualnog i organizacijskog zdravlja (Bahtijarević, 1999). Prema Bahtijarević (1999) preventivno upravljanje temelji se na sljedećim načelima:

- Individualno i organizacijsko zdravlje su međuovisni;
- Management je odgovoran za individualno i organizacijsko zdravlje;
- Individualne i organizacijske nevolje i stresovi su neizbježni;
- Svaka osoba i organizacija drugačije i jedinstveno reaguju na stresne situacije.

5.1. *Organizacijski pristup upravljanju stresom*

Kako bi se najlakše upravljalo stresnim situacijama na radnom mjestu, menadžeri određuju razinu do koje su njihovi zaposlenici izloženi stresnim situacijama u njihovoj organizaciji. Na taj način menadžeri najadekvatnije mogu upravljati stresom i unaprijediti poslovne efekte svojih zaposlenika (Robbins i Judge, 2010; prema Floreani, 2019). U svrhu sprečavanja i ublažavanja stresa na radnom mjestu u organizacijama se upotrebljavaju različite strategije i metode koje

obuhvataju individualne i organizacijske (Bahtijarević, 1999). Organizacijski pristup stresu obuhvata faktore koji utječu na stres unutar organizacije (kao što su pritisak da se izbjegnu potencijalne greške, preopterećenost poslom, prevelika očekivanja od strane poslodavaca, loše radne kolege). Prema tome se faktori organizacijskog pristupa mogu svrstati u tri kategorije (Robbins i Judge, 2009):

- Zahtjevi zadataka su faktori koji se odnose na posao koji osoba obavlja. Oni obuhvataju dizajn radnog mjesta, radne uvjete i fizički plan radnog okruženja gdje zaposlenici borave. Na primjer, proizvodne trake mogu vršiti pritisak na zaposlenike, ukoliko se brzina trake percipira kao prevelika.
- Zahtjevi uloga odnose se na pritiske kojima je osoba izložena zbog svoje funkcije koju ima u organizaciji. Konflikti uloga i konflikta među zaposlenicima stvaraju očekivanja koja je ponekad teško uskladiti. Samim tim, preopterećenost uloga javlja se kad se od zaposlenika traži da učini nešto više nego za šta ima vremena.
- Međuljudski zahtjevi podrazumijevaju pritiske koje stvaraju drugi zaposlenici. Nedostatak društvene podrške od strane kolega i loši međuljudski odnosi mogu dovesti do stresa.

Pandemija COVID-19 značajno je promijenila radno okruženje i utjecala na organizaciju poslova, stoga od velikog značaja je usmjeriti se na pristupe koji su vezani za upravljanje ljudskim potencijalima u situaciji pandemije, a i sada nakon nje.

U vrijeme pandemije većina organizacija nije bila u mogućnosti da svojim zaposlenicima pruži dovoljno informacija o planu upravljanja uvjetima koje je pandemija u tom trenutku sa sobom donijela (Elsafy i Ragheb, 2020). Postojanje jasnih i direktnih smjernica na radnom mjestu tijekom teških vremena pomaže zaposlenicima u smanjenju stresa i povećanju njihove motivacije kao i samopouzdanja (Wong, Ho, Wong, Cheung i Yeoh, 2020; prema Hamouche, 2021). Jačanje organizacijske potpore u radnom okruženju od velikog je značaja za osiguranje održivosti organizacije u post-COVID vremenu. Unatoč svemu što je pandemija sa sobom donijela, organizacije bi trebale imati razvijene mehanizme upravljanja stresom kako bi svojim zaposlenicima olakšali obavljanje radnih zadataka (Ngoc Su i sar., 2021; prema Hamouche, 2021)

Pandemija COVID-19 je natjerala menadžment da održe visoke standarde poslovanja u vrijeme takve krize. Uloga menadžera i u situaciji pandemije je bila ista: da daju podršku svojim zaposlenicima i članovima kolektiva kako bi se osjećali sigurnim i poželjnim u radnoj organizaciji. Zaposlenici su bili prinuđeni razviti potrebne vještine i primjeniti znanja kako bi primjenjivali rad od kuće.

Pandemija COVID-19 je izazvala kreativnost i inovativnost kod organizacija, te potaknuo velike rasprave o budućnosti rada (Hite i McDonald, 2020). Također, organizacije su preispitivale svoje strategije poslovanja, i u prvobitni plan pozicioniraju novu informacijsku tehnologiju kao ključnog partnera za preživljavanje i osiguravanje njihovog radnog uspjeha. Shodno tome, sve češći model rada predstavlja rad od kuće i hibridni model rada kojem veliki broj organizacija pridaje značajnu pažnju. Hibridni model rada sa sobom nosi nove uvjete na koje se trebaju prilagoditi kako zaposlenici, tako i menadžeri da bi uspjeh organizacije bio na očekivanom nivou. Ovaj model rada sa sobom nosi novo radno okruženje koje je velikom broju organizacija bilo nepoznato sve do pojave pandemije COVID-19 virusa.

Menadžment i odjel ljudskih resursa bi trebali organizovati online treninge vještina kako bi olakšali zaposlenicima da se usavrše u obavljanju radnih zadataka, jer su takvi zaposlenici nakon povratka u svoje urede, poboljšali radnu učinkovitost i potaknuli poslovni uspjeh organizacije u kojoj rade (Chen, 2021). Osim ovoga, ključna uloga novi informacijskih tehnologija tijekom pandemije, potaknula je menadžere da istraže koji su najučinkovitiji načini kako je integrirati i prilagoditi kontekstu svoje organizacije. Od organizacija se očekuje da identificiraju koje su to specifične potrebe za određenim obukama (npr. usavršavanje korištenja određenih virtuelnih platformi kao što su Zoom, MS Teams, Viber, itd.) jer ne posjeduju svi zaposlenici odgovarajuće vještine za korištenje istih. Također, održavanje komunikacije sa zaposlenicima trebalo bi pomoći u smanjenju stresa i povećanju povjerenja u organizaciji (Hamouche, 2021).

Zaposlenici bi trebali imati mogućnost odabira gdje će obavljati rad na daljinu (Kaufman i sar., 2020; prema Hamouche, 2021) bez ograničavanja radnog prostora na njihovu kuću. Shodno tome, organizacije bi trebale pružiti mogućnost zakazivanja prisutnost u uredu po potrebi, kako bi zaposlenici bili povezani sa njihovim radnim mjestom. Menadžeri uz podršku stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima trebaju pregledati i uskladiti sistem upravljanja radom kako bi prilagodili ciljeve novoj stvarnosti organizacija i zaposlenika. Ovaj tim stručnjaka bi trebao

pružati stalnu povratnu informaciju koja će dovesti do poboljšanja učenja i napredovanja među zaposlenicima, te tako podsticati organizacijsku fleksibilnost, motivaciju i zadržavanje zaposlenika u organizaciji (Ngoc Su i sar., 2021; prema Hamouche, 2021).

Organizacije bi trebale razviti programe dobrobiti čiji je primarni cilj zaštita mentalnog zdravlja zaposlenih, naročito nakon pandemije COVID-19 gdje je veliki broj zaposlenika izložen stresu prilagodbom na nove uvjete rada. Menadžeri u organizacijama bi trebali razmotriti različite scenarije rasporeda rada prilagođene zahtjevima situacije rada od kuće. Također, menadžeri trebaju podizati svijest zaposlenika o važnosti isključivanja s posla kada to situacija zahtjeva radi sprečavanja problema s mentalnim zdravljem. U tom kontekstu potrebno je obnoviti organizacijsku kulturu kako bi se lakše usvojili fleksibilni radni aranžmani i prelaz na hibridni model rada (Ngoc Su i sar., 2021; prema Hamouche, 2021).

5.2. *Individualni pristup upravljanju stresom*

Individualni pristup upravljanja stresom, za razliku od organizacijskog, vrši utjecaj na odnos između potencijalnog stresa i proživljenog stresa osobe. Ovakav pristup u fokus stavlja radno iskustvo, socijalnu podršku, fokus kontrole, samoeфикаsnost i neprijateljstvo. Prema tome, način na koji osoba doživljava moderira odnos između potencijalnog stresa i reakcije zaposlenika na taj odnos. Od velike važnosti je međusobna interakcija među zaposlenicima kako bi se potaknula socijalna podrška i saradnja među njima, naročito sa onima koji obavljaju rad na daljinu. Socijalna podrška, odnosno podrška kolega može biti i jedan oblik zaštite od utjecaja stresa. Fokus kontrole predstavlja pozitivnu crtu ličnosti i ukazuje na pozitivnu stranu samoevaluacije u rješavanju radnih zadataka. Samoeфикаsnost se odnosi na vjerovanja da pojedinac može sam obavljati posao (Robbins i Judge, 2009). Neprijateljstvo uključuje one osobe koje imaju značajno izraženu mržnju i ljutnju prema drugima.

Menadžment vrši kontrolu nad faktorima kao što su radni zadaci ili zahtjevi uloga. Njima se može uspješno upravljati na takav način da menadžeri dodijele radne zadatke zaposlenicima selektivno, uz to postavljajući realne i dostižne radne zadatke, omogućavajući pri tome da u radnom vremenu uspiju ispuniti svoje ciljeve. Također, postoji mogućnost redizajniranja radnih mjesta na način da se zaposlenicima ponudi veća odgovornost prilikom izvršavanja radnih

zadataka, kao i veća autonomija u obavljanju poslova (Floreani, 2019). Međutim, veća autonomija za vrijeme rada od kuće neke zaposlenike je nažalost dovela u negativan položaj zbog sukoba s porodicom (Križan, 2020). Naime, ukoliko zaposleniku nije tačno određeno u kojem vremenskom roku treba ispuniti svoje radne zadatke, dolazi do gubljenja vremena na druge obaveze, te se na taj način rad produžava i zadaci ostaju nedovršeni. Od velikog značaja je određivanje prioriteta kod zaposlenika kako bi mogli uskladiti svoje privatne i poslovne obaveze. Metode upravljanja projektima (Itpedia, 2023) pomažu u određivanju prioriteta zadataka i ciljeva, omogućavajući zaposlenicima da se fokusiraju na najvažnije zadatke i da ih ne ometaju manje važni zadaci. Na taj način se smanjuje mogućnost nastanka konflikta između radnih uloga jer je zaposlenicima precizno određeno koje zadatke i ciljeve trebaju ispuniti.

Zaposlenici sa sobom nose teret odgovornosti i stoga im je potreban jasno definiran odmor kako ne bi došlo do prevelikog opterećenja i potencijalno nastanka *burnouta*. Podsticanje zaposlenika da redovno uzimaju odmor na poslu i od posla (poticaj na korištenje godišnjih odmora, promicanje kratkih pauza tijekom radnog vremena).

Upravljanje stresom podrazumijeva prvenstveno dobre odnose sa porodicom i kolegama, kako bi se učinkovito borili protiv njega. Zaposlenici temelje svoje odnose s kolegama na povjerenju, i ukoliko je to povjerenje visoko, zaposlenici će češće dijeliti svoje probleme i lakše se nositi sa stresom, nego u situacijama kad su odnosi s kolegama loši. Pozitivna radna atmosfera vodi dobrim kolegijalnim odnosima i većem radnom angažmanu koji povoljno utječe na zahtjeve rada (Blekić, 2022). Podrška od strane kolega se pokazala značajnim faktorom za smanjenje stresa za vrijeme pandemije i prilagodbe novim uvjetima rada (Hamouche, 2022).

Oskudne socijalne interakcije među zaposlenicima, koje se u nekim organizacijama sve više svode na online sastanke, i to u svrhu razgovora o poslu, ne bi trebale biti jedini ili dominantan način komunikacije. Čak i u fazi online rada moguće je organizovati online druženja koja ne podrazumijevaju nužno razgovor o poslu, nego realizaciju nekih radionica koje će doprinijeti da se zaposlenici bolje upoznaju. Redovna komunikacija među zaposlenicima i poslodavcima omogućava pružanje i davanje povratnih informacija koje pomažu u rješavanju problema i obavljanju radnih zadataka.

Kako bi uspješno upravljali stresom, od velikog značaja je redovno obavljanje fizičkih aktivnosti (Floreani, 2019), kao i zdrave prehrambene navike. Kretanje djeluje pozitivno na psihofizičko zdravlje i zdrave prehrambene navike ojačavaju organizam, što pozitivno utječe na cjelokupno funkcioniranje zaposlenika. Međutim, kao što je ranije istaknuto za vrijeme pandemije izolacija je onemogućila česta fizička kretanja građana kako bi zbog suzbijanja virusa morali ostajati kući. To je nažalost dovelo do razvoja velikog broja zdravstvenih problema kod zaposlenika (Drmić i sar., 2021). Organizovanje online joga časova prije početka rada je primjer dobre prakse organizacije iz Velike Britanije (Telegram, 2022) koji je pomogao zaposlenicima da redovno obavljaju fizičku aktivnost kako bi aktivirali svoje tijelo i smanjili rizik od raznih mišićno-skeletnih bolova.

Osobe koje su zadužene za upravljanje stresom na radu često su i stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima (Tolj, 2020) te oni posjeduju određene vještine i sposobnosti za bolje razumijevanje potreba zaposlenika. Ukoliko organizacijom upravljaju menadžeri koji su dobro pripremljeni za svoj rad, cijela organizacija će funkcionirati bolje i postizati uspješnije rezultate. Na taj način i sama klima organizacije će biti pozitivna te će se zaposlenici lakše suočavati sa izazovima pred kojima se nađu. Cilj upravljanja stresom u organizacijama je izgradnja modela i pronalazak metoda (Čamdžija i Čamdžija, 2020) kako bi se lakše savladali efekti stresa unutar same organizacije.

6. ULOGA PSIHologa U UPRAVLJANJU STRESOM NA RADU I PRILAGODBI NA NOVE UVJETE RADA

Psihologija prvenstveno istražuje i pokušava razumjeti uzroke ljudskih ponašanja, pomaže pojedincima da razumiju svoja ponašanja i otkriju načine za lakše suočavanje sa raznim situacijama. Kako je uloga psihologa značajna u svakodnevnom životu, tako je i u organizacijama gdje je zapošljen veliki broj osoba. Organizacijski psiholog primjenjuje principe iz psihologije u radnom okruženju. Prvenstveno uloga organizacijskog psihologa podrazumijeva proučavanje, dijagnozu, koordinaciju, intervenciju i upravljanje ljudskim ponašanjem u organizacijama.

Pandemija COVID-19 virusa je donijela sa sobom različite promjene koje su ostavile određene posljedice na mentalno zdravlje pojedinaca. Počevši od zaraze virusom, izolacije i razdvajanje od porodice, nemogućnost svakodnevnog uobičajenog funkcioniranja i izmijenjeni uslovi rada, doveli su do negativnih utjecaja na mentalno zdravlje. Istraživanja o stresu tijekom pandemije COVID-19 u Sjedinjenim Američkim državama pokazalo je da je stres za vrijeme pandemije utjecao na svakodnevne odluke pojedinaca (American Psychological Association, 2021; prema Krleža, 2023). Trideset i dva posto učesnika u istraživanju istaknulo je da su ponekad imali poteškoće s donošenjem odluka kao što su šta obući, ili šta spremiti za jelo jer su bili izloženi stresom zbog pandemije. Također, istraživanja su pokazala da je i veliki dio mlade populacije izvještavalo da se nisu znali suočiti sa stresom koji su osjećali zbog pandemije COVID-19 (American Psychological Association, 2021).

Uloga psihologa za vrijeme pandemije je bila značajna jer su aktivno sudjelovali u formiranju, provedbi i evaluaciji različitih programa za suočavanje s krizom. Ranije navedena istraživanja u radu, pokazala su da je doprinos psihologa u kriznim situacijama od velikog značaja i naročito potreban (Manchia i sar., 2022). Tijekom pandemije psiholozi u cijeloj Europi organizovali su i sudjelovali u radu savjetodavnih grupa, kreirajući pri tome različite smjernice, izvještaje i medijske kampanje povezanih s COVID-19 i zaštitom mentalnog zdravlja (Karekla i sar., 2021).

Reupert i sar. (2022) su u istraživanju istakli da je došlo do porasta pružanja usluga virtualnog savjetovanja koji je najprije uključivao podršku nastavnicima u radu i objavljivanju materijala koji su dostupni online. Također, istraživanje ističe da je manji naglasak bio stavljen na psihološku procjenu učenika (Reupert i sar., 2022). Psiholozi u školama su izvještavali o

povećanom osjećaju odgovornosti za pružanje emocionalne podrške svojim kolegama, podučavajući ih pri tome tehnikama suočavanja i slanjem self-care materijala (Schaffer i sar., 2021). Kada je riječ o kliničkoj psihologiji, Sammons i sar. (2020) ističu da je značajan porast psihologa koji su svoj savjetodavni rad provodili primarno online putem. Kao i ostatku populacije, tako i psiholozima, suočavanje s novim uvjetima rada i prelazak na hibridni način rada doveli su do upoznavanja i primjene novih digitalnih alata kako bi se rad mogao obavljati na drugim lokacijama koji ne podrazumijevaju tradicionalne kancelarije. Organizacije kao što su Google, Salesforce survey, Zappos i mnoge druge, su aktivnosti svojih HR odjela specifično usmjerile na brigu o mentalnom zdravlju svojih zaposlenika.

Uloga psihologa za vrijeme pandemije bila je da uz pomoć svojih kompetencija koje su temeljene na stručnom obrazovanju i radnom iskustvu s različitim problemima unutar područja u kojima rade, pokušaju identificirati faktore koji doprinose dobrom mentalnom zdravlju. Također, od velikog značaja je i identifikacija faktora koji predstavljaju rizik za mentalno zdravlje, jer njihovo otkrivanje vodi prema učinkovitijem suočavanju s istim. Psiholozi su zaduženi i za razvoj raznih učinkvitih intervencija usmjerenih za unapređenje mentalnog zdravlja.

Kako bi se zaposlenici lakše nosili sa stresnim situacijama, važan je timski rad cijele organizacije. Zaposlenici, osim svog znanja o upravljanju stresnim situacijama, trebaju i uvježbati uspješne obrasce za nošenje s tim situacijama. Prelazak na novi način rada izazvao je nesigurnost i strah kod zaposlenika, koji su posljedično utjecali na njihov radni angažman i motivaciju za obavljanje zadataka. Novi način rada je također utjecao na nemogućnost funkcioniranja u porodici, te je izazvao konflikt porodice zbog nemogućnosti organizovanja posla i vremena za porodicu. Kako bi zaposlenici lakše podnijeli prilagodbu i usvojili obrasce za nošenje s novim situacijama važan je doprinos psihologa koji radi s njima. Prvenstveno, stvaranje sigurnog radnog okruženja pruža zaposlenicima podršku koja im je potrebna naročito u kriznim situacijama kao što je bila situacija izazvana COVID-19 virusom. Uloga psihologa u prilagodbi na nove uvjete rada podrazumijeva održavanje zadovoljavajućeg nivoa angažiranosti i učinkovitosti kako bi radni zadaci bili ispunjeni. Također, veliki značaj organizacijskog psihologa je organizacija rada koji se ogleda u optimizaciji hibridnog modela rada, smanjenju psihosocijalnih rizika na radnom mjestu, kao i održavanje visokog nivoa angažiranosti i motivacije kod zaposlenika.

7. ZAKLJUČAK

Pojava virusa COVID-19 dovela je do mnogih prilagodbi organizacije rada, prvenstveno prelazak sa tradicionalnog načina obavljanja radnih zadataka na rad od kuće. Zaposlenicima koji obavljaju rad od kuće omogućeni su fleksibilni radni uvjeti. Upotreba informacionih tehnologija i uvođenje komunikacije na daljinu, zamijenilo je tradicionalnu komunikaciju licem u lice. Hibridni radni model koji kombinira rad u kancelarijama organizacije i rad na daljinu (koji ne podrazumijeva nužno rad od kuće) postao je norma i u svakodnevnoj upotrebi. Ovaj model rada predstavlja rješenje za mnoge zaposlenike koji svoj rad bolje i efikasnije obavljaju u kućnim uvjetima za razliku od kancelarijskih. Ove ključne razlike između hibridnog radnog okruženja i tradicionalnog radnog okruženja ključne su za razumijevanje izazova u organizaciji.

Pandemija COVID-19 utjecala je značajno na zaposlenike kao i na organizacije. Pojavom ovog virusa došlo je do razvoja psihosocijalnih faktora rizika koji su povezani sa radom u hibridnom radnom okruženju. Neki od njih su: (1) nedostatak komunikacije „licem u lice“ - dovodi do smanjene učinkovitosti prilikom obavljanja radnih zadataka i potencijalno je izvor stresa kod zaposlenika u obavljanju rada na daljinu; (2) osjećaj usamljenosti - zaposlenici ne provode dovoljno vremena uživo sa svojim radnim kolegama i u svojim tradicionalnim kancelarijama; (3) neravnoteža između privatnog i poslovnog života - zaposlenici smanjuju svoje interakcije s članovima porodice i prema tome skloni su negativnim emocijama; (4) preopterećenost radnim obavezama i gubitak granica - dostupnost tehnologije u ovim uvjetima pruža mogućnost da zaposlenici budu neprekidno dostupni što može dovesti do iscrpljenosti i stresa. Nedostatak neposredne komunikacije dovodi do nesporazuma, usporava razmjenu ideja među zaposlenicima i smanjuje timsku koheziju. Hibridni model rada je opterećen izborom pravih alata za komunikaciju kako njihova upotreba ne bi bila upitna i obrada informacija u konačnici pouzdana. Pouzdanost internetske veze i tehnički problemi su nažalost faktori na koje zaposlenici ne mogu direktno utjecati i shodno tome može doći do gubitka motivacije i lošijeg radnog angažmana.

Psihosocijalni rizici u hibridnom modelu kao izvori stresa zaposlenika obuhvataju: *prirodu posla, ulogu u organizaciji, odgovornost na poslu, socijalne odnose u radnom okruženju, kretanje u organizaciji, psihološku klimu organizacije*. Prethodno navedeni psihosocijalni faktori rizika su doprinijeli nastanku stresa u hibridnom radnom okruženju. Izloženost zaposlenika psihosocijalnim rizicima rezultira lošim radnim angažmanom i u konačnici lošim zdravstvenim

problemima. Stres u radnom okruženju ima veliki utjecaj na psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika i ostavlja značajne posljedice na ukupno ponašanje i život ljudi, jer veliki dio životnog vijeka ljudi provedu u radnom okruženju.

Posjedovanje razvijenih mehanizama upravljanja psihosocijalnim rizicima kod organizacija u hibridnom modelu rada olakšava zaposlenicima obavljanje radnih zadataka. Određivanje prioriteta pomoću *metode upravljanja projektima* omogućava zaposlenicima da se fokusiraju na najvažnije zadatke. Na ovaj način se smanjuje mogućnost nastanka konflikta između radnih uloga jer je precizno određeno koji zadaci se trebaju obaviti. Zaposlenici sa sobom nose veliki teret odgovornosti i stoga im je potreban *jasno definiran odmor* kako bi isključili mogućnost nastanka burnouta. Organizacija *online druženja* koja ne podrazumijeva nužno razgovor o poslu, nego realizaciju nekih radionica pomoću kojih će se zaposlenici bolje upoznati dovodi do bolje psihološke klime unutar organizacije. Održavanje *redovne komunikacije* i *pružanje povratnih informacija* među zaposlenicima i poslodavcima pomaže u smanjenju stresa i povećanju povjerenja u organizaciji. Također, *redovna fizička aktivnost* i *zdrave prehrambene navike* djeluju pozitivno na cjelokupno funkcioniranje zaposlenika.

Menadžeri su identificirali specifične potrebe za određenim obukama prilikom korištenja informacionih tehnologija obzirom da ne posjeduju svi zaposlenici jednake vještine za korištenje istih. U konačnici, da bi se efikasno upravljalo mogućim psihosocijalnim faktorima u hibridnom radnom okruženju potrebno je primjeniti kombinacije organizacijskih i individualnih strategija koje prije svega obuhvataju saradnju, edukaciju i komunikaciju sa zaposlenicima i timom.

Organizacije u saradnji sa stručnim timom bi trebale promovirati pozitivno i sigurno radno okruženje koje zadovoljava potrebe cijelog tima. Stvaranje sigurnog radnog okruženja pruža zaposlenicima podršku koja im je potrebna, naročito u kriznim situacijama kao što je bila situacija izazvana COVID-19 virusom. Uloga psihologa u prilagodbi na nove uvjete je od velikog značaja. Ova uloga podrazumijeva održavanje zadovoljavajućeg nivoa angažiranosti i učinkovitosti kako bi radni zadaci bili ispunjeni. Također, veliki doprinos organizacijskog psihologa je organizacija rada koji se ogleda u optimizaciji hibridnog modela rada, te smanjenju psihosocijalnih faktora rizika na radnom mjestu. Nadalje, kako bi motivacija i angažiranosti zaposlenika bili na visokom nivou, važan je doprinos psihologa koji će im pomoći u identifikaciji faktora koji predstavljaju rizik za mentalno zdravlje, jer njihovo otkrivanje vodi prema učinkovitijem suočavanju s istim.

8. LITERATURA:

- Abiddin, N. Z., Ibrahim, I. i Abdul Aziz, S. A. (2022). *A Literature Review of Work From Home Phenomenon During COVID-19 Toward Employees' Performance and Quality of Life in Malaysia and Indonesia*. *Frontiers in Psychology*, 13:819860, DOI: 10.3389/fpsyg.2022.819860
- Ačkar, A. (2022). *Radni stres kao posljedica organizacijskih sukoba*. Zagreb: Fakultet organizacije i informatike Univerziteta u Zagrebu.
- Adams, G. A., King, L. A. i King, D. W. (1996). Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Ajduković, M. (1996). Profesionalna pomoć pomagačima. U: Ajduković, D. i Ajduković, M. (ur.), *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača* (str. 77-99). Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- Allen, T. D. (2020.), APS Backgrounder Series: *Psychological science and COVID-19: Working remotely*.
- Allen, T. D., Golden, T. D. i Shockley, K. M. (2015.), How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Ashforth, B.E., Fugate, M., i Kreiner G.E. (2000). *All in a day's work: Boundaries and micro role transitions*. *The Academy of Management Review*, 25(3),472-491
- Arambašić, L. (2003). Stres i suočavanje-teorijski modeli i njihove implikacije za problem nezaposlenosti. *Suvremena psihologija*, 6(1).
- Babić, D., i Babić, M. (2020). Kako se sačuvati stresa za vrijeme pandemije koronom. *Zdravstveni glasnik*, 6(1), 25-32.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bailey, D. i Kurland, N. (2002), A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), str. 387.
- Batut, Cyprien (2020), „*The impact of Covid-19 on work: telemigration, relocation, environment*“, Working paper 3, Groupe d'études géopolitiques, Économie, Paris.

- Bilić A. (2011), Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48 (3), str. 631.
- Blekić, F. (2022). *Odnos rada na daljinu sa sagorijevanjem, socijalnom podrškom i suočavanjem sa stresom*. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Fakultet hrvatskih studija.
- Bo H, LiW, YangY, WangY, ZhangQ, CheungT, et al. (2021). *Posttraumatic stress symptoms and attitude toward crisis mental health services among clinically stable patients with COVID-19 in China*. *Psychological medicine*, 51(6), 1052-1053
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Ferguson, M. (2015). Do the benefits of family-to-work transitions come at too great a cost?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 161.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- Cox. T. (1993). *Stress research and stress management: putting theory to work, report prepared for the Health and Safety Executive*. Centre of Organizational Health and Development, Department of Psychology. University of Nottingham.
- Čamdžija, K., & Čamdžija, E. (2020). *Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika*. *Skei-međunarodni interdisciplinarni časopis*, 1(1), 31-45.
- Čudina-Obradović, M. i Obradović, J. (2000). Sukob obiteljskih i radnih uloga: uzroci, posljedice i nerješeni istraživački problemi. *Društvena istraživanja*, 10(4-5), 791-819
- Daniels, K., Lamond, D. i Standen, P. (2000), Managing telework: An introduction to the issues. U: Daniels, K., Lamond, D. i Standen, P., ur., *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management & Work Psychology*, London: Thompson Learning, str. 2.
- De Looft, P. C., Cornet, L. J. M., Embregts, P. J. C. M., Nijman, H. L. I. i Didden, H. C. M.(2018) Associations of sympathetic and parasympathetic activity in job stress and burnout: A systematic review. *PLOS ONE*, 13(10), DOI: 10.1371/journal.pone.0205741
- Dodanwala, T. C., Shrestha, P. i Santoso, D. S. (2021) Role Conflict Related Job Stress among Construction Professionals: The Moderating Role of Age and Organization Tenure. *Construction Economics and Building*, 21(4), 21-37, DOI: 10.5130/AJCEB.v21i4.7609
- Drmić, S., & Murn, L. (2021). Sindrom sagorijevanja među zdravstvenim radnicima. *Hrvatski časopis zdravstvenih znanosti*, 1(1).

- Ebrahimi, O. V., Hoffart, A., & Johnson, S. U. (2021). *Physical distancing and mental health during the COVID-19 pandemic: Factors associated with psychological symptoms and adherence to pandemic mitigation strategies*. *Clinical Psychological Science*, 9(3), 489-506
- Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector – Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059–5059
- European Social Partners (2006), *Implementation of the European Framework Agreement on Telework*, s.l., s.n., str. 16.
- Erak, P.K. (2020). *Zaštita dostojanstva i zdravlja radnika*. Split: Pomorski fakultet u Splitu, Sveučilište u Splitu.
- Floreani, R. (2019), *Stres na radnom mjestu*. Pula: Fakultet ekonomije i turizma, Sveučilište u Puli.
- Frone, M.R. (2003). Work-family balance. U J. C. Quick i L. E. Tetrick (Ur.), *Handbook of occupational Health Psychology*. str. 143-162. American Psychological Association
- Glomazić, H. (2020). Organizacioni pristup prevenciji stresa na radu I očuvanju mentalnog zdravlja zaposlenih. *Zbornik Instituta za kriminološka I sociološka istraživanja* (str. 45-58). Beograd.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1340.
- Grabovac, I. (2020). *Digitalno nomadstvo*. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković".
- Grzegorzcyk, M., Mariniello M., Nurski L., & Schraepen T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work*. Policy Contribution 14/2021, Bruegel.
- Hamouche, S. Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *J. Manag. Organ.* 2021, 1-16
- Hatlek, K. (2021). *Uloga globalizacije i Industrije 4.0 u vrijeme pandemije*. Varaždin: Studij poslovne ekonomije Sveučilišta Sjever.

- Heinemann, L. V. i Heinemann, T. (2017). *Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis*. Sage Open, 7(1), 2158244017697154
- Hudek-Knežević, J., Krapić, N., i Kalebić Maglica, B. (2009). Organizacijski stres i stavovi prema radu kao prediktori zdravstvenih ishoda: prospektivno istraživanje. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 18(1-2 (99-100)), 129-149.
- Hudek-Knežević, J., & Kardum, I. (2006). Stres i tjelesno zdravlje. *Jastrebarsko: Naklada Slap*, 13-32.
- Huremović, D. (2019). *Psychiatry of Pandemics: a mental health response to infection outbreak*. Springer. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15346-5>, preuzeto dana: 21.08.2021.
- ILO (2020.), *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 5-32.
- Karekla, M., Höfer, S., Plantade-Gipch, A., Neto, D. D., Schjødt, B., David, D., Schütz, C., Eleftheriou, A., Pappová, P. K., Lowet, K., McCracken, L., Sargautytė, R., Scharnhorst, J., i Hart, J. (2021). *The Role of Psychologists in Healthcare During the COVID-19 Pandemic*. *European Journal of Psychology Open*, 80(1–2), 5–17.
- King, B. (2020), *The history of Telecommuting and How to Best Manage Remote Tems in 2020*, s.l., Lorman.
- Knolle F, Ronan L, Murray G. K. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on mental health in the general population: a comparison between Germany and the UK. *BMC Psychology*, 9, 1-17.
- Kovač, C. (2021). Rezolucija ETUC-a o predstojećoj strategiji EU-a za zaštitu na radu u svjetlu COVID-19. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 63(1), 117-120.
- Košćević, G. (2019). *Psihosocijalni faktori na radnom mjestu*. Neobjavljeni diplomski rad. Karlovac: Odsjek za sigurnost i zaštitu Fakulteta sigurnosti i zaštite.
- Kniffin, K. M., van Vugt, M. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.

- Križan, M. (2020). *Rad na daljinu I usklađivanje zahtjeva obiteljske I radne uloge u vrijeme pandemije COVID-19*. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Laleta, S., i Senčur Peček, D. (2017). Atipični rad–izazovi zaštite od psihosocijalnih rizika i stresa na radu i u vezi s radom. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 59(4), 315-330.
- Lajtman, P. (2020). *Razina stresa medicinskih sestara/tehničara na odjelima kirurgije u doba epidemije*. Neobjavljeni diplomski rad. Varaždin: Odsjek za sestrinstvo Sveučilišta Sjever u Varaždinu.
- Larsen, R. J., i Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Zagreb: Naklada Slap, Jastrebarsko.
- Lazarus, R. S. i Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company, Inc.
- López-Igual, P. , Rodríguez-Modroño P. (2020), Who is Teleworking and Where from?: Exploring the Main Determinants of Telework in Europe, *Sustainability*, 12 (21), str. 1-15.
- Manchia, M., Gathier, A. W., Yapici-Eser, H., Schmidt, M. V., de Quervain, D., van Amelsvoort, T., Bisson, J. I., Cryan, J. F., Howes, O. D., Pinto, L., van der Wee, N. J., Domschke, K., Branchi, I., i Vinkers, C. H. (2022). The impact of the prolonged COVID-19 pandemic on stress resilience and mental health: A critical review across waves. *European Neuropsychopharmacology*, 55, 22–83. <https://doi.org/10.1016/j.euroneuro.2021.10.864>
- Martin, L., Hauret L. i Fuhrer, C. (2022) Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *Plos one*, 17(3): e0265131, DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265131>
- Martinić, M. (2020). *Procjena psihosocijalnih rizika na random mjestu*. Karlovac: Odsjek sigurnosti i zaštite Veleučilišta u Karlovcu.
- Maslach, C. i Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15(2), 103–111.
- Masyhuri, M., Pardiman, P. i Siswanto, S. (2021) Factor Influencing Job stress during Covid-19: Empirical Evidence from Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(2), 355-366, DOI: 10.26905/jkdp.v25i2.5537

- Mesić, M. (2021). *Stres na radu i psihičko zdravlje ogojno-obrazovnih djelatnika tijekom pandemije COVID-19*. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Mihailović, D. (2003). Stres u organizaciji. *Tourism and hospitality management*, 9(1), 113-130.
- Miličević, A. (2021). *Zaštita na radu za vrijeme rada od kuće u uvjetima pandemije COVID-19*. Neobjavljeni diplomski rad. Karlovac: Odsjek za sigurnost i zaštitu Fakulteta sigurnosti i zaštite.
- Muslić, Lj. (2020.), Koronavirus kao prijetnja mentalnom zdravlju, u: Bogdan, A. i sur. (ur.), *Koronavirus i mentalno zdravlje – Psihološki aspekti, savjeti i preporuke* (str. 13-16.), Zagreb: Hrvatska psihološka komora
- Murali, S. B., Basit, A. i Hassan, Z. (2017) Impact of Job Stress on Employee Performance. *International Journal of Accounting and Business Management*, 5(2), 13- 33, DOI: 24924/ijabm/2017.11/v5.iss2/13.33
- Novak, T., Lausic, H., & Jandric, A. (2008). Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama – pregled literature. *Kriminologija i Socijalna Integracija*, 16(1), 109.
- Noonan M.C. i Glass J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135, 38–45.
- Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I. i Kaakinen, M. (2021) COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>
- Pačić-Turk, L., Čepulić, D. B., Haramina, A., & Bošnjaković, J. (2020). Povezanost različitih psiholoških čimbenika s izraženosti stresa, anksioznosti i depresivnosti u zdravstvenih djelatnika tijekom pandemije bolesti COVID-19 u Republici Hrvatskoj. *Suvremena psihologija*, 23(1), 35-53.
- Paić, L. (2020). *Prediktori stresa kod psihoterapeuta povezani s psihoterapijskim poslom*. Zagreb: Odsjek za psihologiju Fakulteta hrvatskih studija u Zagrebu.
- Palmer, S., Cooper, C., & Thomas, K. (2004). *A model of work stress*. *Counselling at work*. Winter, 5, 25.

- Pargament, K. I., Falb, M. D., Ano, G. G., & Wachholtz, A. B. (2013). *The religious dimension of coping: Advances in theory, research, and practice*.
- Pečjak, V. (2001). *Psihologija treće životne dobi*. Zagreb: Naklada Prosvjeta.
- Pleša, A. (2018). *Stres na radnom mjestu medicinske sestre*. Varaždin: Studij sestrinstva Sveučilišta Sjever.
- Pucko, V. (2023). *Odnos konflikta radne i obiteljske uloge i socijalne podrške kod osoba koje rade na daljinu*. Zagreb: Fakultet hrvatskih studija.
- Rajković, M., Ratković, S., Stanisavljević, J., Hadžibegović, A., i Milenović, M. Anesteziolozi u COVID-19 pandemiji: Heroji prve linije fronta ili kolateralna šteta? (Anesteziolozi u COVID-19 pandemiji). *Serbian journal of anesthesia and intensive therapy*, 17.
- Randstad (2021). *Randstad workmonitor 2021 first edition. A more agile global workforce faces a new frontier* [e-publikacija], preuzeto s <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports/workmonitor-2021-first-edition>
- Reupert, A., Schaffer, G. E., Von Hagen, A., Allen, K. A., Berger, E., Büttner, G., Power, E. M., Morris, Z., Paradis, P., Fisk, A. K., Summers, D., Wurf, G., i May, F. (2022). *The practices of psychologists working in schools during COVID-19: A multi-country investigation*. *School Psychology*, 37(2), 190–201. <https://doi.org/10.1037/spq0000450>
- Robbins, S. (2009): *Organizacijsko ponašanje, Mate*, Zagreb, str. 665
- Rogalo, L. (2022). *Izazovi rada od kuće za vrijeme COVID-19 pandemije*. Neobjavljeni diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Rimé, B. (2009). Emotion elicits the social sharing of emotion: theory and empirical review. *Emotion Review* 1 (1), 60–85.
- Samvik, B. (2020). *Zdravstveni djelatnici na prvoj liniji obrane od pandemije bolesti COVID-19: istraživanje stavova, mišljenja i utjecaja na mentalno zdravlje*. Doctoral dissertation. Varaždin: University North. University centre Varaždin. Department of Nursing.
- Schaffer, G. E., Power, E. M., Fisk, A. K., i Trolan, T. L. (2021). Beyond the four walls: The evolution of school psychological services during the COVID-19 outbreak. *Psychology in the Schools*, 58(7), 1246–1265. <https://doi.org/10.1002/pits.22543>

- Shaukat, N., Ali, D. M., & Razzak, J. (2020). *Physical and mental health impacts of COVID-19 on healthcare workers: A scoping review*. *International Journal of Emergency Medicine*, 13(1), 1-8.
- Singh, M. M., Amiri, M. i Sabbarwal, S. (2019) *Role of Job Stress on Job Satisfaction*. *International Journal of Management Studies*, 6(4), 57-60
- Slavković, M., Sretenović, S. i Bugarčić, M. (2021). Remote Working for Sustainability of Organization during the COVID-19 Pandemic: The Mediator-Moderator Role of Social Support. *Sustainability*, 14, 1-26
- Telebec, S. i Aurer Jezerčić (ur.), I. (2016). Sigurnost i zaštita na radu: Stres na radu. *Kemija u industriji*, 65 (1-2), 115-118.
- Telišman, A. (2022). *Društveno-ekonomski čimbenici zadovoljstva I uspješnosti na radu u uvjetima rada od kuće za vrijeme zatvaranja uzrokovanog COVID-19 pandemijom*. Završni specijalistički. Zagreb: Ekonomski fakultet Univerziteta u Zagrebu.
- Tokić, A., Gusar, I. i Nikolić Ivanišević, M. (2021). Zadovoljstvo poslom i mentalno zdravlje zdravstvenih djelatnika u Hrvatskoj u vrijeme pandemije COVID-19. *Društvena istraživanja*, 30 (2), 401-421. <https://doi.org/10.5559/di.30.2.11>
- Tomas, J. (2018). *The role of psychological climate in shaping subjective job insecurity, perceived employability and their effects on employees' well-being*. Završni specijalistički rad. Zagreb: Fakultet humanih i društvenih nauka Univerziteta u Zagrebu.
- Toscano, F., Zappala, S. i Galanti, T. (2022) *Is a Good Boss Always a Plus? LMX, Family–Work Conflict, and Remote Working Satisfaction during the COVID-19 Pandemic*. *Social Sciences*, 11(6), DOI: 10.3390/socsci11060248
- Turetken O., Jain A., Quesenberry B. i Ngwenyama O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54 (1), 56–67.
- Ugwu, F. O. (2022) Counterproductive Work Behaviour in the Nigerian Civil Service: Do Self-Control, Perceived Organisational Support, and Occupational Stress Matter?. *African Journal for the Psychological Study of Social Issues*, 25(1), 1-11

Unicef (2020.), *Guidance for employers on flexible work arrangements and other good workplace practices in the context of Covid-19* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.unicef.org/mongolia/reports/guidance-employers-flexible-work-arrangements-and-other-good-workplace-practices-covid-19>

Zavalić, M. (2015). Psihosocijalni rizici i zdravlje radnika. *Sigurnost*, 57(3), 211-217.

Zhang, H. Tang, L., Ye, Z. i sur. (2020). The role of social support and emotional exhaustion in the association between work-family conflict and anxiety symptoms among female medical staff: a moderated mediation model. *BMC Psychiatry*, 20(266).

WHO. COVID-19 pandemic triggers 25% increase in prevalence of anxiety and depression worldwide. Evidence from: 2nd March 2022

Wu, X., Li, Y., Yao, Y., Luo, X., He, X. i Yin, W. (2018) Development of Construction Workers Job Stress Scale to Study and the Relationship between Job Stress and Safety Behavior: An Empirical Study in Beijing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(11), 2409 DOI:10.3390/ijerph1511