

# Radni stres kao posljedica organizacijskih sukoba

---

Ačkar, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:557827>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Andrea Ačkar**

**RADNI STRES KAO POSLJEDICA  
ORGANIZACIJSKIH SUKOBA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2022.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Andrea Ačkar**

**Matični broj: 0016123556**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

**RADNI STRES KAO POSLJEDICA ORGANIZACIJSKIH SUKOBA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**

Izv. prof. dr. sc. Ivan Malbašić

**Varaždin, rujan 2022.**

*Andrea Ačkar*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristila drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autorica potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Glavna tema rada je stres i sukobi na poslu, odnosno o tome kako sukobi utječu na stres i kakve posljedice donose na zaposlenike, jesu li stres i sukobi u korelaciji i utječu li jedan na drugoga te koje su to varijable odrednice pojave stresa odnosno sukoba. Određuju se faze kroz koje osoba prolazi prilikom stresa i sukoba te se istražuju metode za upravljanje stresom i sukobima te na koji način bi menadžment u poduzeću trebao poduzimati mjere pri pojavi stresa i sukoba i faktora koji na njih utječu.

Stres i sukobi su neizbježna pojava u svakoj organizaciji, ali uz pravilno upravljanje se mogu dovesti pod kontrolu. Niti premalo niti previše stresa ili sukoba nije dobro jer i premalo i previše može utjecati na manjak učinka zaposlenika, već je potrebno pronaći optimalnu razinu stresa i sukoba kako bi organizacije mogle pravilno funkcionirati.

Rad kreće od individualnih karakteristika osoba, nastavlja se prema obilježjima stresa, njegovim uzrocima, fazama i posljedicama, dolazi se do obilježja sukoba, njihovih uzroka, faza i posljedica, prelazi se na načine upravljanja stresom i sukobima te se spominju radovi drugih autora koji govore o stresu i sukobima u poduzeću te se navodi i vlastito istraživanje, progovara se o online uvjetima rada tijekom pandemije COVID-19 te se navode implikacije za menadžere pomoću kojih mogu poboljšati svoje vještine upravljanja i rješavanja stresa i sukoba u organizaciji.

Uz sve navedeno se donose zaključci iz teorijskog dijela rada i iz vlastitog istraživanja.

**Ključne riječi:** organizacija, menadžment, sukobi, upravljanje sukobima, upravljanje stresom, radni stres

# Sadržaj

Sadržaj.....	iii
1. Uvod.....	1
2. Utjecaj individualnog ponašanja na organizaciju.....	2
2.1. Individualne razlike.....	6
3. Stres u organizaciji.....	10
3.1. Uzroci stresa.....	12
3.2. Faze procesa stresa.....	19
3.3. Posljedice stresa.....	22
4. Sukobi u organizaciji.....	31
4.1. Razvoj misli o sukobu.....	34
4.2. Uzroci i posljedice sukoba.....	37
4.3. Faze sukoba.....	41
5. Upravljanje stresom i sukobima u organizaciji.....	42
5.1. Organizacijske mjere i tehnike izbjegavanja stresa.....	42
5.2. Organizacijske mjere i tehnike rješavanja sukoba.....	44
6. Istraživanje o povezanosti i stresa i sukoba u organizaciji.....	55
6.1. Postojeća istraživanja o povezanosti stresa i sukoba u organizaciji.....	55
6.2. Upravljanje stresom i sukobima u online okruženju.....	57
6.3. Opis istraživanja.....	62
6.4. Metodologija.....	63
6.5. Rezultati.....	70
6.6. Analiza rezultata i rasprava.....	91
6.7. Implikacije za menadžere.....	92
7. Preporuke za menadžere.....	95
8. Zaključak.....	99
Popis literature.....	101
Popis slika.....	110
Popis grafova.....	110
Popis tablica.....	112

# 1. Uvod

Rad govori o temi radnog stresa kao posljedice organizacijskih sukoba i na koji način se osobe na individualnoj razini nose s time te kako im menadžment u organizaciji može pomoći u rješavanju stresa i sukoba, ali i tome kako njihove individualne karakteristike mogu doprinijeti otpornosti. Cilj je pokazati na koji način stres i sukobi utječu na zaposlenike te kakav je utjecaj sukoba na stres te stresa na sukobe u organizaciji, koji čimbenici na to utječu te kako individualne razlike doprinose spremnosti odgovora na stres i sukobe zaposlenika.

Literatura koja se koristila se sastoji od znanstvenih članaka i knjiga relevantnih za proučavano područje. Navedena su istraživanja drugih autora, odnosno sekundarni podaci koji govore o utjecaju stresa i sukoba na zaposlenike, a također je provedeno i samostalno istraživanje putem anketnog upitnika, kao instrumenta istraživanja i prikupljanja primarnih podataka.

Sadržaj rada kreće od individualnih razlika među ljudima, koje su značajke stresa, a koje sukoba, kakav je utjecaj stresa i sukoba, njihove posljedice i faze kroz koje osobe prolaze prilikom njihove pojave, kako organizacije odgovaraju na pojavu stresa i sukoba i na koji način ih rješavaju, kako se snalaze osobe u online okruženju, prikazano je i objašnjeno provedeno istraživanje, spomenute su implikacije za menadžere te su doneseni zaključci o temi.

## 2. Utjecaj individualnog ponašanja na organizaciju

Na organizaciju utječu mnogi čimbenici, kao što su apsentizam, fluktuacija, nezadovoljstvo poslom, stres, sukobi i sl. Osobe određuju kako će se ponašati u danom trenutku, u čemu im pomaže emocionalna inteligencija i samoučinkovitost. Zaposlenici su za organizaciju bitan faktor jer je upravo znanje zaposlenika najvažnija imovina poduzeća (Ramlawati, Trisnawati, Yasin i Kurniawaty, 2021). Iz tog razloga bi organizacije trebale učiniti sve kako bi zadržale svoje zaposlenike i spriječile njihov odlazak u druge organizacije. Potencijalne fluktuacije mogu biti veliki trošak za poduzeće, jer ako se dogodi da zaposlenik poželi otići i ode iz organizacije, ona mora pronaći novog zaposlenika koji bi popunio to mjesto. To dovodi do troškova pribavljanja ljudskih potencijala i edukacije novog zaposlenika (Ramlawati i sur., 2021). Također, Ramlawati i sur. (2021) ističu da ako fluktuacija u organizaciji dosegne kritičnu razinu, to dovodi do pritiska na ostale zaposlenike, pati kvaliteta rada i dolazi do manjka entuzijazma.

Štoviše, zaposlenici osim što odlaze iz organizacije zbog bolje ponude druge organizacije, odlaze i zbog poslovnog okruženja, stresa i nezadovoljstva poslom. Posljedice toksičnog radnog okruženja su da psihički iscrpljeni zaposlenici prenose negativne emocije na radno mjesto (Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov i Khan, 2020), stres je štetan i za zaposlenike i za organizaciju (Obrenovic i sur., 2020; Dodanwala, Shrestha i Santoso, 2021), a time pati i zadovoljstvo poslom jer negativno radno okruženje negativno utječe na zadovoljstvo poslom (Siddiqui, Zaheer i Khan, 2021; Cheng i Kao, 2022). Ponašanje koje zaposlenici pokazuju je obično odraz onoga što doživljavaju u organizaciji (Ugwu, 2022), stoga ne treba čuditi činjenica da se zaposlenici ponašaju kontraproduktivno zbog radnog okruženja. Kontraproduktivno ponašanje se definira kao namjera potkopavanja ciljeva organizacije i istodobnog negativnog utjecaja na ostale članove organizacije; očituje se kroz krađu, apsentizam, fizičku agresiju, zlostavljanje i sl., a posljedica je stresnih uvjeta rada koji proizlaze iz vodstva, radnih zadataka ili lošeg postupanja, negativno utječe na produktivnost, učinak zaposlenika i razvoj karijere (Ugwu, 2022).

Postoje istraživanja koja potvrđuju važnost stila vodstva u organizaciji pri predviđanju fluktuacije i predanosti zaposlenika organizaciji (Arthi i Sumathi, 2020). Ramlawati i sur. (2021) navode neke od čimbenika koji utječu na fluktuaciju zaposlenika: inteligencija, stavovi, spol, dob, interesi i staž; a varijable zadovoljstvo poslom i posvećenost poslu su također povezane s fluktuacijom. Na osjećaj zadovoljstva poslom utječu različiti okolišni, organizacijski i osobni čimbenici, dok zadovoljstvo poslom utječe na fluktuacije, predanost organizaciji, organizacijsko građansko ponašanje i na organizacijsku učinkovitost.



Zadovoljstvo poslom se može opisati kao ugodno emocionalno stanje koje se pripisuje zaposlenikovoј procjeni radnog iskustva (Siddiqui i sur., 2021; Al-Alawi, Al-Saffar, AlmohammedSaleh, Alotaibi i Al-Alawi, 2021) ili kako to opisuju Cheng i Kao (2022), kao subjektivna sreća na poslu koja nastaje kao posljedica zadovoljstva zaposlenika čimbenicima posla; pokazuje u kojoj mjeri se očekivanja zaposlenika odražavaju na njihovo radno iskustvo (Toscano, Zappala i Galanti, 2022) za kojeg su istraživanja potvrdila da je fluktuirajuća varijabla koja se povećava ili smanjuje s vremenom (Siddiqui i sur., 2021). Ramlawati i sur. (2021) ističu kako zadovoljstvo poslom predviđa moguće fluktuacije, na što se Toscano i sur. (2022) nadovezuju tvrdeći da je zadovoljstvo poslom povezano i s drugim individualnim i organizacijskim ponašanjima koja uključuju radni učinak, organizacijsko građansko ponašanje, kontraproduktivno radno ponašanje, a također i fluktuacije.

Kako ističu Abiddin, Ibrahim i Abdul Aziz (2022), radni učinak je sudjelovanje zaposlenika u organizacijskim ciljevima te prezentira napor koji je uložen kako bi se ti ciljevi dostigli. Također, visok stupanj zadovoljstva poslom donosi pozitivne učinke na angažman i učinkovitost zaposlenika (Pasha i Rezaei, 2021), pozitivno radno okruženje doprinosi značajnom povećanju zadovoljstva poslom i učinkovitosti zaposlenika (Shakoor, Hafeez, Karimullah, Yusrini i Hussain, 2020; Al-Alawi i sur., 2021), kao što učinkovito vodstvo doprinosi uspješnom radnom okruženju, radnom učinku i predanosti organizaciji (Arthi i Sumathi, 2020), također i studije tvrde da ako menadžeri cijene trud zaposlenika i pokazuju brižnost, pridaju pozornost njihovim pritužbama, podržavaju ih, postupaju pravedno i ljubazno, stvara se povoljno radno okruženje (Ugwu, 2022), dok sukob između posla i obitelji smanjuje razinu zadovoljstva poslom (Siddiqui i sur., 2021) i predanosti organizaciji (Masyhuri, Pardiman i Siswanto, 2021).

Zadovoljstvo poslom ima svoje dimenzije od kojih su neke: zadovoljstvo samim poslom, plaća, uvažavanje, odnos s kolegama i nadređenima i mogućnost napredovanja (Ramlawati i sur., 2021). Može se reći da je zadovoljstvo poslom stav zaposlenika o svom poslu, a što je ono veće, to donosi harmoničnije odnose između zaposlenika i organizacije. Važno je što zaposlenici osjećaju kada dođu na posao i kako ih potaknuti na dobro obavljanje posla. Zadovoljstvo poslom je jedan od važnijih čimbenika motivacije zaposlenika.

Motivacija je proces koji omogućuje težnju za postizanjem ciljeva (Murali, Basit i Hassan, 2017), potiče ljude na određeno ponašanje, kreira zadovoljstvo poslom putem kojeg će zaposlenici postati posvećeniji poslu i samim time utjecati na svoj učinak (Herawan, Haryadi i Indyastuti, 2019). Menadžeri mogu poticati i nadahnjivati zaposlenike putem motivacije (Murali i sur., 2017), a ako su motivacija i zadovoljstvo poslom na visokoj razini, zaposlenici mogu postići ciljeve koje je organizacija odredila te time odigrati važnu ulogu u poslovanju

organizacije u cjelini (Herawan i sur., 2019), a jedan od načina motiviranja zaposlenika je mjerenje radnog učinka (Murali i sur., 2017).

Organizacija koja motivira svoje zaposlenike čini da oni postižu bolje rezultate i da se raduju svome napretku na poslu, čak i kada rade u stresnim i izazovnim uvjetima (Murali i sur., 2017). Upravo je motivacija zaposlenika najutjecajniji čimbenik produktivnosti (Shakoor i sur., 2020), a manjak produktivnosti je uzrokovan niskim radnim moralom koji je povezan s niskom razinom motivacije i lošim nagrađivanjem jer nije svaki zaposlenik jednak, svi imaju različite sposobnosti i potrebe koje ih motiviraju pa je stoga važno da organizacija prosudi što motivira kojeg zaposlenika kako bi doprinijeli boljem učinku, produktivnosti i lojalnosti (Murali i sur., 2017), a s navedenim se slažu i Abiddin i sur. (2022) ističući kako će zaposlenici biti motiviraniji ako rade u ugodnoj atmosferi, što će utjecati na njihov moral i produktivnost.

Radni stres je faktor koji utječe na organizacije tako što ga zaposlenici pokušavaju izbjeći i to na psihološkoj razini: nezainteresiranošću ili manjom uključenošću u posao i na fizičkoj: apsentizmom, kašnjenjem, lijenošću ili mogu jednostavno napustiti posao. Radni stres se mjeri organizacijskim sukobima, radnim opterećenjem i fizičkim okruženjem. Kada je prisutno visoko konkurentno radno okruženje, zaposlenik može osjetiti veliki pritisak. Cheng i Kao (2022) ističu da odgovarajući pritisak može potaknuti zaposlenike da više rade, ali pretjerani pritisak na poslu može dovesti do nepovoljnih fizičkih i psihičkih učinaka, čak i negativnog utjecaja na performanse organizacije.

Sukob uloga, preopterećenje i negativno okruženje su povezani sa zadovoljstvom poslom (Herawan i sur., 2019). Također, ti čimbenici utječu i na samu organizaciju pa tako Pasha i Rezaei (2021) nadopunjuju tvrdnju navodeći i čimbenik nejasnoće uloga koji, pored ostalih navedenih, može štetiti zaposlenikovo dobrobiti i tako i organizaciji. Nadalje, stres je globalni problem u organizacijama jer ne utječe samo na zdravlje zaposlenika, već i na produktivnost organizacije, timsku i osobnu produktivnost (Pasha i Rezaei, 2021; Sonwane, Bhalerao i Joshi, 2021).

Organizacijska produktivnost se veže uz odnose iz okruženja organizacije i menadžmenta organizacije, timska produktivnost ovisi o odnosima s članovima tima i o upravljanju timom, a osobna produktivnost ovisi o osobnoj kvaliteti i upravljanju samim sobom (Shree, Lakshmi, Bharthi i Gobbilla, 2021). Shakoor i sur. (2020) zaključuju da produktivnost uključuje kvalitetu i kvantitetu proizvoda, pravovremenost proizvodnje, prisutnost na radnom mjestu (prezentizam) i suradnju te da se pomoću produktivnosti mjeri djelotvornost i učinkovitost. Na produktivnost zaposlenika također utječe učinkovitost nagrađivačkog menadžmenta, a jasno je da je produktivnost važna jer na taj način poduzeće postiže

konkurentsku prednost u odnosu na ostala poduzeća, a to se postiže uz motivaciju zaposlenika, poboljšanje vještina zaposlenika i pružanje obuke (Shakoor i sur., 2020).

Radnici sve češće prijavljuju razna stanja, i psihička i fizička, kao dio koji dolazi uz stres. Velankani i Fonceca (2022) su proveli istraživanje koje je donijelo rezultate da 43% ispitanika doživljava visoku razinu stresa u odnosu na različite varijable koje utječu na stres, čak je 84% ispitanika prijavilo umjerenu razinu stresa na svom poslu i od 84% njih, 33% ih je reklo da se tako osjeća i inače na poslu.

Individualizam je ključan kod percepcije stresa (Sonwane i sur., 2021) pa oni zaposlenici koji su podložniji stresu će se osjećati necijenjenima (Nidhin i Fonceca, 2022), bit će bolesniji, demotivirani, manje produktivni, nesigurni (Sonwane i sur., 2021), što rezultira smanjenjem radnog učinka, cjelokupnom lošom izvedbom zaposlenika (Sonwane i sur., 2021; Nidhin i Fonceca, 2022) visokom stopom pogrešaka, lošom kvalitetom rada, velikom fluktuacijom i apsentizmom, što znači da je izvedba posla manje kvalitetna i stvara troškove organizaciji (Sonwane i sur., 2021). Izvedba posla je pod direktnim utjecajem stresa (Nidhin i Fonceca, 2022). Velankani i Fonceca (2022) iznose zaključak da postoji značajna veza između dobi i radnog okruženja, razine radnog stresa, kvalitete života i radnog učinka.

Organizacijska predanost je jaka veza između zaposlenika i organizacije gdje zaposlenik izjednačava svoje ciljeve s ciljevima organizacije pri čemu se identificira s organizacijom i povećava svoje napore kako bi postigao ciljeve organizacije (Shree i sur., 2021). Masyhuri i sur. (2021) nadodaju da je organizacijska predanost pokazivanje želje za ostankom u organizaciji u bilo kojem stanju i situaciji. Patanjali i Bhatta (2022) predanost organizaciji opisuju kao psihološku povezanost zaposlenika organizaciji koja određuje hoće li zaposlenik dobrovoljno ostati zaposlen u organizaciji i pridonositi ciljevima organizacije. Shree i sur. (2021) ističu da je potrebno razvijati međusobno povjerenje kako bi se povećala zaposlenikova predanost organizaciji. Također, važna je i potpora koju pojedinac dobiva od organizacije. Ugwu (2022) ističe da je organizacijska potpora koju zaposlenik percipira značajan motivator i pridonosi stabiliziranju kontraproduktivnog ponašanja, može izazvati pozitivne emocije kod zaposlenika koje ga drže podalje od negativnog ponašanja i potiču na pozitivna, a utječe i na predanost organizaciji, radni učinak i zadovoljstvo poslom.

Svaka osoba na stres reagira drukčije: kod nekih osoba se stres može odraziti na nešto pozitivno, dok kod nekih ljudi stres može izazvati različite negativne posljedice. Radni stres se može podijeliti na pozitivan i negativan stres te ovisi o percepciji osobe na koju stranu naginje (Murali i sur., 2017). Ponekad stres može potaknuti ono najbolje iz ljudi i ima potencijal dovesti do pozitivnog stresa, poznatog kao eustres (Butto, 2019; Sonwane i sur., 2021), pomoći prilikom otkivanja novih kreativnih rješenja problema i načina rada (Sonwane i sur., 2021). Ako

je u umjerenim količinama, stres može donijeti pozitivne učinke, a umjereni stres ovisi o stvaranju zdravog radnog okruženja, prakticanju konstruktivne organizacijske kulture i povećanju produktivnosti (Murali i sur., 2017). Dok Sonwane i sur. (2021) za radni stres s pozitivnim učinkom imaju definiran naziv, Saleem, Malik i Qureshi (2021) nemaju. Eustres, odnosno radni stres s pozitivnim učinkom (Saleem i sur., 2021) je pozitivan odgovor na stres, djeluje kao motivirajući faktor (Sonwane i sur., 2021; Saleem i sur., 2021) koji utječe na zadovoljstvo poslom (Sonwane i sur., 2021), usvajanje novih praksi za poboljšanje učinka, povećanje motivacije za rad, poboljšanje performansi pojedinca ako posjeduje sposobnosti nositi se sa stresom (Saleem i sur., 2021). Dok je eustres pozitivan odgovor na stres, distres je negativan aspekt stresa (Butto, 2019; Sonwane i sur., 2021) i najčešća pomisao kada se govori o stresu (Sonwane i sur., 2021) jer uzrokuje bihevioralne i fizičke probleme (Butto, 2019).

Stres utječe na zaposlenike u organizaciji i svaki bi zaposlenik trebao naučiti kako se nositi sa stresom kao dijelom svog posla. Zaposlenici se mogu pokušati nositi sa stresom na svoj način, ali njihov uspjeh ovisi o stupnju percipiranog stresa i uspješnosti tehnike koju koriste (Nidhin i Fonceca, 2022). Ipak, da ne postoji stres, zaposlenici ne bi bili dovoljno produktivni, što znači da je mala razina stresa korisna za organizaciju i njene ciljeve te da ne može pravilno raditi ako se stres otkloni, što je i nemoguće (Sonwane i sur., 2021). Svaka se osoba sa stresom nosi na svoj način, a neki od načina su joga, meditacija, ispijanje kave, druženje s prijateljima i izlasci, izlazak na ručak, odmor kod kuće, ples, slikanje, igre na otvorenom ili zatvorenom, a mnogima pomaže vjera te vjerske zajednice, šetnje, razgovor s drugima i sl. (Sonwane i sur., 2021). Shree i sur. (2021) se nadovezuju govoreći da su od pomoći svakako tjelovježba, pozitivno razmišljanje i upravljanje vremenom.

## 2.1. Individualne razlike

Individualizam je ključan čimbenik stresa jer je potpuno na pojedincu kako će se nositi sa situacijom. Izvor stresa jedne osobe, ne mora biti i izvor stresa druge osobe. Pojedinaac je taj koji određuje hoće li doživjeti situaciju kao prijetnju ili kao izazov (Sonwane i sur., 2021) ili će ju okrenuti u svoju korist. Ne mora biti da će svi pojedinci koji doživljavaju radni stres i sukob između posla i obitelji pretrpjeti i izgaranje na poslu (Zhao, Liao, Li, Jiang i Ding, 2022), ali je moguće sklonost stresu i *burnoutu*, anksioznosti i sukobima između posla i obitelji prenijeti s jednog zaposlenika na drugog (Obrenovic i sur., 2020). Izgaranje ili *burnout* je sindrom karakterističan po emocionalnoj iscrpljenosti, depersonalizaciji i smanjenom osjećaju vlastitog postignuća, javlja se kao odgovor na prolongiranu izloženost zahtjevima posla kada osoba više ne može izdržati stres koji doživljava (Shikino i sur., 2022). Maslach i Leiter (2016) ističu

da izgaranje češće pogađa ljude koji imaju manje otpornu osobnost, imaje izražen vanjski lokus kontrole te ih se može opisati neurotičnima.

Positivne psihološke karakteristike pojedinca mogu imati utjecaj na percepciju stresora pa tako Tillman i sur. (2017) i Zhao i sur. (2022) spominju teoriju očuvanja resursa koja govori da zaposlenikova percepcija i iskustvo s okolinom motiviraju zaštitu i nadopunjavanje osobnih resursa koji mogu uključivati vrijeme, pažnju, energiju i bilo što drugo što je pojedincu važno, a kada dođe do prijetnje, spreman je uložiti napore kako bi izbjegao gubitak nekog od resursa (Tillman i sur., 2017), također teorija očuvanja resursa pokazuje da individualna procjena i odgovor na stresore ne ovise samo o samim stresorima, već i o psihološkim karakteristikama pojedinca jer upravo pozitivne psihološke osobine mogu ublažiti negativan utjecaj sukoba između posla i obitelji na pojedince, kao što su otpornost, emocionalna inteligencija i samoučinkovitost (Zhao i sur., 2022).

Iscrpljivanje resursa ipak nadmašuje nadopunu resursa pa pojedinac može pokazati niz negativnih reakcija, uključujući emocionalnu iscrpljenost, kontraproduktivno radno ponašanje, povlačenje i izgaranje (Tillman i sur., 2017). Također, kako navode Kay i Skarlicki (2020) i svjesnost igra ključnu ulogu kada se radi o suočavanju sa sukobima. Na pojedinca treba pozitivno utjecati da bi i sam postao pozitivan i optimističan. Pozitivan utjecaj na zaposlenika se postiže stvaranjem pozitivnog radnog okruženja koje dozvoljava razmjenu znanja, fleksibilno radno vrijeme, uključivanje u odlučivanje, najčešće pomoću metode oluje mozgova, a na promicanje pozitivnog razmišljanja zaposlenika utječe i *teambuilding* (Obrenovic i sur., 2020).

Otpornost može biti kombinacija osobnih i situacijskih čimbenika koji određuju mogućnost prilagodbe pojedinca, pozitivno uokviruju okolnosti koje izazivaju stres i omogućuju funkcioniranje nakon traumatskog događaja (Williams i Williams, 2020). Otpornost osobe se može definirati kao osobni resurs koji pojedinac može imati, to je sposobnost brzog oporavka od značajnog izvora stresa (Mäkiniemi, Oksanen i Mäkikangas, 2021), što znači da se pojedinci koji imaju visoku razinu otpornosti brzo oporave od stresne situacije i ne treba im dugo da se oporave od zahtjevnog događaja, a teški trenuci kod njih prolaze bez ili s vrlo malo problema (Mäkiniemi i sur., 2021).

Postoje i različiti utjecaji na otpornost. Williams i Williams (2020) kao utjecaj na otpornost navode kulturološka vjerovanja jer ona mogu izazvati krivnju, sram i pesimizam i na taj način utječu na otpornost, a upravo kulturološke razlike oko srama su razlog zašto je u nekim zemljama nošenje s traumom gledano kao privatna stvar. Također, postoje i drugi faktori koji pozitivno utječu na otpornost. Williams i Williams (2020) navode prijaznost, pažljivost i kooperativnost te organizacijske čimbenike kao faktore poboljšanja otpornosti. Trening se

može koristiti u svrhu obuke zaposlenika od, primjerice, prirodnih katastrofa i drugih trauma, kako bi se povećalo samopouzdanje zaposlenika da se mogu adekvatno nositi s njima, a organizacijska otpornost nastaje kao rezultat podrške nakon traume (Williams i Williams, 2020). Otpornost je pronašla svoje mjesto i u obrani od izgaranja. Mäkiniemi i sur. (2021) ističu kako je osobna otpornost izravno povezana sa smanjenjem simptoma *burnouta*, s manje percipiranim stresom te da smanjuje negativan utjecaj vremenskog pritiska na emocionalnu iscrpljenost.

Emocionalna inteligencija i obuka o emocionalnoj inteligenciji uvelike mogu povećati zadovoljstvo poslom, koje je uvjet za uspješan organizacijski učinak: smanjenje fluktuacije i apsentizma, povećanje učinkovitosti i predanosti zaposlenika (Sandroto i Fransiska, 2021). Zadovoljstvo poslom je bitan čimbenik i za zaposlenike i za organizaciju jer, kako navode Sandroto i Fransiska (2021), zadovoljstvo poslom je povezano sa zadovoljstvom životom, usklađenošću s ciljevima organizacije i kvalitetom usluge, uz to odražava se na reakcije zaposlenika na poslu u uvjetima kojima se nalaze.

Koliko je zapravo važna emocionalna inteligencija u zadovoljstvu poslom govori i činjenica da se stres može kontrolirati pomoću emocionalne inteligencije. To znači da se osobe koje nisu u stanju kontrolirati svoj stres u radnom okruženju korištenjem emocionalne inteligencije, mogu suočiti sa smanjenjem zadovoljstva poslom (Lashkariani i Motevalli, 2020). Svaki posao koji zaposlenike stavlja u odnos s drugim ljudima, od zaposlenika traži znanje upravljanja emocijama (Sandroto i Fransiska, 2021). Pet je čimbenika koji određuju emocionalnu inteligenciju kod ljudi (Sandroto i Fransiska, 2021):

- samosvijest-označava prepoznavanje emocija kada se pojave, biti oprezan s emocijama i ne gubiti se u njima, to je kvaliteta osobe da zna prepoznati i pokazati emocije, to je osnova emocionalne inteligencije;
- samokontrola-netko tko može upravljati samim sobom, može upravljati i izražavati svoje emocije (Sandroto i Fransiska, 2021), samokontrola ima pozitivan utjecaj na cjelokupno funkcioniranje, dok niska samokontrola utječe na pojavu kontraproduktivnog ponašanja jer je u takvoj situaciji zaposlenicima teško učinkovito upravljati frustracijama i umjesto toga impulzivno, čak i agresivno, reagiraju na provokacije (Ugwu, 2022);
- samomotivacija-samokontrola je usko povezano sa samomotivacijom i kreativnošću te su takvi ljudi obično produktivniji i učinkovitiji u svemu što rade;
- društvene vještine-ljudi su emocionalno inteligentni ako su sposobni za društvene odnose, takvi ljudi mogu izgraditi odnos s drugim ljudima i steći prijateljstva;

- empatija-osjećaj onoga što drugi ljudi osjećaju, razumijevanje njihovih perspektiva i usklađivanje s različitim ljudima jer ljudi koji posjeduju moć empatije mogu shvatiti skrivene signale i shvaćaju što ljudi trebaju i što žele.

Kontroliranje emocija može biti težak zadatak kada situacije postanu stresne jer upravo stres ugrožava sposobnost učinkovitog reguliranja emocija, misli i ponašanja (Sandroto i Fransiska, 2021). Manja je vjerojatnost da će zaposlenici koji imaju visoku razinu emocionalne inteligencije biti nezadovoljni poslom kada se suoče sa stresnim situacijama na poslu nego zaposlenici s niskom razinom emocionalne inteligencije, ističu Sandroto i Fransiska (2021), potkrepljujući tvrdnju primjerom prodavača: kada prodavač zna kontrolirati svoje emocije, lakše mu je razmišljati i pronaći prava rješenja za zahtjevne kupce i njihove pritužbe.

Samoučinkovitost je cjelokupno samopouzdanje pojedinca kada se nađe u različitim okruženjima i izazovima. Teorija samoučinkovitosti govori o tome da će pojedinci s visokom samoučinkovitošću vjerovati da imaju sposobnost suočiti se s pasivnim stresorima, a manje je vjerojatno da će ih smatrati prijatnijom, dakle takve osobe se bolje nose s konfliktnim situacijama i imaju nižu razinu emocionalne iscrpljenosti, dok nasuprot tome stoje osobe s niskom razinom samoučinkovitosti koje više brinu o svojim manjkavim resursima za nošenje s konfliktnim situacijama, što rezultira bezvoljnim ponašanjem (Zhao i sur., 2022).

Svjesnost je još jedan način nošenja s dinamičnim okruženjem u organizaciji, a Kay i Skarlicki (2020) svjesnost definiraju kao pozornost prema iskustvu koje se događa u sadašnjem trenutku, s otvorenim, neosuđujućim i prihvaćajućim stavom. Ono što svjesnost nudi je biti u sadašnjem trenutku, što pomaže kada se osoba nađe u nesvakidašnjoj situaciji. Svjesnost o sadašnjem trenutku slabi antisocijalna ponašanja povezana sa sukobima, primjerice agresiju, potkopavanje i želju za osvetom, olakšava upravljanje konstruktivnim sukobima mijenjajući ne samo način na koji zaposlenici osjećaju sukobe, već i na način na koji razmišljaju o tome (Kay i Skarlicki, 2020).

Koliko je svjesnost važna, govori i činjenica da će ljudi koji ju imaju bolje podnijeti sukobe pa tako Kay i Skarlicki (2020) govore da će oni koji imaju visoku razinu samoosjećanja (u čijem je svojstvu svjesnost) manje podređivati svoje potrebe tijekom sukoba, pri čemu svjesnost pomaže u smanjenju destruktivnog sukoba na radnom mjestu, a i pomaže pri konstruktivnijem upravljanju sukobima. Svjesnost utječe na shvaćanje različitih perspektiva, pobuđuje empatiju i suosjećanje i za sebe i za druge, a također je u službi povezanosti između pojedinca i druge osobe (Kay i Skarlicki, 2020). Osobe koje se ne uspijevaju nositi s različitostima svojih suradnika i kolega ili bilo kojih drugih ljudi iz radnog okruženja, će povećati svoju razinu stresa te će se ona nastaviti povećavati (Shree i sur., 2021).

### 3. Stres u organizaciji

Stres u organizaciji nije nov pojam, svatko ga je doživio u nekoj situaciji koju je smatrao izrazito zahtjevnom. Ljudi se posvećuju poslu jer je to često jedini izvor prihoda, a doživljavaju pritisak kada se suoče sa zahtjevima posla koji su pred njih stavljeni, a za koje misle da nemaju dovoljno znanja i vještina potrebnih za nošenje s takvim zahtjevima. Uzročnici stresa se jednim imenom nazivaju stresorima, a to mogu biti loši uvjeti rada, loša komunikacija, sukobi uloga, nejasnoća uloga, zahtjevi radnog okruženja i još mnogi drugi. Stres utječe na mnoge aspekte radnog, ali i privatnog života. Stres može utjecati na zdravlje, radne performanse i na dobrobit zaposlenika. Za mnoge stres ne mora značiti nešto loše, već može biti motivacija koja dovodi do većeg radnog angažmana.

Stres, kao pojam, dolazi od latinske riječi za dojam, pritisak i umor (Daniel, 2019), a prvi ga je upotrijebio endokrinolog Hans Selye u biološkom kontekstu 1930-ih godina (Murali i sur., 2017; Daniel, 2019) te se u dinamičnom okruženju često provlači kao lajtmotiv u poslovanju organizacija (Singh, Amiri i Sabbarwal, 2019), a postao je i koncept koji ljudi koriste u svakodnevnom životu (Sağbaşı, Karabal i Sürücü, 2021). Selye je proveo opsežne studije, ali unatoč tome, mnogi znanstvenici su odbacili i kritizirali njegove tvrdnje (Murali i sur., 2017) u kojima je objasnio stres kao stanje, a stresore kao podražaje koji ga uzrokuju (Daniel, 2019), dok je jedan znanstvenik 1951. godine zaključio da stres nastaje sam po sebi, da je uzrok samog sebe i da je rezultat samog sebe (Murali i sur., 2017). Stresori su podražaji ili situacije koje izazivaju stres (De Looft, Cornet, Embregts, Nijman i Didden, 2018) i dovode do stanja neravnoteže unutar pojedinca (Daniel, 2019) zbog situacija u okruženju s kojima se mora nositi (Davis, Stazyk, Kochenour i Neuheff, 2018), a mogu se definirati kao subjektivni ili objektivni izazovi (često i jedno i drugo) koji premašuju kritičnu razinu. Stresori se mogu podijeliti na dva glavna tipa: fizički i psihički, gdje su fizički stresori buka, loše osvjetljenje, loš uredski ili radni raspored, ergonomski problemi pri neoptimalnom položaju pri radu itd.; psihički stresori su najčešći stresori, a neki od njih su visoka očekivanja na radnom mjestu, nefleksibilno radno vrijeme, loša kontrola posla, loš dizajn i struktura rada, maltretiranje, uznemiravanje i nestabilnost posla (Nidhin i Fonceca, 2022). De Looft i sur. (2018) ističu da se reakcije na stres mogu opisati kroz kognitivne, emocionalne i fiziološke odgovore.

U današnjem svijetu stres je postao svjetski fenomen koji se javlja na svakom radnom mjestu (Daniel, 2019; Pasha i Rezaei, 2021), uključujući discipline kao što su liječenje tjelesnog i mentalnog zdravlja, političke znanosti, ekonomija, obrazovanje i mnoge druge (Sağbaşı i sur., 2021). Nassani, Almusad, AlMetrek i Almania (2021) stres opisuju kao fizički ili emocionalni osjećaj koji nastupa kada pojedinac ne može odgovoriti na pritiske kojima je izložen, Nidhin i Fonceca (2022) ga opisuju kao negativnu psihičku i fizičku reakciju koja se javlja kada zahtjevi



posla nisu u skladu sa zaposlenikovim talentima, resursima i potrebama, Cheng i Kao (2022) ga definiraju kao subjektivni osjećaj zaposlenika prema okolini koji nastaje kada se važni ciljevi i rezultati ne ostvare zbog čega zaposlenici mogu osjetiti fizički i psihički stres, Davis i sur. (2018) ga karakteriziraju kao epidemiju koja narušava psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika, a Shree i sur. (2021) ga, slično kao Davis i sur. (2018), nazivaju neravnotežom emocionalne i mentalne razine pojedinca koja se viđa kod gotovo svih zaposlenika danas. U današnjem svijetu je nemoguće ne primijetiti da zaposlenici rade dulje, o čemu govori činjenica da gotovo trećinu svog života provedu na poslu, razina odgovornosti raste i zahtjevi okoline traže od njih da se još više naprežu kako bi ispunili sve veća očekivanja o radnom učinku, kvaliteti, inovacijama i mnogočemu drugome (Daniel, 2019).

Stres se može podijeliti na nekoliko vrsta, pa uz radni stres postoje još četiri vrste koje Daniel (2019) navodi kao kronični, akutni, traumatski i epizodni akutni stres. Radni stres je proširenje općeg stresa, što znači da se priroda radnog stresa razlikuje od općeg stresa jer je stres na poslu vezan uz radno okruženje (Wu i sur., 2018). Radni stres je kritično pitanje u modernim organizacijama jer ima posljedice i za organizacije i za zaposlenike (Obrenovic i sur., 2020; Dodanwala i sur., 2021). Mnogi autori radni stres definiraju gotovo jednako. Radni stres se, prema Wu i sur. (2018), definira kao odgovor pojedinca na neravnotežu između zahtjeva okoline i resursa koje ima na raspolaganju za rješavanje tih zahtjeva, Masyhuri i sur. (2021) i Nassani i sur. (2021) ga objašnjavaju kao reakcije (tjeskoba, zabrinutost, depresija) zaposlenika na zahtjeve posla kada nisu u skladu s njihovim mogućnostima i vještinama, Masyhuri i sur. (2021) i Singh i sur. (2019) stres opisuju kao vrstu fizičkog i psihičkog izgaranja koji proizlazi iz problema na radnom mjestu zbog neusklađenosti potreba posla i želja sa zaposlenikovim sposobnostima, dok De Looff i sur. (2018) daju definiciju radnog stresa kao stanja visokog uzbuđenja i kao negativne emocije koja se pojavljuje kao posljedica stresora.

Kronični stres uključuje nedostižne zahtjeve i pritiske u gotovo beskonačnim vremenskim razdobljima, iscrpljuje pojedinca iz dana u dan bez vidljivog izlaza, uništava emocije i zdravlje pojedinca, što rezultira mogućom smrću (Daniel, 2019). Akutni stres je najčešći i najprepoznatljiviji oblik stresa jer pojedinac točno zna zašto je pod stresom: doživio je prometnu nesreću, ugledao zmiju, to može biti nešto što plaši pojedinca, ali može biti i nešto uzbudljivo, kao što je skakanje padobranom ili letenje. Tijelo se vraća u svoje prvobitno stanje kada stresni događaji prestanu jer su učinci stresa kratkoročni i akutni stres obično ne uzrokuje ozbiljna ili trajna oštećenja tijela (Daniel, 2019).

Traumatski stres je reakcija na katastrofalni događaj ili iskustvo, kao što su prirodne katastrofe, fizički napadi, sudjelovanje u borbi, nesreće opasne po život i sl. Nakon početnog šoka, osobe se počinju oporavljati, ali kod nekih ljudi simptomi izazvani traumom ne prestaju: tijelo se ne vraća u ravnotežu i narušena je kvaliteta života (Daniel, 2019). Ovo stanje se naziva

posttraumatskim stresnim poremećajem za koje su uobičajeni simptomi retrospekcija, odnosno prisjećanje ili noćne more o traumi, hiperbudnost na znakove opasnosti te razdražljivost i napetost (Daniel, 2019). Epizodni akutni stres je stresan i kaotičan način života koji pojedinac živi, uvijek se čini kao da se žure i da uvijek kasne, preuzimaju previše projekata, rješavaju previše zahtjeva (Daniel, 2019). Ako je pojedinac sklon epizodnom akutnom stresu, možda to niti ne zna ili ne prihvaća. Osobe se čak i opiru promjeni takvog načina života sve dok ne nastupe ozbiljne zdravstvene posljedice (Daniel, 2019).

Stres se može podijeliti na trenutni i prolongirani stres (De Looff i sur., 2018). Pretjerano izlaganje stresu u organizaciji dovodi do takozvanog sindroma *burnouta*, koji je poznat još od 70-ih godina 20. stoljeća. Njegova se konstrukcija nije značajno mijenjala do danas, mnogi ga znanstvenici nazivaju psihološkim ili emocionalnim stanjem koji nastaje kao posljedica prolongiranog stresa na poslu (Aukštikalnyté, 2021). *Burnout* je odgovor na kronične emocionalne i interpersonalne stresore na radnom mjestu. Definiran je kroz tri dimenzije: iscrpljenost, cinizam i profesionalna neučinkovitost (Maslach i Leiter, 2016).

### **3.1. Uzroci stresa**

Uzroci stresa se kreću od onih koji se tiču komunikacijskih poteškoća, osobnih karakteristika i neslaganja s nadređenima, do radnih uvjeta i načina upravljanja stresom. Različiti čimbenici mogu uzrokovati stres na poslu, a zadaci i aktivnosti posla i okruženja u kojima zaposlenici rade i s kojima su suočeni su svakako jedni od njih (David i Fabillar, 2022), pa se još mogu navesti i dvosmislenost uloga, sukob uloga, karakteristike posla, sposobnosti zaposlenika, međuljudski sukobi, samoopaženi umor, osobne karakteristike, sposobnost radnika (Wu i sur., 2018), organizacijske promjene, zahtjevi posla, maltretiranje, nasilje (Murali i sur., 2017) stil vodstva, organizacijska kultura, struktura organizacije, loše upravljanje vremenom, loša komunikacija (Daniel, 2019), opterećenje na poslu, nesigurnost posla, dugo radno vrijeme, nedostatak povratnih informacija (Singh i sur., 2019), nedostatak administrativne podrške, ograničen ili nepostojeći pristup edukaciji (Komba, 2020), nesrazmjer plaće i učinka, osobni problemi, nedostatak promaknuća, manje mogućnosti korištenja vlastitih sposobnosti i iskustava, nova tehnologija, nedostatak uvažavanja, nedostatak autonomije, kratki rokovi, dosadan posao, nedovoljne vještine za posao, nedostatak opreme i resursa, uznemiravanje, diskriminacija, loš odnos s kolegama i šefovima, krizni incidenti (smrt ili oružana pljačka na radnom mjestu) (Sonwane i sur., 2021), jednaki ili repetitivni poslovi, neadekvatni fizički uvjeti (Rahimpour, Jarahi, Rafeemanesh, Taghati i Ahmadi, 2020), preveliko nadziranje, riskantno donošenje odluka (Chathuranga i Wijesooriya, 2021) i sl.

Rahimpour i sur. (2020) dijele stresore na pet kategorija u koje se mogu svrstati i neki već ranije navedeni čimbenici stresa:

- organizacija-uključuje organizacijske promjene i probleme u komunikaciji;
- razvoj karijere-označava izostanak promaknuća;
- uloga pojedinca-uključuje nejasnoću uloga i sukob uloga;
- zadaci posla-govore o razini odgovornosti i rasponu donošenja odluka;
- poslovno okruženje-tiče se fizičke i kemijske izloženosti.

Teorija stresa uloga tvrdi da se zaposlenici suočavaju s dvosmislenošću uloga i sukobom uloga dok rade s drugima zato što moraju ispuniti očekivanja drugih, što rezultira naporom na poslu (Ayub, Khan, Ahmad i Ansari, 2022). Dvosmislenost uloga se povezuje s anksioznošću koju izaziva kod pojedinca kada nije u stanju shvatiti zadatak zbog neodgovarajućeg vodstva, a to dovodi do manje produktivnosti i stresa (Murali i sur., 2017). Stres potječe iz mnogih izvora, a neki od njih su obiteljski problemi, loš odnos sa suradnicima, neugodni kupci, opasni uvjeti, dugo radno vrijeme te pritisak nadređenih (Shree i sur., 2021). Većina organizacija postiže iznimne rezultate dok pritom preopterećuju svoje zaposlenike kako bi ispoštovale rokove, bile konkurentne, produktivne i profitabilne, što utječe na zaposlenikovo psihičko i fizičko zdravlje (Murali i sur., 2017).

Dvosmislenost uloga govori o tome da je uloga pojedinca nejasna ili neadekvatna s obzirom na to kojim informacijama i resursima raspolaže (Murali i sur., 2017; Wu i sur., 2018), ako pokušava uskladiti dvije ili više uloga istovremeno (Murali i sur., 2017) te ako je pojedinac izložen neizvjesnošću u vezi sa svojim poslom koja se povećava kada mora igrati uloge izvan opisa svog posla (Ayub i sur., 2022). Wu i sur. (2018) ističu da ako podjela rada unutar grupe nije jasna, radnici ne znaju koje su njihove dužnosti. Dvosmislenost uloga donosi sa sobom manjak produktivnost zaposlenika i otežava donošenje odluka (Murali i sur., 2017).

Isto tako i sukob uloga može izazvati stres jer nadređeni može imati viša očekivanja od onih koja su moguća. Može dobiti više zadataka u isto vrijeme, a da ne zna kojeg će prvog izvršiti jer se nalazi u situaciji gdje misli da je iznimno teško odraditi oba zadatka. Zato je važno adekvatno vodstvo jer, kako navode Murali i sur. (2017), nesporazumi se događaju zbog neodgovarajućeg vodstva. Kada zaposlenici doživljavaju dvosmislenost uloga, osjećaju nedostatak kontrole nad svojim poslom (Ayub i sur., 2022) i anksioznost (Murali i sur., 2017); kada se suočavaju sa sukobom uloga kao posljedicom nekompatibilnih zahtjeva, to im iscrpljuje energiju (Ayub i sur., 2022).

Radno opterećenje su svakodnevne aktivnosti koje se obavljaju u svojstvu posla, uključuje i tjelesna i duhovna opterećenja (Imran, Mariam, Aryani i Ramli, 2020), a ako je radno opterećenje neprikladno, odnosno veće nego što je zaposlenikova sposobnost za obavljanje

zadatka, to može dovesti do pada učinka jer zbog fizičkog i mentalnog umora može doći do bolesti srca, visokog krvnog tlaka, emocionalnih problema i još mnogih drugih problema uzrokovanih stresom (Komba, 2020), također, ni prenisko radno opterećenje nije dobro za organizaciju jer se može odraziti na nizak radni učinak (Murali i sur., 2017). Zapravo, niti preveliko niti premalo radno opterećenje nije poželjno jer se i jedno i drugo može negativno odraziti na radni učinak, već je potrebno pravilno definirati radno opterećenje kako bi bilo optimalno.

Radno opterećenje nije uvijek isključivo negativno jer pruža mogućnost zaposlenicima da brže steknu iskustvo i povećaju produktivnost, ali ako je preveliko, može rezultirati manjom produktivnošću i nekompetentnošću zaposlenika (Murali i sur., 2017). Kad je opterećenje preveliko, dolazi do stresa, a kad je zaposlenik pod stresom, gubi interes za zadatak koji mora izvršiti ili pokušava izbjeći posljedice za neizvršeni zadatak (Murali i sur., 2017).

Veliki pritisak za zaposlenike predstavljaju zahtjevi kvalitete koje zaposlenici bez odgovarajuće obuke ne mogu zadovoljiti te im se zbog toga prijeti otkazom ili drugim oblicima kažnjavanja, gdje većina zaposlenika popušta pod pritiskom i dolazi do stresa (Daniel, 2019). Od zaposlenika se traži da su svestrani, fleksibilni i dostupni kad god je to potrebno, što dovodi do preopterećenja i poteškoća pri obavljanju zadataka u zadanom vremenskom roku (Murali i sur., 2017).

Preopterećenost zaposlenika se pokazuje i prilikom nošenja posla kući. To znači da upravo putem svojih pametnih telefona, laptopa i slične tehnologije rješavaju poslovna pitanja dok su kod kuće, pri čemu to utječe na ravnotežu između posla i privatnog života. Korištenje tehnologije i njezina dostupnost zapravo povećava standarde i da bi slijedili te standarde, zaposlenici moraju stalno koristiti tehnologiju kako bi ostali konkurentni, a to znači da im je potrebno puno rada i truda da bi to postigli. Zaposlenici koji rade prekovremeno su plaćeni za to, ali te osobe nemaju viška vremena da bi bile s obitelji, što dovodi do poteškoća u obiteljskim odnosima (Al-Alawi i sur., 2021), a sve zbog činjenice da zahtjevi oba područja nisu međusobno usklađeni (Siddiqui i sur., 2021). Prasanthi i Geevarghese (2021) ističu da ako je korištenje tehnologije kod kuće u svrhu posla kontinuirano, to stvara neravnotežu u odnosu posao-obitelj i dovodi do stresa. Preopterećenost poslom, iscrpljenost i nedostatak slobode na radnom mjestu su uzroci frustracija u vezi s poslom koje zaposlenik prenosi u svoje radno ili obiteljsko okruženje (Obrenovic i sur., 2020).

Korištenje novih tehnologija, kao izvor stresa, se javlja i u bankarskom sektoru, kako ističu Manzoor i sur. (2021). Naime, bankari se suočavaju s iznimno brzim napretkom tehnologije, što stvara stres jer je potrebno naučiti nove vještine u vrlo kratkom vremenu. Pored navedenog, Manzoor i sur. (2021) tvrde da bankarima stres izaziva dvosmislenost uloga,

nesuglasice, opterećenje na poslu, sukob posao-obitelj i manjak povratne informacije. Bankarski sektor se općenito smatra stresnom profesijom, reguliranom strogim politikama, s iznimno velikim radnim opterećenjem i stalno promjenjivim zahtjevima klijenata, što, naravno, utječe na psihičko i fizičko zdravlje zaposlenika (Saleem i sur., 2021). Također, Manzoor i sur. (2021) ističu da je u posljednjih 15-ak godina u bankarskom sektoru stres postao glavni problem jer se zaposlenici mogu izložiti stresu na bilo kojoj hijerarhijskoj razini, od menadžera poslovnica do radnika na pultovima.

Kod nastavnika se stres očituje kroz nedostatak znanja, promjene rasporeda, nepoznavanje nove tehnologije (Lashkariani i Motevalli, 2020), prekomjerno radno vrijeme, veliko opterećenje i nedolično ponašanje učenika (Zhao i sur., 2022). U prilog tome govore istraživanja koja tvrde da je upravo podučavanje jedno od najstresnijih zanimanja (Lashkariani i Motevalli, 2020; Zhao i sur., 2022). Nastavnici se susreću sa stresom na svome poslu svakodnevno, a tome doprinose i obrazovne reforme koje se provode tijekom vremena. Zhao i sur. (2022) ističu da nastavnici moraju promijeniti svoje nastavne sadržaje i metode rada u skladu s reformama školstva, što zasigurno povećava radno opterećenje; suočavaju se sa stresom školskog ocjenjivanja kvalitete njihove nastave i evaluacije putem ankete koje ispunjavaju učenici.

Sveučilišni se profesori ne razlikuju mnogo od nastavnika u osnovnim i srednjim školama jer, kako tvrde Solanki i Mandaviya (2021), veliki se pritisak stavlja na profesore jer određena kvaliteta profesora utječe na kvalitetu obrazovanja u zemlji. Uzročnici stresa kod profesora u zadnjih desetak godina su tehnološki napredak, sve veća očekivanja studenata i organizacije, zahtjevi za brojnim vještinama, cilj razvoja karijere, neadekvatna plaća, problemi u vezi s napredovanjem (Solanki i Mandaviya, 2021), dok su općeniti uzročnici stresa sukob uloga, nejasan opis poslova, nedostatak podrške u radnoj ulozi i nedostatak mogućnosti napredovanja u karijeri (Komba, 2020). Uz sveprisutni tehnološki napredak, došlo je i do reformi sveučilišta, što znači da se više koriste moderne tehnologije u podučavanju, a Lashkariani i Motevalli (2020) ističu da se profesori suočavaju s upoznavanjem novih tehnologija, kratkim rokovima za svoja istraživanja i dodatnim obukama u svom području rada. U svom radu nailaze na mnoge probleme kao što su nedostatak dvorana, računalnih laboratorija, literature za učenje i nastavu i sl. To dovodi, dakle, do neugode kod profesora i povećava njihovo radno opterećenje, povećavajući pritom stres s kojim se susreću (Komba, 2020). Sveučilišta šire svoje granice i u drugim zemljama pa je tako slučaj da na sveučilištima studiraju studenti koji dolaze iz neke druge države, govore različitim jezicima i sl. Lashkariani i Motevalli (2020) tu vide povećanje obveza profesora jer je potrebno isplanirati i koordinirati programe, ispoštovati rokove, uskladiti rasporede i obaviti još niz dodatnih obveza. Stres kod profesora može utjecati na zadovoljstvo poslom, na njihovo fizičko i mentalno zdravlje

(Lashkariani i Motevalli, 2020), povećati anksioznost i pogoršati komunikaciju s drugim ljudima te donijeti gastrointestinalne probleme (Komba, 2020), a studije su pokazale da su ipak žene podložnije radnom stresu nego što su to muškarci (Lashkariani i Motevalli, 2020; Solanki i Mandaviya, 2021).

Primjer preopterećenja radnika navode Merkus i Aini (2020) spominjući privatnu bolnicu u Indoneziji gdje je u razdoblju od 2018. do 2019. tu bolnicu posjetio izniman broj ljudi s raznim slučajevima. Merkus i Aini (2020) tu situaciju nazivaju fenomenom koji je rezultirao opterećenjem medicinskih sestara jer se obim njihovog posla povećao zbog ograničenog broja medicinskih sestara, a to sve je utjecalo na njihovo nestabilno stanje i stres. Slučajevi stresa kod medicinskih sestara se mogu vidjeti i u državnim bolnicama, osobito tijekom pandemije COVID-19 kada se broj pacijenata ubrzano povećava. Bolnice nisu spremne u kratkom roku povećati broj sestara, kako tvrde Sundari, Supartha, Wibawa i Surya (2022), pa to onda znači da se radno vrijeme medicinskih sestara produljuje. Naravno, i medicinske sestre imaju svoje obitelji, a dugo radno vrijeme ne ostavlja puno vremena za obitelj, pa se može donijeti zaključak da i kod njih postoji sukob između posla i obitelji. Sundari i sur. (2022) ističu da dugo radno vrijeme i, zbog njega uvjetovan sukob posao-obitelj, može utjecati na učinak medicinskih sestara te da upravo preopterećenje s kojim se susreću medicinske sestre dovodi do stresa.

Kada zaposlenici nisu u stanju upravljati obiteljskim odnosima i poslom, tada nastaje sukob između posla i obitelji, odnosno neravnoteža tih dviju domena. Ravnoteža između poslovnog i privatnog života mora odrediti prioritet između domene posla koji uključuje ambiciju i karijeru i domene privatnog života koja uključuje slobodno vrijeme, obitelj, zadovoljstvo, duhovni razvoj i zdravlje (Samarakoon i Sylva, 2020). Teško je zadržati ravnotežu između posla i obitelji u modernim društvima u kojima se povećavaju zahtjevi kako posla, tako i obitelji.

Pojedinac se može nositi s neravnotežom između poslovnog i privatnog tako što će razdvojiti te dvije domene ili će ih miješati u određenom trenutku, a sama strategija ovisi o tome kako osoba percipira te dvije domene: kao skladne ili kao potpuno nepovezane, natječu li se te dvije domene ili se međusobno nadopunjuju (Mayya, Martis, Ashok, Monteiro i Mayya, 2021). Samarakoon i Sylva (2020) smatraju da se domene posla i privatnog života trebaju smatrati manje suprotnim pojmovima, a više kao jednako važne za sretan i ispunjen život. Obrenovic i sur. (2020) ističu da je veća vjerojatnost da će zaposlenici biti pod stresom ako postoji negativan odnos između posla i obitelji, što Masyhuri i sur. (2021) podupiru navodeći da je sukob između posla i obitelji usko povezan s radnim stresom te da utječe na radni stres.

Ravnoteža poslovnog i privatnog života je povezana s razinom zadovoljstva poslom ili životom, zdravljem, predanošću, produktivnošću zaposlenika, kvalitetom i kvantitetom rada, a utjecaj na ravnotežu imaju fleksibilno radno vrijeme, podrška kolega, radno opterećenje,

raspored rada, nagrađivanje i etnička diskriminacija (Mayya i sur., 2021). Manzoor i sur. (2021) sukob posao-obitelj objašnjavaju kroz nekoliko primjera: ako osoba ne dobije plaću na vrijeme, to može rezultirati lošim odnosima u obitelji; ako donosi posao kući i ne druži se s obitelji, već ispunjava radne zadatke; ako zaposlenik dobije više posla i ne stiže se posvetiti obiteljskim odnosima; ako zaposlenik radi dulje, također se ne stiže posvetiti obitelji. Manzoor i sur. (2021) zaključuju da se, ako se sukobom posla i obitelji ne upravlja pravilno te ako zaposlenici nisu tome prilagođeni i na to naviknuti, razvija radni stres, smanjenje predanosti organizaciji i učinak zaposlenika.

U kontekst sukoba obitelji i posla Al-Alawi i sur. (2021) stavljaju žensko nastavno osoblje ističući kako je ravnoteža između poslovnog i privatnog života najveći izazov u nastavničkoj profesiji te da prelijevanje iz poslovne u privatnu domenu određuje razinu stresa kada nastavnice provode više vremena na poslu, zbog čega im nedostaje vremena za obitelj. Postoje istraživanja koja govore o sukobima između obitelji i posla kod nastavnika. Tako Arthi i Sumathi (2020) ističu da je studija sukoba između posla i obitelji pokazala da takav sukob nastaje kada se radna uloga miješa s obiteljskom odgovornošću, a kod nastavničkog osoblja nastaje u obliku dugog radnog vremena, strogog rasporeda i manjka vremena provedenog kod kuće, što samim time rezultira radnim stresom, umorom, neadekvatnim radnim učinkom, emocionalnom iscrpljenošću i izgaranjem. Ono što nastavnice mogu učiniti kako bi si pomogle je uporaba vlastitih strategija za postizanje ravnoteže između poslovne i privatne domene. Prvo je svakako adekvatna briga o sebi koja uključuje kvalitetno spavanje i uravnoteženu prehranu, slijedi meditacija, aktivnosti u slobodno vrijeme i savjetovanje, a sve u službi smanjenja stresa na poslu i postizanja ravnoteže (Mayya i sur., 2021). Također, i ljudi iz okoline mogu pridonijeti pa tako Mayya i sur. (2021) ističu podršku supružnika i obitelji kao važnog činitelja postizanja ravnoteže poslovne i privatne domene.

Profesionalni vozači, kako ističu Rahimpour i sur. (2020), imaju jedan od stresnijih poslova jer vožnja zahtijeva vještine, visoku koncentraciju i pozornost, pažljivu procjenu i samopouzdanje pri donošenju odluka. Stresori kod vozača su najčešće dugi radni sati jer moraju dugo voziti kako bi sve što je potrebno bilo na svome odredištu, nepravilan raspored koji se odnosi na stalnu vožnju i to bez pravilnih odmora, poprilično jednaki i ponavljajući poslovi kada se sjedi u vozilu i ponavlja ista radnja, loši radni uvjeti kada je vozilo u lošem stanju ili kada je sjedalo neudobno, manjak socijalnog kontakta koji znači da su vozači dugo u vozilima te su često u drugoj državi, voze se sami i nisu uz svoju obitelj (Rahimpour i sur., 2020).

Sukobi mogu biti uzroci stresa ako nisu riješeni ili ako se njima ne upravlja, pa tako može doći do akutnih poremećaja kod osoba koje su sklone stresu i obolijevanju zbog stresa (Taino, Battaglia i Imbriani, 2016). Pored sukoba, uzroci stresa se mogu vidjeti i u zahtjevima

posla (Tillman, Hood i Richard, 2017; Yu i Wu, 2021) i kontroli (Tillman i sur., 2017). Zahtjevi posla, kao elementi koji mogu uzrokovati stres, uključuju radno opterećenje, radno vrijeme i radne uvjete, kao što su buka i temperatura (Yu i Wu, 2021). U prilog tome govore i Taino i sur. (2016) navodeći da dizajn radnog mjesta, odnosno pritisak koji radnik osjeća na radnom mjestu, može utjecati na radnikove stresne reakcije. Taino i sur. (2016) sukob opisuju kao mogući stresor ako se ne rješava te ako postaje intenzivan ili ako dovodi do maltretiranja. Također navode da neka radna mjesta mogu zaposlenike izložiti traumi visokog intenziteta koja može uzrokovati posttraumatski stresni poremećaj (PTSP) kao što su vatrogastvo, provođenje zakona, vojne aktivnosti, ali poremećaji mogu biti povezani s radnim stresom i kod običnih zanimanja. Radnici koji rade u službi brze pomoći u slučaju nužde: hitna pomoć, policija, vatrogasci, su izloženi nesrećama, požarima, nasilju, terorističkim incidentima i sl. te je zbog toga njihova prevalencija PTSP-a jednaka 10%, što je više od opće prevalencije PTSP-a u populaciji (Williams i Williams, 2020).

Značajan izvor *burnouta*, u slobodnom prijevodu izgaranja, jeste sukob. U organizaciji se to vidi po nizu raznih nesporazuma i svađa koje mogu biti u smislu sukoba s klijentima ili kupcima, sukobi u timu, pritisak organizacije, odnosno menadžera i sl. (Aukštikalnyté, 2021). Profesije koje služe ljudima, kao što su obrazovanje, socijalni rad i rad s mladima mogu izazvati stres. Ova vrsta posla zahtijeva emocionalni rad, kontrolu vlastitih emocija i stresa. Iako zanimanja koja su u službi ljudima mogu biti zanimljiva i ispunjavajuća, potreban je emocionalni rad da bi se posao izvršio, a sam taj emocionalni rad može dovesti do stresa, izgaranja i fluktuacije (White, DeMand, McGovern i Akiva, 2020).

Studija iz 2017. godine provedena u srednjim školama je došla do saznanja da odnos nastavnik-učenik utječe na znakove *burnouta*. Također, dobar odnos s učenicima uvelike smanjuje rizik od emocionalne iscrpljenosti i čak povećava učinkovitost. Otkriveno je i da odnos između kolega profesora utječe na učinkovitost koja samo postaje veća što je odnos bolji (Aukštikalnyté, 2021).

Stresa nisu pošteđeni ni liječnici pa tako Li, Chu i Zha (2022) ističu da je u nekoliko studija utvrđeno da je izgaranje uobičajeno kod liječnika: kirurga, onkologa, anesteziologa, psihijataru, stomatologa, radiologa i liječnika intenzivne njege. Neurolozi također doživljavaju visoku razinu radnog stresa i nezadovoljstva, samim time što se suočavaju s visokom razinom posla jer je povećava stopa smrtnosti od bolesti srca i moždanog udara (Li i sur., 2022).

Iako organizacija i njezini čimbenici mogu doprinijeti otpornosti, disfunkcionalna organizacijska situacija je izvor traume. Ono što stvara traumu mogu biti razne vrste uznemiravanja kao što maltretiranje na poslu, ponižavanje, životna ugroženost kolega i sl. (Williams i Williams, 2020). Maltretiranje ili *bullying* je oblik disfunkcije u organizacijama koje



se pokazalo kao izvor simptoma posttraumatskog stresa, a iako se događa rjeđe, i samoubojstvo kolege može biti traumatično, a okrivljavanje sebe je ono što slijedi nakon toga, a nasilje koje vrše suradnici jedni drugima je još jedan primjer traume, kao što govori jedno istraživanje provedeno na uzorku medicinskih sestara, gdje je njih 52% potvrdilo da su bile žrtve nasilja koje su činile druge medicinske sestre i njih 49% je izjavilo da su nasilje nad njima vršili liječnici te pored svega navedenog, vojnici i veterani su ti koji imaju povećanu tendenciju da razviju simptome PTSP-a (Williams i Williams, 2020). Otpornost je iznimno važna kod podnošenja traume jer otpornost može puno pomoći osobi da prebrodi ono što joj se događa. Williams i Williams (2020) ističu da potencijalni traumatski događaji u interakciji s otpornošću pojedinaca određuju stupanj do kojeg osoba doživljava traumatski stres. To znači da će osoba s višom razinom otpornosti lakše podnijeti traumu. Postoji nekoliko čimbenika koji određuju otpornost pojedinaca na stres, a neki od njih su: individualne razlike, osobni i situacijski čimbenici, demografske i osobne strategije, kulturološka vjerovanja, uvjerenja i stavovi u vezi s poslom, organizacijski čimbenici i sl. (Williams i Williams, 2020).

## 3.2. Faze procesa stresa

Za adekvatno razumijevanje procesa stresa, potrebno je nabrojiti čimbenike koji će utjecati na čovjekovu percepciju. Postoji nekoliko modela koji opisuju konstrukciju stresa, ali jedan od utjecajnijih modela je model procesa stresa. Važan je po tome što, kako tvrde Hish i sur. (2019), otkriva kako stresori utječu na zdravlje razlikujući tri elementa stresa: izvore (npr. životni događaji, kronični stresori), posljedice (psihički i fizički zdravstveni problemi) i posrednike (društvena podrška, vještine suočavanja). Model procesa stresa dobio je značajno priznanje samim time što ga se koristi na širokom rasponu uzoraka pa se tako mogu spomenuti zaposlenici i studenti kao primjeri (Hish i sur., 2019).

Stresori imaju veliki utjecaj na čovjekovo raspoloženje, ponašanje i zdravlje (Butto, 2019). Davis i sur. (2018) navode da se proces stresa sastoji od nekoliko složenih kombinacija situacijskih čimbenika, individualnih razlika i bihevioralne reakcije ljudi na osnovu vlastite percepcije. Butto (2019) stres naziva procesom koji zahtijeva od organizma da se prilagodi i na psihološkoj i na biološkoj razini, čime nastaje rizik od raznih bolesti, a da bi ljudi sebe smatrali kao osobe koje su pod stresom, procjenjuju situaciju i njenu ozbiljnost na način da utvrđuju imaju li dovoljno resursa nositi se s njom ili ne te ako uoče da nemaju dovoljno resursa, tada sebe smatraju pod stresom.

Postoje četiri faze života kojima Butto (2019) daje nazive kao što su uzbuđenje, ekspanzija, kontrakcija i opuštanje kroz koje prolaze stanice u ljudskom organizmu, a povezane su s fazama akutnog i fazama kroničnog stresa. Kod akutnog stresa postoje četiri

faze koje Butto (2019) naziva fazama prijetnje, organizacije, borbe ili bijega te oporavka odnosno šoka te nakon što osoba prođe kroz sve četiri faze, energija se obnavlja, ali kod kroničnog stresa je to nešto drukčije jer se stresni događaji iznova ponavljaju ili su se dogodili jedanput i osoba ih iznova proživljava te prolazi kroz četiri faze kroničnog stresa koje Butto (2019) naziva alarm, otpor, prilagodba i iscrpljenost.

Kod akutnog stresa osoba prolazi kroz četiri faze (Butto, 2019):

1. faza prijetnje u kojoj središnji živčani sustav dobiva signale od autonomnog živčanog sustava, povećavaju se srčani otkucaji i krvni tlak, krv brže dolazi do mišića i mozga i tako stimulira hormone adrenalina i kortizola;
2. organizacija je faza u kojoj se kreće s procesom prijenosa energije na bitne organe kako bi se tijelo moglo nositi s prijetnjom, šire se krvne žile u srcu, mozgu, mišićima i plućima, ubrzava se disanje i šire se bronhije kako bi više kisika došlo u mozak i mišiće;
3. faza borbe ili bijega donosi fiziološke promjene koje dovode do reakcije borbe ili bijega koje daju tijelu energiju ili za borbu ili za bježanje, adrenalin pretvara masne kiseline i glikogen u šećer, povećava se razina masnoće u krvi kako bi se proizvelo što više energije, izlučuje se kalij kako bi se tlak održao na visokom nivou, funkcija zgrušavanja krvi se pojačava u slučaju gubitka krvi zbog ozljede;
4. četvrta faza ovisi o intenzitetu podražaja i može donijeti rješenje ili šok kao dvije moguće reakcije, kod reakcije rješenja se stres smanjuje i tijelo se vraća u stanje ugone i opuštanja, pune se zalihe energije, a kod šoka se mogu pojaviti senzorna i motorna paraliza, krvne žile se počinju širiti u cijelom tijelu i zbog toga počinje opadati krvni tlak koji može dovesti do gubitka svijesti ili paralize.

Baš kao i akutni stres, i kronični stres se odvija u četiri faze (Butto, 2019):

1. prva faza u sebi sadrži sve četiri faze akutnog stresa i ne traje dugo, možda tek nekoliko sekundi;
2. u fazi otpora se sakuplja energija za otpor te parasimpatički živčani sustav pokušava vratiti sve fiziološke funkcije na normalnu razinu, a sam otpor može biti potreban nekoliko trenutaka do čak nekoliko godina;
3. prilagodba nastaje onda kada stres traje dulje vrijeme bez razdoblja opuštanja, može doći do psiholoških smetnji poput iskrivljene percepcije te do fizičkih simptoma kao što su umor, pad koncentracije, razdražljivost i letargije kao mehanizama uštede energije;
4. ako se osoba sa svojim biološkim, psihološkim i društvenim odgovorima ne uspije dobro nositi sa stresom te ako je prijetnja kronična, smanjuje se kapacitet

organizma da se bori te tako osoba postaje osjetljiva na bolesti i smrt, ali organizam se može vratiti u fazu oporavka bez obzira koliko je vremena prošlo od pojave stresora.

Postoji nekoliko strategija suočavanja sa stresom, o čemu govore Stephenson i DeLongis (2020) navodeći da suočavanje s fokusom na problem pokazuje izravne napore za rješavanje problema, dok suočavanje usmjereno na emocije uključuje pokušaje da se smanji emocionalni stres povezan sa stresnom situacijom, a treća mogućnost, suočavanje s fokusom na odnose, uključuje napore za upravljanje i održavanje važnih društvenih odnosa tijekom razdoblja stresa. Nadalje, ključna metoda za suočavanje sa stresom je u smislu pristupa stresu ili njegovom izbjegavanju. Ključnu ulogu igra razlika osobnosti pojedinaca, kao što je lokus kontrole dok procjenjuju vanjske zahtjeve koji su stavljeni pred njih (Davis i sur., 2018).

Strategije suočavanja sa stresom mogu djelovati u sinergiji. Stephenson i DeLongis (2020) navode da suočavanje usmjereno na emocije može biti potrebno kada se želi upravljati emocijama prije nego što se može uspješno posvetiti suočavanju sa stresom s fokusom na problem, tako da ako pacijent dobije dijagnozu, prvo će se okrenuti svojim emocijama da smanji percipiranu prijetnju, čime ova strategija može olakšati razumijevanje informacija o liječenju i pomoći prilikom suočavanja s problemom. Postoje velike razlike među ljudima i načinom kako se nose sa stresom. S obzirom na te razlike, razumijevanje stresa kao procesa pokazuje razumijevanje kako ljudi interpretiraju, razumijevaju i kako se prilagođavaju radnim situacijama i zadacima s kojima se susreću (Davis i sur., 2018).

Strategije za suočavanje sa stresom se razlikuju po tome je li kognitivna i emocionalna aktivnost usmjerena prema prijetnji ili daleko od nje, a osim navedenih metoda, tu su još i planiranje, poricanje, traženje podrške, empatičko reagiranje, pozitivna procjena i emocionalno izražavanje (Stephenson i DeLongis, 2020). Davis i sur. (2018) govore o samoprocjeni u dva koraka koju je spomenuo R. S. Lazarus u svojim istraživanjima, a kaže da je to proces koji je konceptualiziran kao individualna procjena je li i kako je ono što se događa za tu osobu štetno ili korisno. Prvi korak ili primarna procjena se temelji na tome da pojedinac mora odrediti u kojoj mjeri mu određena situacija ugrožava dobrobit te ako shvati da mu određena situacija prijeti, prelazi na drugi korak, odnosno sekundarnu procjenu u kojoj određuje ima li dovoljno adekvatnih resursa kako bi se mogao nositi s prijetnjom. To znači da će pojedinac koji shvati da mu određena situacija prijeti i da nema dovoljno resursa za rješavanje situacije, odgovoriti negativnim emocijama i tu će situaciju smatrati stresorom koji ugrožava mogućnost osobnog rasta i postizanja ciljeva. Također, postoji i alternativa ovakvoj situaciji, o čemu govore Davis i sur. (2018) dodajući tako da pojedinci koji vjeruju da imaju adekvatne resurse za nošenje sa situacijom su skloni odgovoriti povoljnijim emocijama i vidjeti situaciju kao motivirajuću te će je smatrati izazovom kojeg moraju prevladati.

Kako bi rekli Davis i sur. (2018), ljudi su skloni gledati na stres kao na vanjsku pojavu, vanjsku silu ili poticaj, potpuno izvan njihove kontrole te je upravo ovakva definicija prikladna kada osoba kaže da je „pod stresom“. Butto (2019) naglašava da razina stresa ovisi o važnosti stresora za osobu i samom intenzitetu stresora te o težini ili lakoći suočavanja s njim.

### 3.3. Posljedice stresa

Radni stres je važno pitanje jer ostavlja posljedice i na organizacije i na njezine zaposlenike. Stres uzrokuje radno opterećenje i manje ugodno radno okruženje. Posljedice stresa su opisali autori De Looff i sur. (2018) rekavši da osim kognitivnih, emocionalnih i bihevioralnih, dugotrajni stres ima štetne učinke na kardiovaskularno funkcioniranje čovjeka kojeg kontrolira autonomni živčani sustav. De Looff i sur. (2018) još objašnjavaju da autonomni živčani sustav pomaže pri održavanju ravnoteže ključnih regulatornih funkcija u organizmu, kao što su temperatura, metabolizam i rad srca te se sastoji od dvije velike grane: simpatičkog i parasimpatičkog živčanog sustava, gdje obje grane igraju ulogu u neposrednoj reakciji tijela na stres. Simpatički živčani sustav omogućuje akciju kao odgovor na percipiranu prijetnju (borba), što rezultira znojenjem i povećanjem broja otkucaja srca, dok parasimpatički živčani sustav, s druge strane, olakšava homeostazu tijela (stanje mirovanja), što rezultira smanjenjem broja otkucaja srca (De Looff i sur., 2018).

Pri pojavi stresora, tijelo reagira na njega tako što djeluje, a to se očituje kroz moždane procese, koordinaciju protoka krvi, otkucaje srca, brzinu disanja i sl., tijelo otpušta hormone i aktivira mišićna vlakna tako da budu spremna reagirati na stresor (De Looff i sur., 2018). Stresori na poslu mogu dovesti do psihičkih poremećaja koji se mogu smatrati nesrećama na radnom mjestu, pri čemu psihička ozljeda može nastati samo zbog sukoba na radnom mjestu, bez da se uključuju nasilje, maltretiranje ili težak traumatski događaj (Taino i sur., 2016).

Singh i sur. (2019), Sonwane i sur. (2021) i Ugwu (2022) ističu da postoje tri moguće reakcije na stres: psihološke, fizičke i bihevioralne, s čijim se opisima slaže i nekolicina autora, ali opise tih reakcija često ne svrstavaju u pripadajući klaster, pa tako neki od autora opisuju simptome koji se mogu dogoditi, ali ih ne svrstavaju u navedene reakcije kao što su to učinili prethodno navedeni autori. Reakcije na stres se opisuju na sljedeći način:

- psihološke reakcije-proizlaze iz nezadovoljstva poslom kojemu je uzrok radni stres, osoba kasni na posao jer je nezadovoljna njime, dok ostali simptomi uključuju dosadu, frustraciju, izolaciju, mržnju (Singh i sur., 2019), depresiju, anksioznost (Singh i sur., 2019; Li i sur., 2022), razdražljivost, pesimizam, osjećaj preopterećenosti, smanjene kognitivne sposobnosti u vidu smanjene sposobnosti

koncentracije i donošenja odluka (Sonwane i sur., 2021) te poremećaje hranjenja (Chathuranga i Wijesooriya, 2021);

- fizičke reakcije-nekada se ne može s jasnoćom odrediti jesu li fizička oboljenja posljedica stresa ili nekih drugih aktivnosti, ali postoji sve više istraživanja koja potvrđuju vezu između radnog stresa i simptoma fizičkih oboljenja (Singh i sur., 2019), simptomi su umor, napetost mišića, glavobolja, lupanje srca, poteškoće sa spavanjem (najčešće nesanica), želučane poteškoće (proljevi, zatvor), dermatološki poremećaji (osip, crvenilo) (Sonwane i sur., 2021; Li i sur., 2022), glavobolja (Sonwane i sur., 2021; Li i sur., 2022; Ugwu, 2022), gubitak kose, opasne fizičke bolesti, povećanje krvnog tlaka, smanjenje daha, hiperventilacija, suhoća usta, znojni dlanovi (Chathuranga i Wijesooriya, 2021);
- bihevioralne reakcije-dijele se na dva dijela gdje prva skupina govori reakcijama koje se odnose na pojedinca: odbijanje posla, konzumiranje alkohola i droga, prejedanje ili anoreksija, konfliktna ponašanja usmjerena prema kolegama ili članovima obitelji te narušeni međuljudski odnosi općenito; a druga skupina su one reakcije koje se odnose na organizaciju: izostanci s posla, gubitak posla, povećanje broja nesreća na poslu i smanjenje produktivnosti (Singh i sur., 2019); Sonwane i sur. (2021) ne razlikuju dvije skupine bihevioralnih reakcija, već ih samo navode kao povećanje broja dana bolovanja ili izostanaka s posla, agresivnost, smanjenje kreativnosti i inicijativa, pad radnog učinka, problemi međuljudskih odnosa, promjene raspoloženja i razdražljivost, manja tolerancija na frustraciju, nestrpljivost, nezainteresiranost, izolacija.

Stres se javlja u kroničnim i akutnim stanjima. Kontinuirani izvori stresa mogu dovesti do kroničnog stresa, a oni zaposlenici koji doživljavaju kronični stres se ne mogu potpuno oporaviti između radnih dana pa to onda dovodi do trajnih psihičkih i fizičkih opterećenja. Nasuprot kroničnom stresu je akutni stres, javlja se kratkoročno zbog situacija koje su privremene (Dodanwala i sur., 2021).

Radnikovo psihičko i fizičko zdravlje može biti narušeno izlaganjem maltretiranju, nasilju (Taino i sur., 2016; Murali i sur., 2017) umoru, uznemiravanju na radnom mjestu ili nekim drugim traumatičnim događajima (Taino i sur., 2016). Procjenjuje se da svaki zaposlenik izgubi oko 16 radnih dana godišnje zbog stresa, tjeskobe ili depresije (Daniel, 2019). Stres šteti zaposleniku na način da mu narušava motivaciju, moral i radni učinak, negativno utječe na zadovoljstvo poslom koje opet dovodi do manjka energije za rad i nižim razinama radnog učinka (Saleem i sur., 2021; Ugwu, 2022), teži oblici mogu biti kratkotrajni gubitak pamćenja te odvratanje pozornosti od posla (Saleem i sur., 2021).

Taino i sur. (2016) govore da su duševna oboljenja povezana sa stresom na poslu, a uključuju stanja kao što su: anksioznost, depresiju, poremećaje prilagodbe i posttraumatski stresni poremećaj (PTSP), dok Williams i Williams (2020) procjenjuju da 3-4% zaposlenika na globalnoj razini pati od PTSP-a i povezanih stanja koja mogu kompromitirati njihovu produktivnost i blagostanje.

Uz PTSP, javlja se i kompleksni PTSP ili skraćeno: KPTSP. PTSP i KPTSP su, za razliku od onoga što se istražuje kao stres na poslu, trajnija stanja koja utječu na život pojedinca (Williams i Williams, 2020). Iako sličnog naziva, između ove dvije dijagnoze ipak postoji razlika, a krije se u tome što je, kako navode Williams i Williams (2020), PTSP iznenadna psihička ozljeda uzrokovana iznenadnim i neočekivanim stresom, dok je KPTSP mentalna ozljeda koja se postupno događa (Williams i Williams, 2020).

Maslach i Leiter (2016) tvrde da se akutna stresna reakcija ili akutni stresni poremećaj (ASP) pojavljuje kao odgovor na specifične incidente, a Williams i Williams (2020) se nadovezuju na ovu tvrdnju govoreći da je ASP stanje slično posttraumatskom stresu u smislu simptoma (negativne promjene osjećaja i uvjerenja, ponovno proživljavanje traumatskog događaja i sl.). ASP počinje odmah nakon traumatskog incidenta i traje do mjesec dana. Maslach i Leiter (2016) razlikuju ASP i izgaranje, govoreći da je izgaranje, za razliku od ASP-a, kumulativna stresna reakcija na stalne organizacijske stresore.

Pretjerano izlaganje stresu u organizaciji dovodi do takozvanog sindroma *burnouta* (izgaranja) kojeg se može svrstati među značajnije i najčešće proučavane posljedice koje stres ostavlja na zdravlje (Aukštikalnýtė, 2021; Nassani i sur., 2021). Neka istraživanja navode da se izgaranje razvija iz kroničnog radnog stresa koji se javlja kada su zahtjevi posla veći od mogućnosti zaposlenika (Nassani i sur., 2021).

*Burnout* uništava i osobno i društveno funkcioniranje. Ovakav pad kvalitete rada te fizičkog i psihičkog zdravlja može donositi značajne gubitke i to ne samo za pojedinog radnika, već i za sve one na koje ta osoba utječe. Niti jedno izvješće nije pokazalo pozitivne rezultate izgaranja na obitelj, prijatelje ili društvo zaposlenika (Nassani i sur., 2021). Povezan je s raznim oblicima povlačenja s posla: izostanak s posla, namjera da se napusti posao i na kraju trajni odlazak s posla (Maslach i Leiter, 2016).

Maslach i Leiter (2016) i Nasani i sur. (2021) navode da se izgaranje definira kroz tri dimenzije: emocionalnu iscrpljenost, cinizam i profesionalnu neučinkovitost, dok ih Maslach i Leiter (2016) opisuju:

- emocionalna iscrpljenost-odnosi se na osjećaj preopterećenosti i iscrpljenosti, dovodi do emocionalnog i kognitivnog distanciranja zaposlenika od svog posla i to kao način nošenja s preopterećenjem, radnici se osjećaju iscrpljeno bez

mogućnosti popravka takvog stanja, nedostaje im energije uopće se suočiti sa sljedećim danom ili s drugom osobom ako to bude potrebno;

- cinizam (depersonalizacija)-odnosi se na negativan ili neprijateljski odnos prema poslu i drugim ljudima koji često uključuje gubitak idealizma, javlja se kao odgovor na emocionalnu iscrpljenost, isprva je obrambeni mehanizam da se osoba distancira od stvarnosti, ali to distanciranje može dovesti do dehumanizacije;
- profesionalna neučinkovitost-odnosi se na pad osjećaja kompetencije i produktivnosti na poslu, osobe osjećaju da nisu dovoljno dobre ili da nemaju dovoljno sposobnosti da posao obave kako treba, što može rezultirati samonametnutim neuspjehom.

Kao što je ranije navedeno, distanciranje je neposredna reakcija na emocionalnu iscrpljenost, a uključivanje distanciranja i profesionalne neučinkovitosti (obeshrabrenosti) govori, kako navode Maslach i Leiter (2016), o važnoj distinkciji između izgaranja i kronične iscrpljenosti. Ljudi koji proživljavaju izgaranje nisu jednostavno umorni ili preopterećeni poslom, oni su izgubili psihološku vezu sa svojim poslom koji ima utjecaja na njihovu motivaciju i njihov identitet, a da je iscrpljenost jedini problem, onda pojam izgaranja ne bi ni postojao niti bi mogao nadodati nešto novo što već ne obuhvaća pojam kroničnog umora (Maslach i Leiter, 2016).

Nekoliko je studija potvrdilo negativne učinke stresa, ali to nije uvijek slučaj. Važnim se čini navesti i činjenicu da su istraživači posvetili pozornost pozitivnoj suprotnosti izgaranja, što se definira kao „angažman“. Maslach i Leiter (2016) definiraju angažman kao pozitivno stanje uma koji je otvoren prema primanju novih znanja i predanosti, donosi produktivnost na poslu te se smatra oprekom izgaranju, definiran je kroz tri dimenzije s pozitivnim ishodom, a to su stanje visoke energije, snažne uključenosti i osjećaja učinkovitosti. Postoje i druga stajališta koja se ne slažu s time da je angažman povezan s izgaranjem, nego ga, kako ističu Maslach i Leiter (2016) opisuju kao samostalan, poseban pojam koji nije u suprotnosti izgaranju iako su ta dva pojma u negativnoj korelaciji.

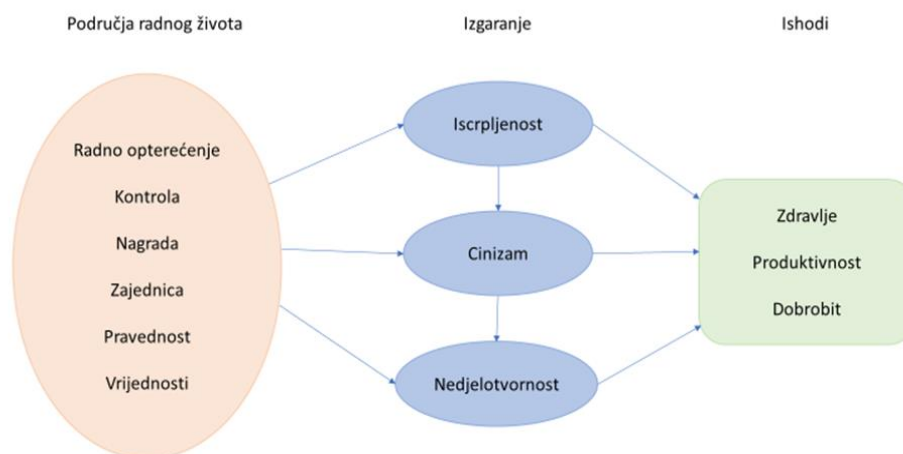
Postoje istraživanja koja navode ključne osobne i poslovne karakteristike koje dovode do rizika *burnouta*. Maslach i Leiter (2016) naglašavaju da postoji više dokaza da karakteristike posla u većoj mjeri doprinose riziku od *burnouta* nego osobne karakteristike, navodeći tako karakteristike posla koje spadaju u šest ključnih domena na radnom mjestu: radno opterećenje, kontrola, nagrada, zajednica, pravednost i vrijednosti. Također, ono što istraživanja navode jest da se osobne karakteristike i karakteristike posla moraju gledati zajedno u kontekstu organizacijskog okruženja, pri čemu stupanj usklađenosti osobe s poslom unutar šest područja poslovnog života će odrediti opseg u kojem osoba doživljava angažman

ili izgaranje, što će odrediti ishode kao što su osobno zdravlje, radno ponašanje i organizacijske mjere (Maslach i Leiter, 2016).

Na slici 1 su prikazani čimbenici posla koji spadaju u ključne domene unutar radnog mjesta, a to su (Maslach i Leiter, 2016):

- radno opterećenje-govori o tome da i kvalitativno i kvantitativno preopterećenje poslom pridonosi izgaranju iscrpljujući kapacitete ljudi koji žele zadovoljiti zahtjeve posla. Kad je ovakva vrsta opterećenja kronično stanje posla, dolazi malo prilika za odmor i vraćanje u ravnotežu. Održivo i opterećenje pod nadzorom nudi mogućnosti korištenja i usavršavanja postojećih vještina kao i postizanje učinkovitosti u novim područjima;
- kontrola-potvrđeno je da postoji veza između nedostatka kontrole i visoke razine stresa i izgaranja. Ako zaposlenici imaju percipiranu sposobnost utjecaja na odluke koje utječu na njihov posao, vježbati profesionalnu autonomiju i doći do resursa koji su im potrebni za obavljanje zadataka, oni će vjerojatno doživjeti osjećaj angažmana na poslu;
- nagrada-nedovoljno priznanja i nagrada, bile one financijske ili institucionalne, povećavaju osjetljivost ljudi na izgaranje jer daju malo priznanja za rad i samog radnika koji taj rad obavlja i usko je povezana s osjećajem nedjelotvornosti. Nasuprot tome je dosljedno nagrađivanje koje nudi materijalne, financijske, društvene nagrade i dr.;
- zajednica-ima veze s odnosima koje zaposlenici imaju s drugim ljudima na poslu. Kada na poslu fali potpore i povjerenja, kada se događaju sukobi i ne rješavaju se, dolazi do većeg rizika od izgaranja. Ako se događa upravo suprotno: zaposlenici vjeruju jedni drugima, postoji aktivna društvena podrška među njima i znaju učinkovita sredstva kojima rješavaju nesuglasice, tada će vjerojatno doći do angažmana na poslu;
- pravednost-doživljava se onda kada su odluke na poslu poštene i pravedne. Ljudi koriste kvalitetu procedura i svoj vlastiti tretman tijekom procesa donošenja odluka kao pokazatelj svog položaja u organizaciji. Ako ljudi osjete da se prema njima ne ophodi s poštovanjem, može doći do cinizma, ljutnje i neprijateljstva;
- vrijednosti-mogu se smatrati idealima i motivacijom koja je isprva privukla zaposlenika da se bavi svojim poslom te se vrijednosti mogu smatrati kao motivacija za nešto puno više od razmjene vremena za novac. Kada dođe do sukoba vrijednosti na poslu, time i sukoba vrijednosti pojedinca i organizacije, zaposlenici će morati obavljati posao koji moraju, a ne žele raditi, što može dovesti do povećanja izgaranja.





Slika 1: Medijacijski model burnouta (prema Maslach i Leiter, 2016)

Maslach i Leiter (2016) navode da je, od navedene tri dimenzije izgaranja, iscrpljenost najbliža naprezanju pa samim time i više predviđa zdravstvene ishode povezane sa stresom nego druge dvije dimenzije. Iscrpljenost je povezana sa simptomima stresa, kao što su: glavobolja, kronični umor, gastrointestinalni poremećaji, napetost mišića, hipertenzija, prehlada ili gripa i poremećaji spavanja.

Radni stres i izgaranje nisu povezani samo sa psihičkim i fizičkim bolestima, povezani su, dakle, i s nekoliko organizacijskih čimbenika: smanjeno zadovoljstvo poslom, niska predanost organizaciji, smanjen radni učinak, apsentizam, povećana fluktuacija, veća stopa nezgoda i sl. Stres može, pored navedenoga, uzrokovati fizička oboljenja: promjene u metabolizmu, ubrzati rad srca i brzinu disanja i krvnog tlaka, uzrokovati srčani udar, bolove u leđima, naprezanje očiju, vrtoglavicu, umor i gubitak apetita; psihička oboljenja: depresija, autizam i shizofrenija (Dodanwala i sur., 2021). Učinci radnog stresa na zaposlenike su umor, tjeskoba, glavobolja, poremećaj spavanja, gubitak težine, niska tjelesna aktivnost, iritacija (Sonwane i sur., 2021) i smanjeni učinak na poslu (Murali i sur., 2017; Sonwane i sur., 2021).

Maslach i Leiter (2016) ističu da je, što se mentalnog zdravlja tiče, veza između njega i *burnouta* složenija nego kod tjelesnog zdravlja i *burnouta*. Pretpostavlja se da *burnout* može rezultirati naknadnim mentalnim invaliditetom, a postoje i dokazi da je *burnout* povezan s anksioznošću, razdražljivošću i depresijom, ali postoji i ono stajalište koje kaže da je *burnout* sam po sebi oblik mentalne bolesti, a ne njen uzrok (Maslach i Leiter, 2016).

Studija iz 2018. godine provedena među građevinskim radnicima u Pekingu potvrđuje da je stres na poslu jedan od kritičnih uzroka njihovog opasnog ponašanja, a o tome govore Wu i sur. (2018) tvrdeći da iako je sigurnost na radnom mjestu poboljšana zadnjih nekoliko desetljeća, svejedno se nesreće na građevini događaju, a uzroci nesreća se svrstavaju u tri

kategorije: tehnički propusti, problemi s menadžmentom i ljudski faktor. Također, ističu da postoji niz razloga za opasno ponašanje, a stres na poslu je iznad svih u poretku jer umor izazvan stresom može izravno utjecati na sigurnosno ponašanje, što znači da stres na poslu prijeti zdravlju radnika i narušava njihov radni učinak, a dugotrajni intenzivni stres na poslu može uzrokovati mentalni umor, što rezultira neugodnim položajem pri radu i opasnim ponašanjem.

Stres na poslu građevinskih radnika je izuzetno visok (Wu i sur., 2018) zbog složenosti njihovih zadataka koji se obavljaju u dinamičkom okruženju, u ograničenom prostoru ili na visini. Dodanwala i sur. (2021) tvrde da je upravo građevinska industrija jedna od najstresnijih u svijetu, a neke od štetnih učinaka stresa su potvrđeni u građevinskoj literaturi, a o tome koliko stres utječe na građevinske djelatnike govori i činjenica da je stres na poslu najveći čimbenik koji predviđa moguće fluktuacije, a također utječe i na učinak voditelja građevinskih projekata i drugih građevinskih profesionalaca. Stres na građevinskim projektima je povezan s povećanjem incidenata popraćenih ozljedama jer fizička i psihička stanja utječu na sigurnost projektnog osoblja, na njihovo ponašanje i performanse (Dodanwala i sur., 2021).

Prema Williams i Williams (2020), traumatski stres ometa sposobnost zaposlenika za obavljanje radnih zadataka, a posljedice se mogu vidjeti u smanjenju produktivnosti, smetnjama u kognitivnim performansama, napetoj suradnji i apsentizmu, pri čemu je apsentizam mjerljiva i vrlo skupa posljedica. Prezentizam Williams i Williams (2020) opisuju kao pojavljivanje na poslu kada se zaposlenik ne osjeća dobro, psihički ili fizički, pri čemu to utječe na njegovu smanjenu produktivnost i kvalitetu obavljanja zadataka, a sve kao posljedica traumatskog stresa.

Stres na poslu i nezadovoljstvo poslom mogu dovesti do gubitka zdravlja zaposlenika, pa čak i ozljeda, a Singh i sur. (2019) ističu da se to pogotovo može dogoditi kod depresivnih osoba, a još jedna teška posljedica radnog stresa je nezadovoljstvo poslom jer izaziva napuštanje radnog mjesta i apsentizam. Ti čimbenici dovode do niske produktivnosti rada i zbog toga organizacije ne mogu raditi svojim punim potencijalom. Stres izravno utječe na zadovoljstvo poslom, a u prilog tome govori činjenica da većina studija o radnom stresu potvrđuje vezu između te dvije varijable i to na način da se povećanjem radnog stresa smanjuje zadovoljstvo poslom koje povlači sa sobom kašnjenje na posao, apsentizam i fluktuacije (Singh i sur., 2019).

Posljedice mogu biti loše za organizaciju jer visoka razina stresa može uzrokovati neuspjeh u industriji u kojoj se nalazi jer, kao što je ranije navedeno, radni stres može dovesti do različitih zdravstvenih problema koji rezultiraju lošim radnim učinkom koji utječe na donošenje odluka, a također, uzrokuje poteškoće u timskom radu, što dovodi do

neispunjavanja organizacijskih ciljeva (David i Fabillar, 2022), a loš radni učinak i pad produktivnosti mogu stajati organizacije i do 300 milijardi američkih dolara godišnje (Davis i sur., 2018).

Stres kod medicinskih sestara je česta pojava, pogotovo onda kada je broj sestara ograničen, a obim njihova posla se povećava. Medicinske sestre rade u visoko stresnom okruženju gdje se događaju promjene u bolnicama uslijed državnih legislativa i prema kojima moraju kontinuirano podizati standarde, povećavati intenzitet posla i nositi se s rezanjem troškova koje dovodi do manjka osoblja te ih u takvom okruženju čak i pacijenti i njihove obitelji mogu zlostavljati, a također to čine i kolege, a osim kolega na istoj razini, stres mogu doživljavati zbog zlostavljanja koje dolazi od liječnika na menadžerskim pozicijama (Boateng i Brown, 2021). Upravo preveliko opterećenje donosi pojavu nezadovoljstva poslom (Merkusi i Aini, 2020), fluktuacije, loše komunikacije između medicinskih sestara i pacijenata, medicinskih sestara i liječnika (Merkusi i Aini, 2020; Boateng i Brown, 2021). Stres i preveliko radno opterećenje umaraju medicinske sestre te mogu utjecati na pojavu incidenata kod pacijenata, što znači da nastaju slučajni događaji koji mogu rezultirati ozljedama pacijenata, a koji bi se inače mogli spriječiti (Merkusi i Aini, 2020). Postoji značajna količina fluktuacije medicinskih sestara (Boateng i Brown, 2021) na što upravo utječe stres, a tome u prilog govori istraživanje koje kaže da je 2018. godine izniman broj medicinskih sestara dalo otkaz (Merkusi i Aini, 2020).

Kod nastavnika su posljedice stresa vidljive kroz negativno emocionalno iskustvo koje može dovesti do pretjeranog fizičkog i psihičkog umora, živčane napetosti, frustracija i uznemirenosti (Zhao i sur., 2022). Prolongirani stres u obliku sukoba između posla i obitelji dovodi do štetnih učinaka vezanih uz posao i zdravlje, što znači da se radni stres može prenijeti na neradni kontekst, odnosno stres koji nastavnici doživljavaju na poslu mogu lako prenijeti na svoju obitelj kod kuće. Pritisak koji osjećaju na poslu će se proširiti na njihovu obitelj te tako povećati sukob između posla i obitelji (Zhao i sur., 2022). Arthi i Sumathi (2020) negativne učinke radnog stresa raščlanjuju na nezadovoljstvo poslom, smanjenje radnog učinka, nedostatak samopouzdanja, apsentizam i fluktuacije; dok one vezane uz zdravlje grupiraju kao iscrpljenost koja dovodi do mentalnih bolesti, umora, depresije i anksioznosti.

Naravno, sukob između posla i obitelji se može dogoditi i u drugim profesijama. Studije su pokazale da sukob između posla i obitelji otežava nošenje s dvostrukom ulogom pojedinca (uloga na poslu i uloga u obitelji), što na kraju rezultira izgaranjem na poslu (Zhao i sur., 2022). Stres uzrokovan opterećenjem i radnim okruženjem može negativno utjecati na duševno stanje zaposlenika, uz to, zaposlenici mogu razmišljati o tome da promijene radno mjesto ili napuste poduzeće (Imran i sur., 2020).

Stres negativno utječe na rad zaposlenika tako što oni koji pate od stresa pokušavaju izbjeći stresore na radnom mjestu te tako nastaju fluktuacija i apsentizam. Ako zaposlenik ne može tako lako napustiti posao, to stvara problem menadžmentu u vidu neučinkovitosti rada, rasipanja operativnih resursa i sl. Trajne stresne situacije ne ometaju samo rad zaposlenika, već i cijelu organizaciju. Nekoliko istraživanja navodi da produktivnost dostiže svoj vrhunac pri umjerenom razini radnog stresa, ali ako stres prelazi određenu granicu, tada produktivnost počinje opadati. Učinak zaposlenika ostaje loš i na vrlo niskoj razini stresa, što znači da pri takvoj razini stresa nisu dovoljno energični i možda se neće dovoljno truditi i dati sve najbolje od sebe; i na vrlo visokoj razini stresa, što znači da pri takvoj razini se žele izvući iz stresne situacije, što dovodi do loše koncentracije na posao (Daniel, 2019). Autorice Sandroto i Fransiska (2021) iznose činjenicu da radni stres utječe na zadovoljstvo poslom, uz emocionalnu inteligenciju kao posredničkom varijablom.

Pri pojavi stresora i rastu njihovog broja, raste i stres pa to kod vozača može izazvati kobne posljedice u vidu prometnih nesreća. Radni stres povećava mentalni i kognitivni umor vozača i dovodi do smanjene kvalitete posla, a upravo stres često ne dopušta vozačima da se drže prometnih znakova, a to povećava učestalost prometnih nezgoda i to sa smrtnim ishodom te ekonomskih gubitaka za organizaciju (Rahimpour i sur., 2020).

Stres se smatra opasnim fizičkim i psihičkim odgovorom pojedinca jer ima značajne posljedice na organizaciju. Radni stres umanjuje zaposlenikove performanse, smanjuje kvalitetu posla, povećava apsentizam i fluktuacije, generalno umanjuje organizacijske performanse i učinkovitost. Studije su pokazale da upravo radni stres dovodi do loše individualne i organizacijske performanse, predanosti organizaciji, nezadovoljstvu poslom, utječe na angažiranost na poslu te na namjeru fluktuacije. Jedna od najvećih posljedica radnog stresa je nezadovoljstvo poslom koje nastaje uslijed povećanja stresa i nesigurnosti posla (Pasha i Rezaei, 2021).

## 4. Sukobi u organizaciji

Sukobi u organizaciji su neizbježna pojava u današnjem dinamičnom okruženju, a mogu postati i stresori ako se njima pravilno ne upravlja. Sukobi su dio percepcije pa ne postoji univerzalna definicija koja vrijedi za sve ljude i situacije. Sukobi se mogu podijeliti u nekoliko grupa, a u ovome radu je stavljen naglasak na interpersonalne sukobe i sukobe oko posla i obitelji.

Kao pojam, sukob je višeznačan (Ogbu, 2020), što znači da ima različito značenje različitim ljudima (Shakoor i sur., 2020). Ogbu (2020) za definiciju sukoba kaže da je nemoguće pronaći jednu univerzalnu koja će objasniti sukob u svakom kontekstu, ali da ga se može opisati kao nesuglasice svih vrsta i nekompatibilnosti koje podupiru ljudsku interakciju u situacijama gdje međusobno ovisni ljudi izražavaju svoje neslaganje u cilju da zaštite svoje interese i zadovolje svoje potrebe. Shakoor i sur. (2020) podržavaju tu tvrdnju uz činjenicu da različiti autori sukobe definiraju na različite načine te da je nekima sukob pokazatelj neslaganja i nezadovoljstva, drugi kažu da se sukob događa kada su interesi, ciljevi i vrijednosti jedne strane suprotni od interesa druge strane te tako nastaju frustracije, treći navode da je sukob potpuno normalna pojava sve dok postoje osobe koje se natječu za posao, znanje i sigurnost u organizaciji. To dovoljno govori o tome na koji način sukob može nastati i što sve može biti sukob te da ne postoji jedna univerzalna definicija sukoba koja bi vrijedila za sve ljude i sve situacije.

Kako navode Aremu, Adeyemi i Abogunrin (2021), organizacijski sukob se još može nazvati i sukobom na radnom mjestu. Nastaje kada i ako zaposlenik misli da su njegovi ciljevi ugroženi ili da ih ometaju aktivnosti druge osobe (Maureen, Maore i Were, 2021). Sukobi u organizaciji su globalna pojava koja se javlja u svakoj organizaciji i organizacijskom sektoru. Razlog tome je radno mjesto i njegovo okruženje (Aremu i sur., 2021). Sukob, ili barem sklonost njemu, je svojstven ljudskoj prirodi te je neizbježan, osobito u dinamičnom okruženju i u hijerarhijskim strukturama organizacije (McKibben, 2017). Naime, u organizaciji radi velik broj ljudi različitog mentaliteta, društvenih i kulturnih interesa, iskustava, stavova, vjerskih opredjeljenja i slično. Svaka različitost čini zaposlenika posebnim, ali isto tako je to i izvor sukoba u organizaciji (Aremu i sur., 2021).

Sukob se može opisati kao neslaganje između dvoje ljudi koje uzrokuje ili može uzrokovati štete (Kfour i Lee, 2019). Neizbježna je, prirodna i normalna pojava (Milenkowska, Markovska i Nikolovski, 2017; Tillman i sur., 2017; Kfour i Lee, 2019; Hussein i Al-Mamary, 2019; Mills i Mene, 2020; Dodanwala i sur., 2021; Ahmad, Qamar, Nadeem i Ahmad, 2021; Mwaniki i Muathe, 2021) kada pojedinci s različitim idejama, željama, percepcijama (Hussein

i Al-Mamary, 2019), vrijednostima, ciljevima, osjećajima, potrebama, stavovima (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019), mišljenjima, vjerovanjima, kulturama i jezicima (Kfour i Lee, 2019) dođu u interakciju, a i vjerojatnije je da će se odvijati u organizacijama s hijerarhijskom strukturom (Nwadike, 2019), što znači da može doći do sukoba između nadređenih i podređenih, odnosno menadžera i zaposlenika kada se pojave nesporazumi i neslaganje (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019). S obzirom na to da ne postoje dvije osobe koje misle i osjećaju isto, razlike u mišljenju i sukobi predstavljaju neizbježan dio odnosa (Milenkovska i sur., 2017; Nwadike, 2019; Mills i Mene, 2020).

Sukob, ne samo da je neizbježan aspekt organizacije (Milenkovska i sur., 2017; Tillman i sur., 2017; Kfour i Lee, 2019; Hussein i Al-Mamary, 2019; Dodanwala i sur., 2021; Ahmad i sur., 2021; Mwaniki i Muathe, 2021) jer ga je nemoguće eliminirati (Dodanwala i sur., 2021, Ahmad i sur., 2021), već je i nužan za rast ako se njime konstruktivno upravlja (Smith i Fredricks-Lowman, 2019), što znači da ga nekada nije mudro eliminirati jer bi mogao dovesti do prijeko potrebnih promjena u organizaciji (Dodanwala i sur., 2021), a jedino što se može učiniti je razumjeti njegov promjenjivi aspekt i samu prirodu sukoba kako bi se saznalo što dalje napraviti kako bi rast i razvoj ostao na jednakoj razini (Ahmad i sur., 2021). Mnoga istraživanja sukob opisuju kao jedan od stresora na radnom mjestu (Tillman i sur., 2017).

Sukobi koji utječu na organizacije se mogu pojaviti kao unutarnji sukobi (intrapersonalni), sukobi između dviju ili više osoba (interpersonalni) i sukobi između grupa (Taino i sur., 2016; Hussein i Al-Mamary, 2019; Mosadeghrad i Mojbfan, 2019; Shakoore i sur., 2020). Hussein i Al-Mamary, (2019) su podijelili sukobe na osnovne vrste: intrapersonalne, interpersonalne, intragrupne, intergrupne, intraorganizacijske i interorganizacijske.

Intrapersonalni sukob se događa unutar osobe kada doživljava unutarnji nesklad i to, primjerice, zbog sukoba uloga (McKibben, 2017), kada se suočava s dvije različite odluke i ne može donijeti odgovarajuću odluku jer se suočava sa suprotnim ciljevima. Primjeri su svakako izbjegavanje telefonskih poziva ili posjetitelja, laganje tajnica da šefovi nisu u svojim uredima i sl. (Hussein i Al-Mamary, 2019).

Interpersonalni sukob je sukob između dvije osobe ili više osoba (McKibben, 2017; Hussein i Al-Mamary, 2019), to je najprepoznatljiviji i najpopularniji sukob. To je upravo ono što većina ljudi pomišlja pri izgovoru riječi „sukob“. Ovakav sukob se može dogoditi između dva menadžera koji se, primjerice, bore za isti bonus. Također, ovakav sukob se ne događa uvijek na istim razinama upravljanja, već se može dogoditi i između menadžera i njegovih šefova, najčešće zbog razmimoilaženja oko organizacijskih ciljeva, a interpersonalni sukob se može dogoditi i među radnicima na nižim pozicijama (Hussein i Al-Mamary, 2019). U ovu skupinu sukoba se mogu svrstati sukobi u obiteljskim poduzećima gdje dolazi do sukoba u

organizaciji u kojoj rade članovi obitelji. Takve sukobe Qiu i Freel (2019) nazivaju obiteljskim sukobima te kao primjer navode natjecateljsko ponašanje braće i sestara kako bi se izborili za višu poziciju u obiteljskom poduzeću.

Sukobi unutar grupe (intragrupni) su sukobi u kojima jedna osoba u grupi radi na tome da postigne ciljeve koji su drukčiji od ciljeva grupe. Primjerice, sukob između vođe i sljedbenika ili sukob menadžera s grupom svojih podređenih. Također, do sukoba unutar grupe može doći i ako postoje nesuglasice među članovima grupe. Većina istraživanja potvrđuje da postoje tri oblika sukoba unutar grupe: sukobi oko odnosa, sukobi oko zadataka i sukobi oko procesa (Hussein i Al-Mamary, 2019).

Intergrupni sukobi ili sukobi među grupama su sukobi koji nastaju među različitim grupama u organizaciji (McKibben, 2017; Hussein i Al-Mamary, 2019) kada grupe ne dijele jednake organizacijske ciljeve (McKibben, 2017). Međugrupni sukobi se događaju zbog nekih organizacijskih čimbenika pa onda i nisu osobnog karaktera, primjer su kontinuirani sukobi između menadžmenta i sindikata (Hussein i Al-Mamary, 2019). Interorganizacijski sukob se događa između organizacija koje ovise jedna o drugoj, a primjer toga je sukob između organizacije koja je kupac s organizacijom koja je dobavljač oko rokova isporuke, kvalitete robe, količine, rabata i sl. (Hussein i Al-Mamary, 2019).

Intraorganizacijski ili unutarorganizacijski sukob ima četiri tipa: vertikalni, horizontalni, sukob između šefa i zaposlenika te sukob uloga (Hussein i Al-Mamary, 2019). Svaki od navedenih sukoba ima svoje značajke, ali postoji i mogućnost preklapanja. Vertikalni sukobi nastaju među organizacijskim razinama, pravi primjer je sukob između nadređenih i podređenih, često se događaju zbog toga što nadređeni žele imati kontrolu nad podređenima; horizontalni se sukobi događaju među odjelima ili među zaposlenicima koji imaju slično provedenu hijerarhiju; sukobi između šefova i zaposlenika su česta pojava jer su zaposlenici u upravi često stariji od zaposlenika koji rade na nižim razinama, imaju različite karakteristike, obrazovanje, uvjerenja i vrijednosti; sukob uloga nastaje prilikom očekivanja od osobe da izvrši neki posao ili radnje jer se to očekuje od njezine pozicije (Hussein i Al-Mamary, 2019).

Al-Alawi i sur. (2021) te Masyhuri i sur. (2021) napominju da postoje istraživanja koja govore da je sukob između posla i obitelji neizbježan jer su oba čimbenika okrenuta prema različitim smjerovima i nisu kompatibilna, što znači da imaju različite zahtjeve, očekivanja, norme, prioritete i potrebe, Masyhuri i sur. (2021) još dodaju da čovjek ima ograničeno vrijeme, energiju i mogućnost pridavanja dovoljno pozornosti samo jednoj ulozi i da je zbog toga druga pomalo zanemarena, dok Oksanen i sur. (2021) napominju da ako su domene posla i obitelji bliske, tada su i ciljevi tih domena slični, ali i da negativna iskustva jedne domene mogu potaknuti pronalazak pozitivnih iskustava u drugoj domeni pa će tako osoba koja ne može biti

kreativna na poslu, jer posao to ne dozvoljava, moći biti kreativna kod kuće, a osoba koja ima nesuglasica kod kuće, može više vremena i truda uložiti u kvalitetu odnosa na poslu.

Pojedini autori različito gledaju na sukob između posla i obitelji te stvaraju razlike između pojmova sukoba posao-obitelj i obitelj-posao, dok neki drže da sukob posao-obitelj u sebi već sadržava oba odnosa. Al-Alawi i sur. (2021) postavljaju granice i razlikuju sukob između posla i obitelji i sukob između obitelji i posla, tvrdeći da je razlika mala te da se krije u tome što sukob obitelji i posla povećava produktivnost i tako dovodi do boljeg učinka, dok sukob posla i obitelji proizlazi iz zahtjeva posla te da obje vrste dovode do stresa. Također i Arthi i Sumathi (2020) se slažu da su to dvije odvojene domene te da se razlika krije u pokretačima koji djeluju na području poslovnih i obiteljskih uloga zaposlenika te da se sukob između posla i obitelji obično javlja kada čimbenici povezani s poslom utječu na ispunjavanje obiteljskih obveza, dok se sukobi između obitelji i posla javljaju kada pojedinci ne mogu izvršavati obveze vezane uz posao, što potvrđuju i Oksanen i sur. (2021) dodajući da vremenski zahtjevi utječu na sukob između posla i obitelji, a puno djece utječe na pojavu sukoba između obitelji i posla.

Shaikh i sur. (2021) također razlikuju dvije vrste sukoba navodeći da sukob između posla i obitelji i sukob između obitelji i posla imaju negativne učinke na obitelj te da na oba utječu varijable veličine obitelji, dobi djece, radnog vremena i socijalne podrške. Za razliku od njih, Siddiqui i sur. (2021) te dvije vrste sukoba svrstavaju pod jednim nazivom sukoba između posla i obitelji, tvrdeći tako da je sukob između posla i obitelji dvosmjernan koncept u kojem se sukob povećava kada se radne obveze miješaju s obiteljskim te kada obiteljski život ometa radni život. Može se zaključiti da je sukob obitelji i posla vezan uz to kako obitelj utječe na obavljanje posla, dok je sukob između posla i obitelji usmjeren na to kako posao utječe na obitelj, dok pojedini autori ne stvaraju razlike, već sukob posla i obitelji te obitelji i posla nazivaju jednim imenom: sukob između posla i obitelji.

## **4.1. Razvoj misli o sukobu**

Razvoj misli o sukobu očituje se kroz nekoliko pogleda na sukobe od kojih su najpoznatiji tradicionalni, međuljudski i interakcijski. Postoji još jedan pogled koji govori da se sukob ne treba definirati kao dobar ili loš. Autori Mosadeghrad i Mojbfan (2019) i Mills i Mene (2020) se slažu da postoje tri osnovna pogleda na sukob: tradicionalni, bihevioralni i interakcijski, dok Mills i Mene (2020) dodaju još jedan: integrirajući pristup. Tradicionalni pogled na sukob je bio popularan od 1930. do 1940. (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019), sukob smatra isključivo negativnim (Mills i Mene, 2020), ukazuje na njegove posljedice u vidu nasilja i njegovu razarajuću ulogu (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019), zato ga treba izbjegavati



(Mosadeghrad i Mojbačan, 2019; Mills i Mene, 2020) ili umanjiti pod svaku cijenu (Mosadeghrad i Mojbačan, 2019); drugi pogled, usredotočen na ljudske resurse, međuljudski pristup (Mills i Mene, 2020), bio je popularan od 1940. do 1970. (Mosadeghrad i Mojbačan, 2019), govori o tome da je sukob nešto što dolazi prirodno i nije ga moguće izbjeći (Mosadeghrad i Mojbačan, 2019; Mills i Mene, 2020), da može imati pozitivne i negativne rezultate te se njime mora pravilno upravljati (Mosadeghrad i Mojbačan, 2019); treći pogled, interakcijski, popularan nakon 1970. godine (Mosadeghrad i Mojbačan, 2019) govori o tome da je sukob interakcija i da je neophodan za grupnu učinkovitost te da bi ga se trebalo prihvatiti i poticati kako bi se razvijale nove ideje i rješenja (Mosadeghrad i Mojbačan, 2019; Mills i Mene, 2020); četvrti integrira dva pogleda govoreći tako da se sukob ne treba gledati kao dobar ili loš, već da ga se smatra nečime što je neophodno za učinkovito funkcioniranje grupe (Mills i Mene, 2020).

Sukob započinje kada jedna strana percipira da će druga strana negativno utjecati ili je utjecala na nešto što je prvoj strani važno i do čega joj je stalo. Sukob ne mora nužno proizlaziti iz stvarnih činjenica, može biti odraz nečije percepcije (Hussein i Al-Mamary, 2019). Samim time što je to proces koji započinje percepcijom, znači da može varirati od temeljnog neslaganja oko ciljeva do poteškoća koje se javljaju zbog osjećaja ogorčenosti, ljutnje, nepovjerenja, straha i nesklonosti (Ogbu, 2020).

Sukob nastaje epizodično, pod uvjetima oskudnih resursa i asimetrije moći, kada pojedinci uoče da su njihovi interesi, vrijednosti ili preferencije nekompatibilne s drugima (Tillman i sur., 2017). Nneka (2019) smatra da sukob nastaje kada dvije ili više osoba stvari vide iz svojih perspektiva koje mogu biti različite zbog različitog obrazovanja, podrijetla, odgoja, uvjerenja, raspoloženja ili čak nečega što je banalno: doba dana ili vremena. Sukob je proces, dinamičan je i promjenjiv i bez obzira na to kako započinje, po svojoj prirodi ima sklonost eskalirati ili se umanjiti tijekom vremena i to bez obzira poduzele sukobljene strane nešto u vezi sukoba ili ne (Ogbu, 2020).

To znači da se sukob može razvijati sporo ili brzo, od manjeg nesporazuma do nasilne svađe i obrnuto, ovisno o pristupu rješavanja i okolnostima koje se nalaze u pozadini. Tako neki autori pokušavaju pronaći razliku između rasprave i sukoba tvrdeći da su svi sukobi rasprave ili sporovi, ali da nisu sve rasprave sukobi, što znači da je spor ipak manji oblik sukoba jer, za razliku od sukoba, ne uključuje prisilu i agresivno ponašanje, nego neslaganje oko manjih pitanja (Ogbu, 2020).

Svaki sukob ima svoj zamah, kao i rezultat koji uzrokuje (Milenkovska i sur., 2017). Mnogi misle da su sukobi sami po sebi loši i da ih treba izbjegavati ili, u većini slučajeva, pobijediti jer negativno utječu na organizaciju i njenu produktivnost (Milenkovska i sur., 2017;

Hussein i Al-Mamary, 2019). Ako se to stalno čini, sukobi će se ponavljati i izgledat će kao da rješenje ne postoji (Milenkovska i sur., 2017).

Sukob se smatrao isključivo negativnim sve dok se nije promijenila percepcija o njemu tako što se počeo shvaćati kao normalna pojava u svim skupinama, a jesu li sukobi i njihovi učinci pozitivni ili negativni, ovisi o strategiji njihova upravljanja (Hussein i Al-Mamary, 2019). Mosadeghrad i Mojbafer (2019) vjeruju da sukob može biti funkcionalan i disfunkcionalan, da je potpuno normalna i neizbježna pojava te da optimalna razina sukoba zapravo zbližava zaposlenike, razvija snažan timski duh, stvara zdravu konkurenciju, pojačava motivaciju za rad, potiče inovativnost i kreativnost, stvara izazovnu atmosferu koja razvija sposobnosti zaposlenika i omogućuje rješavanje problema koji se nalaze u organizaciji. Za previše ili premalo sukoba Mosadeghrad i Mojbafer (2019) kažu da nisu dobri za organizaciju jer ne nude mogućnosti kakve nudi optimalna količina sukoba.

Istraživanja pokazuju da postoje tri forme sukoba: sukobi oko zadataka, oko procesa i oko odnosa (Tillman i sur., 2017; Hussein i Al-Mamary, 2019), ali postoje i preklapanja između ta tri oblika sukoba unutar grupe (Hussein i Al-Mamary, 2019). Sukobi oko zadataka su nesuglasice koje uključuju strategije, metode i mišljenja, pokazuju da postoje razlike u percepciji sadržaja zadataka i ciljeva posla, uključujući tumačenje činjenica, raspodjelu resursa i procedura, dok sukobi oko procesa obuhvaćaju sporove oko podjele rada, odgovornosti i procedura (Tillman i sur., 2017; Hussein i Al-Mamary, 2019). Najštetniji sukobi su oni oko odnosa, za koje se kaže da odražavaju razlike u sustavu vrijednosti, političkim ideologijama, preferencijama i temperamentima zaposlenika (Tillman i sur., 2017), odražavaju napetost, neprijateljstvo, neugodnosti (Hussein i Al-Mamary, 2019) te su povezani s nizom negativnih ishoda (Tillman i sur., 2017; Hussein i Al-Mamary, 2019), uključujući nezadovoljstvo poslom, učinkovitost, predanost, stres i povećanje kontraproduktivnog ponašanja (Tillman i sur., 2017).

Odličan primjer takvih sukoba su obiteljski sukobi u obiteljskom poduzeću. Qiu i Freel (2019) ističu kako se u obiteljskom sukobu mogu pronaći sukobi oko odnosa gdje se percepcija o neprijateljstvu i nekompatibilnosti pretvara u ljutnju i frustracije u obiteljskom poduzeću, sukobi oko zadataka se mogu opisati kao neslaganje oko sadržaja i svrhe zadatka koji se mora obaviti, a sukobi oko procesa su neslaganja oko metoda obavljanja tih zadataka. Sukobi oko zadataka i procesa imaju tendenciju rasta ukoliko je više obitelji ili više generacija uključeno u obiteljsko poslovanje. Ova tri sukoba su različita po svojoj definiciji, ali se mogu ispreplitati.

Negativna iskustva na radnom mjestu, kao što su sukobi oko odnosa, ometaju komunikaciju i dovode podređene do mišljenja da organizacija nije ispunila svoje obveze. Osobe koje se osjećaju ugroženima ili povrijeđenima, mogu smanjiti svoje napore na poslu, izbjegavati bilo kakve interakcije ili ignorirati stranu s kojom su u sukobu (Tillman i sur., 2017).

Sukobi između nadređenih i podređenih nastaju kada i jedni i drugi shvate da između njih postoje neslaganja, nesuglasice, napetost ili tenzije. Istraživanja pokazuju da se sukobi između nadređenih i podređenih (vertikalni sukobi) razlikuju od sukoba sa suradnicima (horizontalni sukobi) i da se različito procjenjuju njihovi ishodi (Tillman i sur., 2017). Kada je sukob praćen nepovjerenjem, razočaranjem, ljutnjom, strahom ili bolom, vrlo je teško objektivno procijeniti sam sukob i ulogu druge strane u sukobu, teže je doći do rješenja koje je u zajedničkom interesu za obje strane (Milenkovska i sur., 2017).

## **4.2. Uzroci i posljedice sukoba**

Sukobi u organizaciji imaju negativan utjecaj na zdravlje, mogu nastati uslijed djelovanja organizacijskih i osobnih čimbenika jer su ljudi različiti i imaju različite stavove, vrijednosti, osjećaje i mišljenja, a odnos kojim se ne upravlja dovodi do pojave sukoba. Sukobi mogu dovesti do manjkave komunikacije i loših međuljudskih odnosa, ali osim negativnih posljedica, sukob može imati i pozitivne posljedice i to na način da može postati konstruktivan i omogućiti dolazak do boljih rješenja i odluka za organizaciju.

Ljudi imaju različite osobnosti, osjećaje, potrebe, stavove (Mwaniki i Muathe, 2021), uvjerenja, vrijednosti, navike i očekivanja i zato je sukob prirodan i neizbježan, ali ipak previše sukoba povećava frustraciju, tjeskobu, depresiju i stres među zaposlenicima, potiče apatiju, sumnjičavost, nepovjerenje, dezintegraciju, disharmoniju, neprijateljstvo te smanjuje moral, motivaciju i produktivnost te kada su problemi s komunikacijom, nesporazumi, sukobi oko uloga, nezadovoljstvo i niska predanost prisutni u organizaciji, to znači da je ipak riječ o prevelikoj količini sukoba u organizaciji, a to dovodi do štetnih posljedica i za zaposlenike i za organizaciju (Mosadeghrad i Mojbafer, 2019). Osim što je štetna prisutnost previše sukoba, ni premalo sukoba ne donosi boljitak organizaciji i zaposlenicima koji rade u njoj. Mosadeghrad i Mojbafer (2019) navode da je premalo sukoba jednako štetno kao i previše sukoba jer su premale mogućnosti za poboljšanje i promjene u organizaciji.

Odnos kojim se ne upravlja, na organizacijskoj razini, može biti čimbenik pojave sukoba na radnom mjestu (Taino i sur., 2016). Sukobi kojima se ne upravlja dovode do disfunkcionalne komunikacije i lošeg ponašanja zaposlenika. Loše ponašanje jednog zaposlenika može utjecati na ukupni moral zaposlenika i time utjecati na smanjenje produktivnosti (Nwadike, 2019). Prema studiji iz 2015. godine najčešća negativna ponašanja u sukobu su međusobno nepoštovanje, što dovodi do maltretiranja, uvreda, povišenog tona glasa, a najčešća posljedica sukoba je stres koji osjećaju zaposlenici (Aukštikalnytė, 2021).

Osobni i organizacijski čimbenici uzrokuju sukobe u organizacijama i njihovi su glavni pokretači, prema tvrdnjama autora Mosadeghrad i Mojbafer (2019), ističući osobnost,

vrijednosti, stavove, uvjerenja, znanja, sposobnosti i vještine kao osobne čimbenike te teško radno opterećenje, vremenski pritisak, nedostatak resursa, nejasne opise poslova i odgovornosti, dvosmislenost uloga, neizvjesnost posla, lošu komunikaciju, stres na poslu, dvosmislena pravila, menadžerska očekivanja i organizacijske promjene kao organizacijske čimbenike.

Sukob je česta pojava koja stvara probleme koji se očituju u nesporazumima, pritužbama, neslaganju s menadžmentom, neslaganje među radnicima i sl. (Mills i Mene, 2020). Sukob utječe na nemire u organizaciji (Nneka, 2019) i manifestira se u raznim oblicima uključujući rivalstvo, borbu za moć i naklonost, ljubomoru, pravne postupke (Mwaniki i Muathe, 2021), obustavu rada (štrajkove) (Nneka, 2019; Mwaniki i Muathe, 2021), sabotaže, apsentizam i tzv. lock out koji označava mjeru poslodavca gdje on zatvara radne prostorije (Nneka, 2019). Od navedenih pojava najčešća je štrajk (Nneka, 2019), što govori da sukob može uzrokovati različite negativne pojave u organizaciji.

Sukob može negativno utjecati na zdravlje čovjeka, a to Aukštikalnyté (2021) potvrđuje ističući istraživanje koje su proveli talijanski istraživači u kojem navode da sukobi na radnom mjestu mogu utjecati na psihičke poremećaje, a primjer je slučaj zaposlenika koji je doživio akutni anksiozni poremećaj nakon sukoba sa suradnikom, čije izvješće sugerira da sukobi mogu dovesti do akutnih psihičkih poremećaja, osobito za radnike koji su psihički ranjiviji te da sukob može postati stresor samo kada je nerazriješen, kada stanje postaje akutno ili kada dolazi do zlostavljanja na radnom mjestu.

Ako sukob traje dugo, vjerojatno će doći do novih poteškoća u komunikaciji, gubitka povjerenja u drugu osobu, narušenih međuljudskih odnosa pa čak i prekida odnosa (Milenkovska i sur., 2017). Dugotrajni i neriješeni sukobi mogu rezultirati ekstremnijim oblicima sukoba kao što je zlostavljanje na radnom mjestu. Sukobe na radnom mjestu treba minimizirati ili spriječiti što prije moguće jer oni mogu dovesti do akutnih stresnih poremećaja i to osobito kod radnika koji su izloženiji riziku od stresnih poremećaja (Taino i sur., 2016).

Uzroci sukoba mogu biti različiti pa ih Hussein i Al-Mamary (2019) raspoređuju prema vrstama sukoba na način da uzroke intrapersonalnih sukoba dijele na nekompatibilnost, neprihvatljivost, nesigurnost, frustracije, sukob ciljeva i odluka; uzroke interpersonalnih sukoba na razlike u osobnosti pojedinaca, obrazovanje, podrijetlo, percepciju, moć i statusne razlike, nedostatak ili asimetričnost informacija, stres i sl.; uzroke intragrupnih sukoba na nepostojanje zajedničkog donošenja odluka, rivalstva oko resursa, razlike u ciljevima i percepciji, nerazumijevanje, natjecanje; uzroke intergrupnih sukoba na razlike u ciljevima i načine rada svake grupe jer svaka jedinica radi na razvoju svoje organizacijske podstrukture i svaka podstruktura je različita u smislu ciljeva, formalnosti i stila nadzora.

Naprezanja uzrokovana sukobom se mogu manifestirati kao negativne afektivne, bihevioralne, fizičke ili psihičke reakcije. Afektivne mogu značiti nezadovoljstvo, bihevioralne kontraproduktivnost, fizičke mogu označavati razne bolesti, a psihološke uznemirenost kod osoba koje se suočavaju sa sukobom (Tillman i sur., 2017). Na sukobe može utjecati traumatski stres jer može ometati međuljudske odnose zaposlenika na poslu. Kada dođe do sukoba, ljudi s PTSP-om su skloniji postati tjeskobni i razdražljivi (Williams i Williams, 2020).

Čak se i unutar bolničkog okruženja događaju sukobi bolničkog osoblja čiji potencijalni uzroci mogu biti osobne razlike, razlike u ciljevima i odgovornostima, nedostatak informacija koji dovodi do razlika u mišljenjima, raspodjela resursa i sl. Bolnice su složene društvene organizacije podložne sukobima zbog prirode svog posla, interakcije između osoblja i stresnog poslovnog okruženja (Mosadeghrad i Mojbafer, 2019). Primjeri su dežurstva, pružanje ili primanje povratne informacije, informiranje kolege da ne ispunjava očekivanja, suočavanje s ometajućim ponašanjem i dr. (Kfoury i Lee, 2019). U bolnicama zajedno rade zaposlenici različitog obrazovnog statusa na različitim nivoima i zbog toga je sukob neizbježan (Mosadeghrad i Mojbafer, 2019). Negativne posljedice sukoba mogu biti dramatične i stresne za ljude, ali mogu izazvati direktne i indirektne utjecaje na organizaciju, kao što smanjenje morala, bolovanje, fluktuacije zaposlenika, smanjenje učinkovitosti, pojava troškova, smanjena sigurnost i briga o pacijentima (Kfoury i Lee, 2019). Sukobi između zdravstvenih timova negativno utječu na bolničku administraciju i ekonomiju te je rezultat povećanje troškova nesavjesnosti i odgovornosti (Kfoury i Lee, 2019).

Sukobi oko odnosa među radnicima mogu biti štetni kako za pojedince, tako i za organizaciju. Sukobi oko odnosa se očituju kroz neprijateljstvo, društvene sukobe i uvredljive načine izražavanja, a uzrok sukoba unutar skupina se pronalazi u borbama oko kontrole, statusa i resursa, a čak i sukobi između grupa mogu imati slične uzroke (Taino i sur., 2016).

Sukob utječe na gubitak vremena jer utječe na pojedinca i organizacijski učinak pri čemu menadžment troši svoje vrijeme i energiju rješavajući sukob. Kako organizacije gube vrijeme rješavajući sukobe, posljedično gube i pristup osnovnim resursima, novcu i investicijama pa tako Hussein i Al-Mamary (2019) navode da mnogi zaposlenici napuštaju organizaciju jer su nezadovoljni razinom sukoba koji se događaju u poduzeću, nadodaju također da sukobi mogu izazvati sabotaze na poslu, moralne probleme, što ima za posljedicu pad produktivnosti. Prilikom sukoba, osobe mogu reagirati različito, a Hussein i Al-Mamary (2019) ističu da osoba može težiti postizanju svojih ciljeva i svojih koristi pod svaku cijenu, čak i cijenu organizacije ili drugih ljudi, mogu donositi loše odluke, imati manjak motivacije za posao i motivacije općenito.

Ipak, posljedice sukoba mogu biti i negativne i pozitivne. Negativne posljedice se očituju u psihološkim i bihevioralnim reakcijama. Psihološke mogu biti: rastresenost, nedostatak interesa za rad, radne neprilike, otuđenje od drugih ili povlačenje u sebe, razočaranje i nezadovoljstvo poslom (Hussein i Al-Mamary, 2019). Nezadovoljstvo poslom rezultira većom stopom apsentizma i fluktuacije (Maureen i sur., 2021). Bihevioralne reakcije govore o tome da se pojedinac počinje neobično ponašati, pa primjerice prekomjerno puši, pije alkohol, neprijateljski je raspoložen prema drugima, smanjuje komunikaciju s drugima, odupire se autoritetu (Hussein i Al-Mamary, 2019). Mosadeghrad i Mojbafer (2019) ističu da zaposlenici koji doživljavaju previše sukoba postaju emotivniji i mogu izgubiti fokus na zadatke i aktivnosti koje moraju obaviti i tako postati manje produktivni. U organizaciji može doći do nepovjerenja među kolegama, pa čak i nepovjerenja zaposlenika prema nadređenima, što može narušiti ili potpuno zaustaviti napredak provedbe projekata i ciljeva.

Sukob ne mora imati samo negativne posljedice jer, kako navode Milenkovska i sur. (2017), kroz sukobe se ljudi upoznaju, upoznaju razlike koje postoje između njih i pokušavaju ih premostiti. Sukob postaje konstruktivan kada se razlike vide kao normalna pojava i kada se sukob vidi kao mogućnost za pronalazak boljih rješenja i poboljšanje odnosa. Sukob može biti produktivan, može izazvati traženje novih ideja, potaknuti kreativnost i inovacije (Mills i Mene, 2020; Popa i sur., 2020) te potaknuti pojedinca da izađe iz svoje zone komfora (Popa i sur., 2020) i to sve ako su se sukobljene strane spremne nositi s međusobnim razlikama (Mills i Mene, 2020). Sukobi potiču pojedinca da se više trude i rade te da koriste svoje sposobnosti i vještine u konfliktnoj situaciji. Sukob može donijeti kreativne i korisne ideje. Sukobi potiču kreativnost tako što se pomoću njih dolazi do učinkovitih rješenja problema te time članovi sagledavaju probleme iz različitih perspektiva (Hussein i Al-Mamary, 2019).

Sukobi doprinose dinamici i društvenim promjenama jer se na taj način pokazuju interesi i raznolikost pojedinaca. Sukob olakšava međusobno razumijevanje problema među pojedincima u sukobu i uzrokuje bolju koordinaciju između menadžmenta i zaposlenika (Hussein i Al-Mamary, 2019). To bi značilo da se tako jačaju intragrupni odnosi jer članovi grupe mogu raspravljati o svojim problemima i potrebama.

Sukobi su prilika da zaposlenici doprinesu organizaciji razmjenom svojih stajališta s drugima te da tako razmjenjuju iskustva i znanja, a sukob može biti pomagalo za bolju komunikaciju u budućnosti, a bolja komunikacija može pružiti načine na koje zaposlenici mogu rješavati sukobe (Hussein i Al-Mamary, 2019).

### 4.3. Faze sukoba

Sukob ili konfliktna epizoda se manifestira u pet faza gdje svaka faza opisuje što se događa u tijeku sukoba. Sukob se može opisati kao ciklični događaj, što znači da je svaka epizoda djelomično oblikovana prethodnom epizodom i ostavlja posljedice koje utječu na tijek sljedećih epizoda (Samantara i Sharma, 2016). L. R. Pondy je u svom radu još 1967. godine utvrdio da sukob ima pet faza, s čime se slažu mnogi autori.

Samantara i Sharma (2016), McKibben (2017) i Skupnjak (2020) navode i opisuju Pondyjevih pet faza sukoba:

1. faza latentnog sukoba-faza u kojoj je sukob još uvijek prikriven (Skupnjak, 2020), postoje svi uvjeti da se sukob dogodi (Samantara i Sharma, 2016), javlja se nelagoda i sukob postaje neizbježan (McKibben, 2017)
2. faza percepcije sukoba-u ovoj se fazi sukob osjeća (Samantara i Sharma, 2016; McKibben, 2017), ali on je minimiziran (McKibben, 2017), obje strane su svjesne latentnog sukoba jer postoje različita mišljenja, ciljevi i vrijednosti (Skupnjak, 2020)
3. faza u kojoj se sukob osjeća-ova se faza bavi personaliziranim sukobom jer se sukob doživljava kao osobna stvar (McKibben, 2017; Skupnjak, 2020) osjeća se nelagoda (McKibben, 2017), stres (Samantara i Sharma, 2016), frustracije (Skupnjak, 2020), napetost, anksioznost, neprijateljstvo prema drugoj strani (Samantara i Sharma, 2016; Skupnjak, 2020) i sl.
4. faza manifestiranog sukoba-sukob je očit i izražen (McKibben, 2017) sve ono što se percipira i osjeća prelazi u ponašanje, tj. akcije i utvrđuje se neprijateljsko ponašanje među sudionicima (Skupnjak, 2020), ponašanje se može manifestirati u rasponu od pasivnog otpora do otvorene agresije (Samantara i Sharma, 2016; Skupnjak, 2020)
5. posljedična faza-u ovoj fazi se vide rezultati očitog sukoba (Skupnjak, 2020), govori o utjecaju i posljedicama koje sukob ostavlja na pojedince i timove (Samantara i Sharma, 2016; McKibben, 2017), u ovoj fazi se nastala situacija naziva sukobom, ali sukob može biti i potisnut pa se ponovno vraća u latentnu fazu (Skupnjak, 2020).

## 5. Upravljanje stresom i sukobima u organizaciji

Sukobi mogu biti česti u organizaciji i, zbog sukoba na radnom mjestu, održivost organizacije se dovodi u pitanje i otud potječe zabrinutost dionika za organizaciju. To zahtijeva od uprave usvajanje odgovarajućih strategija upravljanja sukobima na radnom mjestu koje bi osigurale organizaciji normalan rad i ne samo preživljavanje, već i rast i napredovanje (Aremu i sur., 2021).

Za organizaciju je važno da što bolje upravlja stresom da bi mogla razviti pozitivan stav i uvjete za zadovoljstvo poslom, a samim time će bolje ostvarivati ciljeve koji se tiču produktivnosti i učinkovitosti. Zadovoljstvo poslom je jedan od najznačajnijih organizacijskih koncepata i temelj za povećanje produktivnosti i učinkovitosti u organizaciji (Singh i sur., 2019). Organizacije moraju, što je moguće bolje, upravljati stresom jer to omogućava i financijske i emocionalne uštede, a pogotovo kada se radi o sindromu *burnouta* jer je ipak učinkovitije spriječiti ga, nego se suočavati s njegovim posljedicama (Nassani i sur., 2021).

### 5.1. Organizacijske mjere i tehnike izbjegavanja stresa

Upravljanje stresom se odnosi na tehnike upravljanja, programe kojima se poboljšava dobrobit zaposlenika, psihoterapiju i sl. Tehnike upravljanja stresom mogu smanjiti ili čak spriječiti stres te tako unaprijediti svakodnevne aktivnosti zaposlenika (Sabbarwal, Singh i Amiri, 2017). Postoje dva teorijska okvira upravljanja stresom u organizacijama: medicinski model kao dio psihološke teorije i pristup industrijskih sociologa kao dio sociološke teorije. Daniel (2019) prikazuje razliku tih dvaju modela navodeći medicinski model kao dio psihološke teorije koji stavlja naglasak na pojedinca, a ne na grupe; na liječenje, ne na prevenciju; na tehnološke intervencije, umjesto na promjenu okruženja, a kao glavnu kritiku ovog modela navodi njegovu usmjerenost na liječenje bolesnih i ozlijeđenih radnika, a ne na stvaranje zdravog radnog okruženja, što dodatno produbljuje problem čineći tako da se shvaća da su nesreće na radnom mjestu neizbježne i sva se krivnja pripisuje radniku;

Odmak od medicinskog modela je pristup industrijskih sociologa, dio sociološke teorije, koji su organizaciju, kao primarnu odrednicu stresa i bolesti, stavili u fokus, a pojam zdravlja i bolesti medicinskog modela se odbacuje kao individualistički i intervencionistički, u kojem se subjekti smatraju jedinstvenim slučajevima, neovisnim o kulturnim, društvenim, političkim i ekonomskim strukturama, navodi da se uzroci stresa nalaze u organizaciji i da se problemi trebaju rješavati na razini organizacije (Daniel, 2019).



Postoje rješenja kako pomoći zaposlenicima riješiti problem izgaranja. Rješenje za izgaranje bi se moglo sagledati iz dva kuta: prvi je da se osmisle radna mjesta prilagođena zaposlenicima, a drugi je da zaposlenik prihvati te neusklađenosti, kako navode Maslach i Leiter (2016). Poznato je kako *burnout* utječe na zaposlenike pa se zato pozornost pridaje zdravlju i, kako bi rekli Maslach i Leiter (2016), *burnout* iscrpljuje zaposlenika pa se pozornost pridaje intervencijama za povećanje energije kroz zdrav način života, s manje fokusa na povećanje njihove uključenosti koju zahtijevaju osobne i organizacijske vrijednosti.

Kako to rade u Japanu, opisuju Hirokawa i sur. (2020) tvrdeći da se u Japanu koristi kratki upitnik o radnom stresu od prosinca 2015. godine kada se izmijenio i dopunio Zakon o industrijskoj sigurnosti i zdravlju koji traži od poslodavca da uvede tzv. sustav provjere stresa u poduzećima s 50 i više zaposlenika, dok poduzeća s manje zaposlenika također mogu primjenjivati upitnik, ali nisu obvezna to raditi. Ovakav sustav se primjenjuje u cilju da se preveniraju bolesti čiji je nastanak povezan s poslom na način da se pomogne identificiranju implikacija radnog stresa kod zaposlenika, usput pomažući poslodavcima kod poboljšavanja radnih uvjeta i okruženja (Hirokawa i sur., 2020).

Maslach i Leiter (2016) ističu kako strategije za promicanje radnog angažmana mogu biti jednako važne za prevenciju izgaranja kao i strategije za smanjenje rizika od izgaranja. Troškovi *burnouta* mogu biti i osobnog i organizacijskog karaktera, a upravo oni dovode do potrebe korištenja strategija kako bi se interveniralo u specifičnoj situaciji. Neki pokušavaju liječiti izgaranje nakon što ono uslijedi, dok se drugi fokusiraju na to kako prevenirati izgaranje promicanjem radnog angažmana. Intervencija, potrebna da se savlada izgaranje, može doći s razine pojedinca, radne skupine ili čak cijele organizacije (Maslach i Leiter, 2016).

Istraživanja su pokazala da razne metode utječu na izgaranje, a blagotvoran učinak čine programi prevencije izgaranja osmišljeni za poboljšanje sposobnosti suočavanja s izgaranjem, donose socijalnu podršku i daju zaposlenicima povjerenje u svoj radni učinak (Maslach i Leiter, 2016). Korištenje strategija suočavanja sa stresom može pomoći u smanjenju stresa povezanog s poslom i spriječiti izgaranje (Shikino i sur., 2022).

Samoučinkovitost je jako važna varijabla kod sprječavanja pojave stresa i izgaranja. Može utjecati na stres na poslu pa se to mora iskoristiti kako bi se poboljšala samoučinkovitost zaposlenika. Postoje metode kojima se to postiže, a neke od njih su promatranje uzora koji se uspješno nosi s teškim situacijama i slanje motivacijskih bilješki zaposlenicima koje su osmišljene kako bi povećale samoučinkovitost, također i obogaćivanje posla, proširenje posla i relevantna edukacija (Nassani i sur., 2021).

Relevantne edukacije zaposlenika imaju dobit i za zaposlenika i za organizacije jer tako organizacije uspješno preživljavaju dinamičko konkurentno okruženje. Mentorstvo

doprinosi smanjenju radnog stresa i povećanju zaposlenikovog zadovoljstva poslom, povećava i angažman i organizacijsku predanost te umanjuje stopu fluktuacije (Pasha i Rezaei, 2021). Stres je potrebno mjeriti i pokušati ga umanjiti te povećati zadovoljstvo zaposlenika jer jedino takve organizacije, koje imaju zadovoljne djelatnike, mogu preživjeti u dinamičkom okruženju (Pasha i Rezaei, 2021).

## **5.2. Organizacijske mjere i tehnike rješavanja sukoba**

Proces rješavanja sukoba u organizaciji ima nekoliko naziva. Ogbu (2020) navodi upravljanje, rješavanje, transformaciju kao neke od sinonima za proces upravljanja sukobima, ali isto tako navode i zašto to nisu pravi sinonimi u punom smislu te riječi pa tako rješavanje opisuju kao uklanjanje ili smanjenje kratkoročnih nesuglasica, upravljanje kao dugotrajan proces koji upravlja duboko ukorijenjenim problemima, a transformaciju opisuju kao proces koji disfunkcionalne sukobe transformira u konstruktivne iskorištavajući bihevioralne, strukturalne i elemente stava. Dakle, temeljna razlika između upravljanja i rješavanja sukoba je trajanje i sadržaj tih dvaju procesa, dok transformacija sukob ne gleda kao problem kojim treba upravljati i koji treba riješiti, već koristi potencijale sukoba za izgradnju mira i pozitivnih promjena.

Neki autori, kako kaže Ogbu (2020), raspravu i sukob smatraju sinonimima, također i upravljanje i rješavanje, a upravljanje i rješavanje u kontekstu sukoba mogu imati različito značenje. Da bi se sukob minimizirao ili držao pod kontrolom, potrebno je razumjeti pojedince koji su se našli u sukobu (McKibben, 2017). Iz tog je razloga vještina upravljanja sukobima postala ključna kompetencija menadžera u modernim organizacijama (Wang i Wu, 2020).

Upravljanje sukobima su akcije koje se poduzimaju kako bi se sukob riješio (Kay i Skarlicki, 2020), to je proces prepoznavanja sukoba u smislu vrste i intenziteta te određivanje i provođenje odgovarajućih strategija i mjerenje njihove učinkovite primjene (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019). Menadžeri imaju sve veću odgovornost za neformalno rješavanje i upravljanje sporovima među zaposlenicima, ali im često nedostaju vještine i samopouzdanje za upravljanje sukobima (Saundry, Fisher i Kinsey, 2020). Menadžeri se suočavaju s poteškoćama izbora strategija rješavanja sukoba jer je važno da sukob riješe na pošten i pravedan način, a da pritom ipak uspiju motivirati zaposlenike da daju svoj najbolji doprinos rješavanju organizacijskih ciljeva i ispunjavanju rokova (Mwaniki i Muathe, 2021). Važno je ne samo riješiti se sukoba, već se pobrinuti da strane u sukobu ne dožive emocionalni stres tijekom tog procesa. Uspješno upravljanje sukobima je ono koje poboljšava ishode sukoba, rješava ih na pošten i učinkovit način (Nwadike, 2019) i uključuje emocionalnu dobrobit svih uključenih strana (Mills i Mene, 2020), što zahtijeva neke vještine: komunikacijske vještine, vještine pregovaranja i rješavanja problema (Nwadike, 2019).

Sukobima je potrebno upravljati i učinkovito ih rješavati (Mills i Mene, 2020), što predstavlja osnovnu komponentu svake organizacije za njezin nesmetan rad na postizanju ciljeva (Ahmad i sur., 2021), ali to predstavlja i ogroman izazov za menadžment jer je cilj upravljanja sukobima održati optimalnu razinu sukoba gdje sukob doprinosi dinamici i kreativnosti organizacije, potiče ljude na inovativnost i produktivnost, a zadatak i uloga menadžera je poticati takav funkcionalan sukob i simultano se boriti protiv destruktivnog (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019). Ovisno o izboru strategije rješavanja, posljedice sukoba mogu biti pozitivne ili negativne.

Rješavanje sukoba i pružanje savjeta dominira praksom funkcije ljudskih potencijala u organizaciji. U odjelu ljudskih potencijala je rana intervencija i neformalno rješavanje sukoba postalo dio svakodnevnog posla (Saundry i sur., 2020). Praksa upravljanja sukobima na radnom mjestu se kreće između dva pristupa: prvi koji se odnosi na razvoj inovativnih i strateških pristupa upravljanja sukobima i drugi koji govori o napetosti između formalnog i neformalnog pristupa rješavanja sporova, (Saundry i sur., 2020).

Sukob ne treba gledati negativno, već pozitivno (Nneka, 2019), što znači da je upravljanje sukobima proces koji ograničava negativne aspekte sukoba uz istovremeno povećanje pozitivnih aspekata (Nwadike, 2019; Maureen i sur., 2021; Mwaniki i Muathe, 2021). Zato je važno da organizacije upotrijebe pravilnu proceduru upravljanja sukobima kao metode koja će podržati održivost organizacije (Aremu i sur., 2021). U tu svrhu bi organizacije trebale prepoznati situacije i prema njima odrediti hoće li podržati sukob ili će ga razriješiti (Hussein i Al-Mamary, 2019). U svakom slučaju, cilj je poboljšati učenje i isto tako poboljšati grupne ishode, kao što su učinkovitost i organizacijske performanse (Nwadike, 2019). U zdravstvenim ustanovama je također moguća pojava sukoba, ali to ne mora uvijek biti negativno. Ljudi koji su prošli obuku ili imaju iskustva, mogu izbjeći svaku negativnu stranu sukoba. Mnoge bolnice svojim zaposlenicima nude tečajeve upravljanja i prevencije sukoba (Kfoury i Lee, 2019).

Upravljanje sukobima je od iznimne važnosti za opstanak organizacije jer učinkovito upravljanje osigurava razvoj okruženja u poduzeću koje potiče rješavanje suprotstavljenih interesa, dovodi do kreativnosti, zdravih rasprava i argumenata koji su bitni za organizaciju i njezine ciljeve (Aremu i sur., 2021). Menadžeri troše velik dio svog radnog vremena, točnije 20%, rješavajući sukobe i probleme koji su iz njih nastali (Hussein i Al-Mamary, 2019; Aremu i sur., 2021). Niti jedan sukob među zaposlenicima ne može povećati učinak organizacije pa bi menadžment trebao riješiti sukob najbolje moguće u cilju organizacijskih performansi (Ahmad i sur., 2021), a samim time će ishod takvog djelovanja rezultirati dobrom komunikacijom i suradnjom, ekonomičnijim upravljanjem vremenom i povećanjem produktivnosti cijele organizacije (Nneka, 2019).

Postoje različite strategije rješavanja sukoba koje se mogu usvojiti u određenoj situaciji. Ahmad i sur. (2021) navode da su priroda sukoba u nastajanju, orijentacija na sukob među članovima, položaj sukobljenih strana i pozadina sukoba vrlo važni čimbenici koji će odrediti koje će se strategije rješavanja sukoba koristiti. Treba istaknuti činjenicu da se sukobi neće automatski riješiti ako se koristi određena strategija rješavanja sukoba jer ipak postoji mogućnost da takva strategija stvarno riješi sukob, što je i cilj, a može ga i minimizirati, ali i isto tako može pogoršati sukob (Ahmad i sur., 2021). Dakle, kakav god rezultat pokušaja rješavanja sukoba bio, to ipak ovisi o strategiji koja se izabere za pojedinu vrstu sukoba.

Čimbenik koji može dovesti do sukoba na radnom mjestu su loše vođeni odnosi, a kao rješenje se nameće jasno definiranje uloga zaposlenika, poticanje njihove međusobne komunikacije, educiranje o primjerenom ponašanju na radnom mjestu i učenje kako ublažiti i prevladati teške međuljudske situacije u poduzeću. Pod tim se misli da se radnike treba educirati kako se primjerenom ponašati na radnome mjestu te koje su njihove uloge i zadaće (Taino i sur., 2016).

Potrebna je prava atmosfera koja osnažuje ljude i potiče ih na razmišljanje, dopušta im da iznesu svoje prijedloge i mišljenja bez straha. Kada se sukobom pravilno upravlja, on može dovesti do jače veze među zaposlenicima i jače veze u cijeloj organizaciji (Mills i Mene, 2020). Za organizaciju je važno pokušati postići sklad između različitih grupa. Način da se to postigne je započeti proučavati međugrupno ponašanje i odnos članova iz različitih grupa unutar organizacije i na taj način prepoznati i djelovati i, u krajnjoj liniji, riješiti sukob (Hussein i Al-Mamary, 2019). Konstruktivno upravljanje sukobima izaziva pozitivan učinak, dok destruktivno upravljanje polarizira grupe u organizaciji utječući na produktivnost i radni učinak zaposlenika (Nneka, 2019), to može dovesti i do troškova vezanih za izostanke, diskriminaciju, medicinske probleme povezane sa stresom, sabotaze i nasilje (Aremu i sur., 2021).

Konstruktivno i pozitivno upravljanje sukobima potiče poštovanje uloga, poboljšava odnose, zadržava zaposlenike u organizaciji (McKibben, 2017), a osobito puno znači osobama koje tek dolaze u već osnovane timove. Fokus treba staviti na učinkovito vodstvo i upravljanje timom. Potrebno je pronaći rješenje korijena problema, a to se postiže popravljanjem odnosa, poboljšanjem komunikacije, prihvaćanjem promjena u timu i sl., sukobom je potrebno pažljivo upravljati kroz grupni nadzor ili forum za komunikaciju kako bi se omogućila zajednička rasprava i rješavanje problema (McKibben, 2017). Destruktivno upravljanje uključuje štetne ishode poput stresa, bolesti, smanjenja zadovoljstva poslom, loše komunikacije, nepovjerenja, sumnjičavosti, narušenih međuljudskih odnosa, otpora, smanjenja učinkovitosti te ima direktne učinke na razinu i kvalitetu zdravstvene skrbi koja se nudi pacijentima, a loš i nekvalitetan pristup medicinske sestre prema pacijentu ugrožava njenu profesiju i donosi lošu reputaciju cijeloj struci. (McKibben, 2017).

Kako navodi McKibben (2017), ako dođe nova osoba u već postojeći tim, to je promjena i za osobu koja dolazi i za cijeli tim koji tu osobu prima u članstvo. U takvim situacijama je ključna uloga voditelja tima koji pokušava procijeniti hoće li doći do sukoba ili ne. Ako dođe do sukoba, pokušava se djelovati kroz grupne razgovore, forume, planove djelovanja i to sve u svrhu rješenja tog sukoba. Promjenu treba planirati gdje god je to moguće, što je čimbenik tima koji dobro funkcionira, jer se tako tim uspijeva lakše nositi s promjenama i ne dolazi do negativnih sukoba, nego, ako i dođe do sukoba, oni su konstruktivne prirode i mogu donijeti dobrobit cijelom timu.

Strategije upravljanja sukobima se mogu opisati kao alati ili metode kojima se sukob stavlja pod kontrolu. Nwadike (2019) razlikuje dvije skupine strategija: one koje izbjegavaju sukob i one koje prihvaćaju sukob i pokušavaju mu se prilagoditi. Metoda izbjegavanja je metoda u kojoj se obje strane u sukobu povlače. To se naziva dvostrukim gubitkom jer nijedna strana nije u stanju baviti se problemom niti upravljati njime, a još manje ga rješavati. Karakteristike ove strategije su poricanje postojanja problema, izbjegavanje teme, šaljenje na račun problema i sl. (Nwadike, 2019). Tijekom sukoba obje strane dopuštaju da se sukob postupno povuče sam od sebe i to bez ikakve osobne uključenosti, a zapravo poteškoće nastaju kada se sukob izbjegava i kada ga se ne rješava jer upravo tada problemi mogu izmaknuti kontroli.

Metoda prihvaćanja i prilagođavanja (akomodiranja) je pristup gubitka s jedne strane i dobitka s druge, a koristi se kada je pojedincu važnije zadovoljstvo druge strane nego svoje vlastito, osjeća potrebu za održavanjem stabilnosti i pozitivnih odnosa s drugima (Nwadike, 2019). Kada se osoba nađe u sukobu, popušta drugoj strani iz poštovanja prema društvenim odnosima. Strategije rješavanja sukoba koje pokazuju pozitivan učinak na organizacijsko izvođenje su pregovaranje, kolektivno pregovaranje, zajedničko savjetovanje i alternativno rješavanje sporova (Nneka, 2019).

Trend brzog rasta poslovanja, smanjenje troškova, povećanje učinkovitosti i povećanje tehnološke prednosti u svim segmentima života nameću pokretanje alternativnih postupaka za rješavanje sukoba, kao što su arbitraža i posredovanje (Milenkovska i sur., 2017). Arbitraža je široko rasprostranjena metoda rješavanja sporova, alternativna sudskom procesu, a temelji se na slobodnoj volji stranaka. Svjetske globalne kompanije su odabrale arbitražu kao zamjenu za parnice i to upravo zbog prednosti arbitraže koje se očituju u kratkim rokovima, nepristranosti, nižim troškovima, stranke svojom voljom izabiru arbitra i sur., 2017).

Posredovanje ili medijacija je još jedan alternativni način rješavanja sporova mirnim putem, a označava pregovaranje stranaka u prisutnosti neutralne treće strane (Milenkovska i

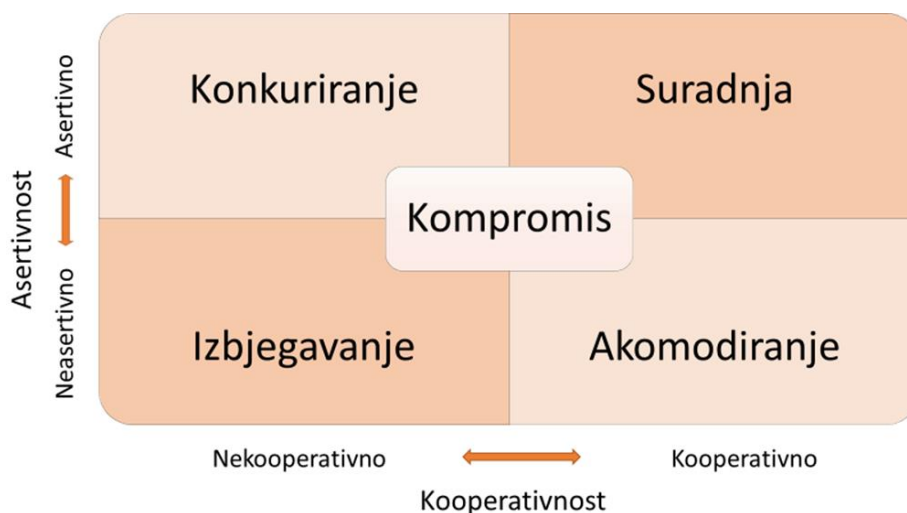
sur., 2017; Mwaniki i Muathe, 2021) koja će pomoći doći do rješenja nenasilnom komunikacijom, tolerancijom i međusobnim razumijevanjem kojeg predlažu i prihvaćaju sve strane (Milenkovska i sur., 2017; Mwaniki i Muathe, 2021). Mwaniki i Muathe (2021) pored posredovanja, spominju još tri strategije upravljanja sukobima, a to su: izbjegavanje koje opisuju kao gubitnički pristup jer se obje strane povlače iz sukoba jer se ne žele nositi s problemom, pregovaranje koje je opisano kao razgovor između sukobljenih strana kako bi se postigao ishod koristan za sve te suradnja gdje svi pobjeđuju i gdje strane prihvaćaju izaći u susret drugoj strani.

Mosadeghrad i Mojbfan (2019), Mills i Mene (2020) i Kay i Skarlicki (2020) uzimaju u obzir dimenzije asertivnosti i kooperativnosti pri čemu govore o pet načina, odnosno strategija upravljanja sukobom: konkuriranje, akomodiranje, kompromis, izbjegavanje i suradnja, dok Maureen i sur. (2021) govore o četiri načina, isključujući izbjegavanje sa svoga popisa, a Qiu i Freel (2019) u kontekstu obiteljskog poslovanja već navedene strategije svrstavaju u tri pristupa nadograđujući ih novima, dok Gavrić (2021) također govori u kontekstu obiteljskog poslovanja, ali strategije ne svrstava u ta tri pristupa. Strategije koje se koriste prilikom upravljanja sukobom su:

- konkuriranje ili natjecanje-ili dominantni stil upravljanja sukobom, je stil kod kojeg osoba smatra da je njeno vlastito pravo važnije od prava drugih ljudi, pojedinac je asertivan i nekooperativan i samo želi imati moć, ne uzima interese drugih ljudi u obzir, čini sve što smatra ispravnim kako bi pobijedio u sukobu, čak i uključuje primjenu sile kako bi izvršio pritisak na drugu stranu (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019; Mills i Mene, 2020; Maureen i sur., 2021);
- akomodiranje ili prilagodba-Mills i Mene (2020) te Mosadeghrad i Mojbfan (2019) navode da je to suprotan stil konkuriranju jer je u ovom slučaju pojedinac neasertivan i u potpunosti kooperativan te pokazuje više brige za interese druge strane nego za svoje vlastite, dok se Maureen i sur., (2021) ne slažu s time u potpunosti ističući da je pojedinac kooperativan, ali da je i asertivan, Mosadeghrad i Mojbfan (2019), Mills i Mene (2020) i Maureen i sur. (2021) nastavljaju govoreći da se ovaj stil koristi kada se želi dozvoliti drugoj strani da pobijedi u sukobu jer je njoj ta pobjeda potrebija, što stvara odnos gubitak-dobitak između strana;
- kompromis-nalazi se na pola puta između asertivnosti i kooperativnosti, svojstvo mu je takvo da osoba malo gubi i malo pobjeđuje, odnosno nešto žrtvuje da bi nešto dobila i to sve da bi se osobe našle na pola puta i da bi zajednički došle do djelomičnog zadovoljstva za obje strane (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019; Mills i Mene, 2020; Maureen i sur., 2021), osoba je spremna promijeniti mišljenje kako bi se izbjegli kontinuirani sukobi, odnosno uključuje pregovaranje, ovaj stil se koristi

kada su ciljevi u prosjeku jednako važni kod svih strana ili onda kada konkuriranje nije bilo uspješno (Mills i Mene, 2020; Maureen i sur., 2021);

- izbjegavanje-može se smatrati pasivnim stilom koji ima visok stupanj neasertivnosti i nekooperativnosti, upravo je suprotan suradničkom stilu, osoba je sklona bijegu od odgovornosti i sukoba, ignoriranju postojanja i zanemarivanju sukoba jer joj ni samoj nisu važni njezini ciljevi kao ni ciljevi drugih osoba (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019; Mills i Mene, 2020; Kay i Skarlicki, 2020) te tako ostavlja sukobe neriješenima (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019), izbjegavanje može biti dobra taktika u nekim uvjetima, ali kao opći stil upravljanja sukobom može biti vrlo problematičan jer postoji najmanja vjerojatnost zadovoljenja interesa sukobljenih strana, sukobi mogu dostići kritičnu razinu gdje mogu sve više rasti i produbljivati se jer se nitko ne bavi temeljnim problemima i strane u sukobu nisu u mogućnosti iznijeti svoje stavove i pronaći rješenje (Kay i Skarlicki, 2020);
- suradnja-stil nasuprot izbjegavanju (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019), upravlja sukobom s visokim stupnjem asertivnosti i kooperativnosti, cilj je postići najbolje rješenje pomoću iznošenja ideja svih strana uključenih u sukob, osoba se brine za interese drugih strana i usredotočuje se na rješavanje problema jer joj je u cilju da se postigne povoljan ishod za sve strane, što znači da odluka koja se donese u potpunosti zadovoljava interese svih uključenih strana, što znači da sve strane pobjeđuju (Mosadeghrad i Mojbfan, 2019; Mills i Mene, 2020; Maureen i sur., 2021; Kay i Skarlicki, 2020), Mosadeghrad i Mojbfan (2019) ovaj stil nazivaju najboljim stilom upravljanja organizacijskim sukobima, dok Kay i Skarlicki (2020) ipak smatraju da nije optimalan stil za rješavanje svih sukoba, osobito ako jedna strana ima loše namjere (Kay i Skarlicki, 2020).



Slika 2: Strategije upravljanja sukobom (prema Mills i Mene, 2020)

Qiu i Freel (2019) i Gavrić (2021) strategije upravljanja sukobima objašnjavaju u kontekstu obiteljskog poduzeća. Qiu i Freel (2019) ističu tri pristupa: nepredviđeni (ili-ili), paradoksalni (i-i) i dijalektički (više od) pristup. Nepredviđeni i paradoksalni pristup u sebi sadrže ranije navedene strategije: kompromis, akomodiranje, izbjegavanje, suradnju i konkuriranje, a dijalektički pristup u sebi sadržava tri strategije: uključivanje treće strane, korištenje alata za upravljanje i transformiranje sukoba kroz promjene i učenje. Gavrić (2021) strategije upravljanja sukobima u obiteljskom poduzeću ne svrstava u ta tri pristupa, ali ih objašnjava na sličan način, navodi integraciju, obvezujuću strategiju, dominiranje, izbjegavanje i kompromis kao strategije upravljanja sukobima u obiteljskom poduzeću.

Nepredviđeni pristup, kako navode Qiu i Freel (2019) naglašava važnost odabira strategije prema nepredviđenim okolnostima i nalazi se u tradicionalnoj teoriji upravljanja sukobima gdje sukobljene strane mogu odlučiti povećati svoj osobni interes ili žrtvovati svoje interese kako bi se prilagodile interesima druge strane. Qiu i Freel (2019) navode četiri strategije koje odgovaraju ovoj kategoriji: izbjegavanje, razdvajanje, akomodiranje i konkuriranje. Qiu i Freel (2019) opisuje izbjegavanje kao strategiju koja sukobe rješava pasivno, dok razdvajanje rješava sukobe na aktivan način s ciljem ublažavanja sukoba, primjerice zakazivanje sastanaka kada druga strana ne može biti nazočna ili odvajanje obiteljskog vlasništva od poslovnog zapošljavanjem osobe koja nije član obitelji ili čak stvaranje odvojenih odjela za sukobljene članove obitelji u obiteljskom poduzeću.

To znači da strategija razdvajanja pomaže umanjiti težinu sukoba postavljajući granice između sukobljenih strana ili domena (posao, obitelj, vlasništvo) kako ne bi dolazile u doticaj i time povećavali intenzitet sukoba. Gavrić (2021) na strategiju izbjegavanja gleda kao neuspjeh u rješavanju sukoba jer tako pojedinci mogu poricati postojanje sukoba i izbjegavati raspravu o njima, a u kontekstu obiteljskog poslovanja, članovi obitelji mogu izbjegavati razgovor o sukobima na poslu, ali svoje frustracije izraziti kod kuće, što može povećati napetosti i uzrokovati smanjenje produktivnosti. Konkuriranje ili kako Gavrić (2021) navodi, dominiranje, je strategija koja se odnosi na zadovoljenje vlastitih interesa i niskoj brizi za druge, što se može javiti u obiteljskim poduzećima kada se vlasnici i nasljednici sukobe jer vlasnici nisu spremni predati vodstvo mlađim generacijama, a to utječe na nasljednike tako što će obeshrabriti njihovu želju za izražavanjem različitog mišljenja i spriječiti njihovu emancipaciju.

Paradoksalni pristup Qiu i Freel (2019) opisuju kao prihvaćanje postojanja kontradiktornih sila i njihove međuovisnosti te da takvim paradoksalnim napetostima treba upravljati tako da se u isto vrijeme prate konkurentski zahtjevi. Postoje četiri strategije koje se kriju u ovom pristupu: oklijevanje, kompromis, suradnja i integracija. Oklijevanje se fokusira na korak naprijed i korak natrag između sukobljenih zahtjeva u različito vrijeme ili u različitim kontekstima (Qiu i Freel, 2019), primjerice odgađanje poslovnih obveza kako bi se moglo više



vremena provesti s obitelji, a integracija se uspoređuje sa suradnjom jer joj je cilj da obje strane „pobijede“ u sukobu (Qiu i Freel, 2019), a Gavrić (2021) integraciju uspoređuje s kompromisom jer i integracija pokušava pronaći obostrano prihvatljivo rješenje problema, samo što se kod kompromisa obje strane nečega odriču i nitko se ne osjeća potpuno zadovoljno. Strategija integracije stavlja fokus na rušenje granica između obiteljskog, poslovnog i vlasničkog sustava te se može reći da je ona suprotnost strategiji razdvajanja (Qiu i Freel, 2019). Integracija se često koristi za rješavanje sukoba između posla i obitelji, pa primjerice poduzetnice mogu integrirati poslovnu praksu sa svojim životnim stilom te tako izbjeći napetost između uloge majke i uloge poduzetnice (Qiu i Freel, 2019), a također je korisna jer poboljšava učinkovitost timskog rada, pospješuje postizanje ciljeva i dovodi do manje vjerojatnosti budućih sukoba, također, i kompromis je strategija koja može pridonijeti postizanju željenih ciljeva, ali ne u tolikoj mjeri kao integracija (Gavrić, 2021).

Dijalektički pristup, za razliku od nepredviđenog pristupa, ima dugoročan horizont i orijentiran je na proces, a za razliku od paradoksalnog pristupa, pretpostavlja da akteri nastoje dominirati u neuravnoteženom odnosu moći radije nego prihvatiti napetosti u uravnoteženom odnosu moći (Qiu i Freel, 2019). Tri su strategije koje se kriju u dijalektičkom pristupu: uključivanje treće strane, korištenje alata za upravljanje i transformiranje sukoba kroz promjene i učenje. Qiu i Freel (2019) opisuju strategije tako što navode da je uključivanje treće strane vrlo popularna strategija upravljanja sukobima u obiteljskim poduzećima jer osoba izvan poduzeća može ponuditi svježiju perspektivu, poboljšati komunikaciju i interakciju, a treća strana može biti član obitelji (roditelji, partneri), terapeuti, arbitrari ili odvjetnici; korištenje alata za upravljanje kao što su obiteljski sastanci, sastanci upravnog odbora i obiteljsko vijeće su mehanizmi upravljanja obiteljskim sukobima u obiteljskom poduzeću; dok promjene i/ili učenje je strategija koja se fokusira na pronalaženje načina za upravljanje sukobima pomoću mijenjanja postojeće prakse ili pomoću učenja novih taktika.

Ono što se može utvrditi jeste da postoji razlog zašto su razdvajanje i uključivanje treće strane tako popularne strategije u obiteljskim poduzećima. Naime, emocionalna povezanost članova obitelji, kako navode Qiu i Freel (2019), čini sukobe oko odnosa uobičajenima u obiteljskim poduzećima te time strategije razdvajanja i uključivanje treće strane pomažu prilikom smanjenja emocionalnosti, odnosno deemocionaliziranja obiteljskih odnosa. U tablici 1 je prikazana razlika između nepredviđenog, paradoksalnog i dijalektičkog pristupa.

Tablica 1: Usporedba nepredviđenog, paradoksalnog i dijalektičkog pristupa upravljanja sukobima

	<b>Nepredviđeni pristup</b>	<b>Paradoksalni pristup</b>	<b>Dijalektički pristup</b>
<b>Teorijski fokus</b>	Pragmatičan	Vizionarski, perspektivan	Deskriptivan, fokus na tome kako se napetosti s vremenom mijenjaju
<b>Obilježja sukoba i temeljnih napetosti</b>	Kontradiktoran	Uporan, kontradiktoran, ali međuovisan	Uporan, kontradiktoran, ali međuovisan
<b>Cilj</b>	Suočavanje	Poticanje učenja i kreativnosti	Transformiranje kroz politiku i sukobe
<b>Pretpostavke</b>	Kontekstualne varijable su zadane	Kontekstualne varijable su promjenjive; akteri prihvaćaju napetost; stabilna ili simetrična raspodjela moći	Akteri se opiru napetosti u nestabilnom okruženju, asimetrična raspodjela moći
<b>Pristup upravljanju sukobima/napetostima</b>	Ili-ili  -obrambene reakcije (npr. odbijanje ili povlačenje) -odabir ili privilegiranje jedne krajnosti (npr. fokus na natjecanju umjesto na suradnju) -odvajanje ili segmentacija (npr. kroz vremensko razdvajanje ili strukturalnu diferencijaciju)	Oba i  -paradoksalno razmišljanje (povećava kognitivne sposobnosti prepoznavanja suprotnosti) -kolebanje ili spiralna inverzija (pomicanje unatrag i unaprijed između dva pola) -integracija i ravnoteža (npr. kompromis)	Više od  -oblikovanje i nadilaženje (smjestiti parove u novi odnos) -uključivanje suprotnosti u stalnu dinamičnu igru ili mobiliziranje resursa za stvaranje trećeg prostora za dijalog -refleksivna praksa i ozbiljna razigranost (npr. korištenje humora za površinsku napetost i razvoj refleksivne prakse)
<b>Ishod</b>	Sukob je riješen	Kontinuirana reprodukcija dinamičke napetosti između suprotnosti kroz diferencijaciju i sinergiju	Sukob između kontradiktornih elemenata stvara transformaciju koja kasnije sama postaje novi element napetosti kako se dijalektički proces ponovno pokreće

(Izvor: Qiu i Freel, 2019)

Uz nepredviđeni, paradoksalni i dijalektički pristup, pojavili su se i drugi pristupi kao što su pomirljivi, konstruktivni i agonistički pristup. Mnogi istraživači favoriziraju pomirljivi pristup u kojemu se razlike među sukobljenim stranama smanjuju kroz interakcije, ali postoje i oni koji smatraju da pomirljivi pristup ipak nije uvijek moguć ili poželjan, nego da je ipak konstruktivni pristup bolje rješenje, a također se pojavio i agonistički pristup kojeg sve više autora smatra boljim rješenjem. Prema tome, Popa i sur. (2020) objašnjavaju te vrste pristupa na način da navode da je kod pomirljivog pristupa potrebno postići konsenzus i uskladiti stavove za učinkovito partnerstvo, što znači da bi se strane trebale pronaći na pola puta kako bi mogle surađivati.

Ono što se može dogoditi da će strane u tom procesu odustajati od nekih svojih stavova kako bi došle do jednako dobre odluke za obje strane. Popa i sur. (2020) to objašnjavaju kao gubitak identiteta koji je neizbježan jer se strane približavaju jedna drugoj zbog dobrog cilja te odustaju od svojih najstrožih zahtjeva i uvjerenja. Također, ističu da se gubitak identiteta nadoknađuje suradničkim kapacitetom, potrebnom silom kako bi dvije strane ostvarile partnerski odnos. S druge strane se nalazi konstruktivni pristup koji je skloniji nadogradnji sukoba, a manje njegovom suštinskom rješavanju. Popa i sur. (2020) opisuju konstruktivni pristup kao dobro iskorištavanje raznolikosti strana koja proizlazi iz njihove suradnje, pristup ne stavlja naglasak na rješavanje sukoba, već se sukob koristi kao pokretač učenja.

Agonistički pristup traži od strana da imaju poštovanja prema etičkim zahtjevima druge strane, što znači da će strane ponavljati i reinterpretirati međusobne etičke zahtjeve i te zahtjeve preoblikovati u odgovorno ponašanje (Popa i sur., 2020). U usporedbi s konstruktivnim i pomirljivim pristupom, agonistički je ipak bliži konstruktivnom pristupu. Popa i sur. (2020) objašnjavaju razliku između agonističkog i pomirljivog pristupa na način da govore da agonistički pristup stavlja naglasak na snagu sukoba i napore da se sukob održi, a razliku između agonističkog i konstruktivnog pristupa smatraju manje očitom jer se nalazi u načinu odgovora na sukob: kod konstruktivnog je poželjan kognitivni odgovor sukobljenih strana, a kod agonističkog se traži etički odgovor. Sličnost se krije u tome što oba pristupa naglašavaju koristi sukoba.

Konstruktivni i pomirljivi pristup su s jedne strane slični jedan drugome, dok su s druge strane opreka jedan drugome. Popa i sur. (2020) objašnjavaju da konstruktivni pristup dijeli ideju s pomirljivim pristupom da se sukob mora pravilno urediti, primjerice dopuštajući samo oblike „dobrog“ sukoba i izbjegavanje drugih, a razlika je u tome što konstruktivni pristup ne potiče gubitak identiteta u svrhu dobre suradnje, već nastoji pomoći da obje strane poboljšaju razumijevanje perspektiva koje su moguće za rješavanje problema i pronalazak rješenja. To znači da konstruktivni pristup predlaže stranama da slušaju jedna drugu i da uzmu u obzir

različitosti druge strane bez pokušaja konsenzusa pod svaku cijenu. U tablici 2 je prikazana razlika između triju pristupa: pomirljivog, konstruktivnog i agonističkog.

Tablica 2: Usporedba pomirljivog, konstruktivnog i agonističkog pristupa upravljanja sukobima

	<b>Pomirljivi pristup</b>	<b>Konstruktivni pristup</b>	<b>Agonistički pristup</b>
<b>Karakteristike</b>	Konsenzus, uskladiti stavove  Gubitak identiteta se nadoknađuje suradničkim kapacitetom	Nadogradnja sukoba, ne njihovo rješavanje  Sukob kao pokretač učenja	Poštovanje prema etičkim zahtjevima  Odgovorno ponašanje
<b>Sličnosti i razlike</b>	Sličniji konstruktivnom nego agonističkom pristupu	Dijeli ideju s pomirljivim pristupom da se sukob mora pravilno urediti, ali ne potiče gubitak identiteta; slušati drugu stranu bez konsenzusa pod svaku cijenu	U usporedbi s pomirljivim i konstruktivnim pristupom, ipak bliži konstruktivnom, razlika u odgovorima na sukob  Razlika između pomirljivog i agonističkog u tome što agonistički stavlja naglasak na snagu sukoba

(Izvor: prema Popa i sur., 2020)

Da bi se sukobima kvalitetno upravljalo, potrebno je pronaći odgovarajuću strategiju te se pobrinuti da niti jedna strana u sukobu ne osjeća da postoji pristranost prema jednoj strani.

## 6. Istraživanje o povezanosti i stresa i sukoba u organizaciji

Teorijski dio rada govori o stresu i sukobima na poslu, a praktični se odnosi na istraživanja koja su proveli drugi autori, ali i na vlastito istraživanje. Postojeća istraživanja drugih autora govore o tome na koji način su stres i sukobi povezani, spominje se upravljanje stresom i sukobima u radnom okruženju te vlastito istraživanje koje govori o povezanosti stresa i sukoba te čimbenika koji utječu na stres i sukobe kod zaposlenika.

### 6.1. Postojeća istraživanja o povezanosti stresa i sukoba u organizaciji

Istraživanje autorice Eveline Aukštikalnytė (2021) je imalo cilj saznati kako zaposlenici klasificiraju izgaranje, sukobe na radnom mjestu. Istraživanje uključuje ljude različite dobi, spola, obrazovanja i područja rada te je pokazalo da se sindrom izgaranja može objasniti kroz dvije dimenzije: prva uključuje psihičku i emocionalnu iscrpljenost i emocionalnu neosjetljivost kao primarne simptome *burnouta* i druga dimenzija koja uključuje cinizam i neučinkovitost kao naknadne indikacije. Pokazalo se da zaposlenici misle da su sukobi s nadređenim povezani s upravljanjem sukobima i njihovim rješavanjem u organizaciji i da radnici različito doživljavaju nesuglasice s klijentima i unutar organizacije s kolegama i menadžerima. Analiza je pokazala da se muškarci češće uključuju u sukobe s kolegama te da nesuglasice imaju negativan utjecaj na kvalitetu rada starijih zaposlenika, ali nije pronađena značajna veza između obrazovanja i područja rada.

Tillman i sur. (2017) su proveli istraživanje o sukobima tako što su podatke prikupljali od studenata i njihovih neposrednih nadređenih na poslu. Shvatili su da su studenti koji rade pouzdan izvor podataka te da se rezultati dobiveni na ovaj način mogu generalizirati, odnosno prenijeti na druge skupine i populacije. Sudionici dolaze iz dvije različite grupe: prva su studenti kao podređeni i druga su nadređeni, odnosno poslodavci. Rezultati su pokazali da je asimetrija sukoba oko odnosa linearno povezana sa stresom, kontraproduktivnim radnim ponašanjem i namjerom napuštanja posla te ako se percepcija podređenih o sukobu podcjenjuje, to može povećati njihov stres.

Hirokawa i sur. (2020) navode da je u Osaki između 2001. i 2009. godine proveden tečaj za fizičko i psihičko zdravlje. Pregledi su provedeni kako bi se uvidjela povezanost između razine stresa i učinaka na psihološke simptome. Razina stresa se mjerila pomoću psiholoških

upitnika, dok je fizičko zdravlje bilo ispitano pomoću fizioloških markera: krvni tlak, broj otkucaja srca, protok krvi i hormonalni indeksi. Pitanje je bilo vezano uz bolovanje, točnije jesu li ispitanici išli na bolovanje nakon mentalnog pregleda i ako je odgovor bio potvrđan, od sudionika se tražilo da navedu datum početka bolovanja. Ako su bili na bolovanju više puta, trebali su navesti datum prvog puta nakon mentalnog pregleda. Daljnja analiza je pokazala da stresori na poslu nisu povezani s rizikom od bolovanja zbog mentalne bolesti. Nije bilo ni značajnije povezanosti između profesije i odlaska na bolovanje, također, bez značajnije povezanosti je bila profesija nastavnika s drugim zanimanjima. Utvrđeno je, međutim, da su fizički zahtjevi povezani s povećanim rizikom odsustva zbog bolesti.

Solanki i Mandaviya (2021) svoje istraživanje temelje na razlikama između spolova u percipiranoj razini stresa kod sveučilišnih profesora u Indiji. Rezultati pokazuju da žene doživljavaju radni stres u većoj mjeri nego muški kolege, rastavljene žene ili udovice doživljavaju više stresa od rastavljenih muškaraca i udovaca, udane žene s djecom doživljavaju više radnog stresa u usporedbi s oženjenim muškarcima s djecom. Postoji veća povezanost radnog stresa i ravnoteže poslovnog i privatnog života kod žena, nego što je to kod muškaraca. Bračni status i broj djece imaju značajnu vezu između radnog stresa i ravnoteže poslovnog i privatnog života i većeg nezadovoljstva poslom. Muškarci imaju više zdravstvenih problema u odnosu na žene zbog radnog stresa i neravnoteže poslovnog života, dok žene pokazuju nižu otpornost u karijeri zbog obitelji i odgovornosti. Muškarci se susreću sa suhoćom usta, hipertenzijom, emocionalnom iscrpljenošću, konzumacijom alkohola, pušenjem, bolovima u mišićima i kostima i umorom, dok je kod žena izražena impulzivna kupovina.

Autori Arthi i Sumathi (2020) su proveli istraživanje u 25 privatnih škola u Indiji na temu sukoba između posla i obitelji kod nastavničkog osoblja. Rezultati istraživanja potvrđuju da je sukob između posla i obitelji nastavnika negativno utjecao na njihovu profesionalnu predanost, dok nasuprot tome, učinci transformacijskog stila vodstva donose pozitivan utjecaj na profesionalnu predanost. To znači da nastavnici pokazuju nižu razinu predanosti svojoj profesiji kada doživljavaju više sukoba između posla i obitelji, ali ponašanje ravnatelja s transformacijskim karakteristikama vođe preokreće taj učinak i uspijeva pojačati predanost poslu. Miješanje posla u obiteljske uloge im otežava ispunjavanje obiteljskih obveza, što opet dovodi do negativnih posljedica za nastavnika, organizaciju i profesionalnu predanost. Ponašanje ravnatelja pomaže nastavnicima u suočavanju sa sukobom između posla i obitelji te u jačanju predanosti poslu nastavnika.

## 6.2. Upravljanje stresom i sukobima u online okruženju

Rad od kuće je jedan od načina obavljanja radnih zadataka, ali nije novijeg datuma, već se o njemu kao mogućnosti rada govori još od 20. stoljeća, a u novije vrijeme se smatra alternativom za zaštitu od zaraze virusom COVID-19 koji je uvelike utjecao na cijeli svijet.

Virus COVID-19 je utjecao na svjetsku ekonomiju (Shaikh i sur., 2021; Michinov, Ruiller, Chedotel, Dodeler i Michinov, 2022; Patanjali i Bhatta, 2022), organizacije, zaposlenike i samo zapošljavanje (Patanjali i Bhatta, 2022), a time i općenito na ljude (Shaikh i sur., 2021; Cheng i Kao, 2022) i njihov društveni život (Mäkiniemi i sur., 2021; Cheng i Kao, 2022) jer je drastično smanjena interakcija licem u lice (Mäkiniemi i sur., 2021). Da bi se upravljalo zarazom, vlade su odlučile da se započne izolacija, a kada zaposlenici idu u izolaciju, to onda znači i rad od kuće. Pandemija je postala velika prijetnja svim organizacijama (Abiddin i sur., 2022; Patanjali i Bhatta, 2022) te su zbog pandemije poduzeća bila prisiljena promijeniti svoj raspored (Shaikh i sur., 2021), radne metode (Chen, 2021; Abiddin i sur., 2022), kulturu organizacije (Chen, 2021) i morala su se prilagoditi novim načinima poslovanja (Shaikh i sur., 2021; Chen, 2021), a jedan od tih novih načina je i rad od kuće (Shaikh i sur., 2021; Oksanen i sur., 2021; Michinov i sur., 2022; Martin, Hauret i Fuhrer, 2022; Abiddin i sur., 2022; Patanjali i Bhatta, 2022) kako bi se spriječilo širenje virusa te kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja (Mohammed, Nandwani, Saboo i Padakannaya, 2022; Patanjali i Bhatta, 2022), a osobito se to vidi kod zaposlenika IT sektora (Patanjali i Bhatta, 2022). Zbog pandemije su zaposlenici morali početi raditi od kuće, ali postavlja se pitanje učinka takvog načina rada na dobrobit zaposlenika i na njihovu učinkovitost te jesu li ti učinci isti za sve zaposlenike (Michinov i sur., 2022).

Po prvi puta u modernoj povijesti su zaposlenici trebali raditi s udaljenog mjesta od ureda bez da su bili pripremljeni za to (Toscano i sur., 2022; Michinov i sur., 2022), bez ikakvih ugovora i prethodnih dogovora s poduzećima, umjesto toga je rad od kuće postao uobičajena praksa gotovo preko noći (Abiddin i sur., 2022; Michinov i sur., 2022), bez uzimanja u obzir preferencije, mogućnosti, osobnosti zaposlenika i prirodu njihovog posla (Michinov i sur., 2022), ali niti poduzeća nisu bila na to potpuno pripremljena te su se morala prilagoditi situaciji u kojoj je bila obveza prijeći na online obavljanje posla (Abiddin i sur., 2022).

Rad od kuće se definira kao mogućnost zaposlenika da radi u udobnosti vlastitog doma (Yu i Wu, 2021; Abiddin i sur., 2022) umjesto da je fizički prisutan na lokaciji poduzeća te kao rad koji se obavlja na daljinu uporabom informacijske i komunikacijske tehnologije (Yu i Wu, 2021; Michinov i sur., 2022), ali definicija rada od kuće prije i poslije pandemije se znatno razlikuje. Za vrijeme pandemije su radnici bili prisiljeni na takvu vrstu rada, a možda netko od zaposlenika nije imao adekvatan radni prostor za obavljanje posla i to sve u kombinaciji s

ograničenjima kretanja (Michinov i sur., 2022), dok je ranije rad od kuće bio dobrovoljna opcija (Patanjali i Bhatta, 2022).

Digitalna transformacija je omogućila da se posao koji se radi u uredu može obavljati i kod kuće, odnosno s mjesta udaljenog od ureda (Shaikh i sur., 2021), a tome pomažu u društvene mreže koje se uključuju kao alat koji omogućuje komunikaciju i suradnju s udaljenih mjesta (Oksanen i sur., 2021). Pandemija je natjerala poduzeća da krenu koristiti društvene mreže za komunikaciju jer su zaposlenici morali biti distancirani jedni od drugih. Oksanen i sur. (2021) ističu da su prvo bili pogođeni uredski radnici, a kasnije i ostale profesije. Također, Oksanen i sur. (2021) progovaraju o problemu prilagodbe poduzeća novim načinom poslovanja, a to se očituje kroz povećanje stresa i iscrpljenosti zaposlenika zbog iznenadnog povećanja korištenja tehnologije, što rezultira tehnostresom, stresom koji se doživljava zbog uporabe tehnologije i zahtjeva koji su povezani s uporabom tehnologije.

Korištenje novih tehnologija može ugroziti dobrobit zaposlenika tako što se na taj način umanjuje interakcija uživo s kolegama i gubi se podrška koju zaposlenik ima na radnom mjestu (Oksanen i sur., 2021; Chen, 2021), a osim toga i online sastanci mogu biti iscrpljujući, pojavljuju se problemi s multitaskingom i koncentracijom, što sve dovodi do umora, iscrpljenosti, stresa pa čak i *burnouta* (Oksanen i sur., 2021). Autori Cheng i Kao (2022) napominju da postoje istraživanja koja pokazuju da COVID-19 utječe na emocije kao što su anksioznost, strah od bolesti, depresiju i psihički stres.

Autori Chen (2021) i Mäkineniemi i sur. (2021) imaju podjednaka stajališta glede povezanosti usamljenosti, stresa i manjka društvene podrške. Tako Chen (2021) ističe da upravo nedostatak društvene podrške i zaposlenikov osjećaj kao da radi potpuno sam dovodi do osjećaja usamljenosti i stresa, a neki su zaposlenici pod većim stresom tijekom pandemije jer se ne mogu požaliti drugima, a stres im stvaraju i osjećaj neizvjesnosti, buduća otpuštanja, smanjenje plaća i sl. Mäkineniemi i sur. (2021) usamljenost opisuju kao stresor koji uzrokuje negativne emocije i negativne fizičke reakcije, što znači da takve osobe doživljavaju višu razinu anksioznosti, negativnog raspoloženja i stresa. Može se, dakle, reći da manjak društvene podrške dovodi do usamljenosti što pogoduje nastanku stresa kod ljudi koji rade u online okruženju i u vrijeme pandemije COVID-19.

Rad od kuće je promijenio način rada mnogih organizacija te je utjecao na zadovoljstvo poslom zaposlenika (Shaikh i sur., 2021). Čimbenici povećanja zadovoljstva poslom koje navode Yu i Wu (2021) su prihodi, radno vrijeme, slobodno vrijeme, tjelesna aktivnost, učestalost rada na daljinu, mjesto rada, društvena interakcija i tehnička podrška, položaj u poduzeću, obuka, odnos s nadređenima i uvjeti posla.



Martin i sur. (2022) te Abiddin i sur. (2022) prednosti rada na daljinu vide u smislu poslodavca i zaposlenika. Smatraju da se za poslodavce prednosti vide u produktivnosti, profitabilnosti (Martin i sur., 2022) i fleksibilnosti (Martin i sur., 2022; Abiddin i sur., 2022) koju pružaju zaposlenicima na način da prate njihov radni učinak kako bi ostali produktivni i u smanjenju troškova koji se očituju u najmu ureda i sl. (Abiddin i sur, 2022), dok su nedostaci u upravljačkim i administrativnim sferama (Martin i sur., 2022); za zaposlenike se prednosti očituju u fleksibilnosti u raspodjeli radnog vremena i energije (Martin i sur., 2022; Abiddin i sur., 2022), što doprinosi većem zadovoljstvu poslom i kvaliteti života, a također se povećava autonomija i koncentracija te na taj način i manje prekida u radu, u ekonomskom smislu su niži troškovi putovanja na posao (Martin i sur., 2022), ušteda novca i energije, više vremena za obitelj, manje stresa, opušteno okruženje, veća produktivnost, bolji internet (Abiddin i sur., 2022), dok su negativni aspekti nedostatak kontakta, smanjenje mogućnosti suradnje, izolacija, manji rast plaće i manja mogućnost napredovanja (Martin i sur., 2022).

Studije su ispitivale pozitivne učinke rada na daljinu i utvrdile da se ti zaposlenici manje prekidaju dok rade i imaju veću koncentraciju i usredotočenost na zadatak (Chen, 2021; Michinov i sur., 2022), a ti čimbenici doprinose većem zadovoljstvu poslom, dobrobiti i uspješnosti na poslu (Michinov i sur., 2022). Time bi se moglo zaključiti da je rad od kuće donio dobrobit i zaposlenicima i organizaciji. Rad od kuće pridonosi smanjenju vremena putovanja (Michinov i sur., 2022), omogućuje izbjegavanje uredske politike, umanjuje poteškoće prilikom korištenja uredskog prostora, radnici su sretniji i dolazi do manjeg broja fluktuacija i apsentizma, veća je stopa zadržavanja talenata, povećava se zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika (Shaikh i sur., 2021).

Ako je zaposlenik kod kuće dok obavlja posao koji bi inače morao obavljati u uredu, to znači da ima i fleksibilnost obavljanja svojih zadataka, a time se štede vrijeme i novac jer ne mora putovati do ureda da bi riješio taj zadatak (Shaikh i sur., 2021; Michinov i sur., 2022). Shaikh i sur. (2021) kao negativne aspekte rada od kuće navode društvenu izoliranost i ravnotežu poslovne i privatne prirode, a samim time što je pandemija stvorila neizvjesnost oko sigurnosti radnih mjesta, dolazi i do stresa kod zaposlenika koji rade od kuće, a Saleem i sur. (2021) se nadovezuju s činjenicom da se pojavljuju i depresija i anksioznost, a Michinov i sur. (2022) napominju da rad od kuće nudi manje prilika za razgovor s kolegama te da se tako umanjuje kreativno razmišljanje.

Studije govore o tri vrste rizika koje prijete prilikom rada na daljinu, a koje su naveli Michinov i sur. (2022):

- povećanje pritiska na zaposlenika da bude stalno dostupan i time zaposlenik odvraća pozornost od obitelji te se tako stvara sukob između posla i obitelji (Michinov i sur., 2022);
- fizička udaljenost od rada u timu gdje se može javiti osjećaj izoliranosti i usamljenosti i može izostati podrška kolega, a sve to može imati negativan utjecaj na učinak zaposlenika i povećati nezadovoljstvo poslom (Michinov i sur., 2022), Martin i sur. (2022) naglašavaju da će u nepovoljnom položaju biti zaposlenici s lošijim digitalnim vještinama jer su dobra oprema i znanje povezani s povećanjem produktivnosti;
- poteškoće organiziranja rada i motivacije jer nedostaje formalnosti u radu i vodstva, a također se zaposlenici mogu upustiti u pregledavanje sadržaja na internetu koji nisu vezani uz posao tijekom radnog vremena (Michinov i sur., 2022).

Tijekom pandemije se narušilo psihičko zdravlje zaposlenika (Shaikh i sur., 2021; Saleem i sur., 2021), a stres, depresija, anksioznost i socijalna deprivacija su neki od primjera (Saleem i sur., 2021), povećala se i zabrinutost za sigurnost kako sebe tako i svoje obitelji i zato je nastupio stres predvođen rizikom od zaraze, razini zaštite od zaraze, financijskim gubicima i nesigurnošću posla, a sve to utječe na zaposlenikovu učinkovitost (Shaikh i sur. 2021), a također i iskustva u karanteni dovode do stresa, straha i frustracija kod pojedinca (Saleem i sur., 2021). Može se zaključiti da bi zdravstvena zaštita i rješenje financijskih pitanja donijeli zaposlenicima sigurnost i povećao bi im se učinak.

Neizvjesnost zbog pandemije može dovesti do poremećaja u poslovnom tijeku, dvosmislenosti uloga i sukoba uloga što smanjuje učinak organizacije i povećava stres. Privatni život može ometati obavljanje radnih zadataka, a i posao može utjecati na ispunjavanje obiteljskih obveza. Oksanen i sur. (2021) navode da je prijelaz u kućne urede i korištenje tehnologije i društvenih mreža dovelo u pitanje postavljanje granica između poslovnog i privatnog te se zbog toga produljuje radno vrijeme zaposlenika za koje ne dobiva nikakvu dodatnu naknadu. Zbog toga je važno pronaći ravnotežu i sklad između poslovne i privatne domene. Zaposlenici koji rade od kuće rade više sati od onih koji rade u uredima te je to jedan od razloga pojave neravnoteže između poslovnog i privatnog, a tome u prilog govori činjenica da je stil rada na daljinu fleksibilan te da zaposlenici imaju neograničen pristup online uredima (Chen, 2021), dok, nasuprot tome, Abiddin i sur. (2022) ističu kako rad na daljinu nudi fleksibilnost u planiranju vremena kojom se osigurava dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života. To znači da osoba sama mora odrediti svoje vrijeme koje će provesti s obitelji te odrediti svoje radne sate s obzirom na to da online okruženje dopušta fleksibilnost u radu i raspodjeli vremena.

Široka primjena rada od kuće stvorila je potrebu usklađivanja poslovnih i privatnih obveza, a kada je takvu ravnotežu teže postići, stvaraju se uvjeti za potencijalne sukobe između posla i obitelji te na taj način se smanjuje zadovoljstvo zaposlenika iskustvom rada na daljinu povezanog s pandemijom, ali treba naglasiti da sukob između posla i obitelji nije nužno posljedica pandemije (Toscano i sur., 2022). Masyhuri i sur. (2021) naglašavaju utjecaj pandemije na produljenje radnog vremena, napominju da je tijekom pandemije poslano više e-poruka i da se skratilo vrijeme za sastanke. Oksanen i sur. (2021) upozoravaju da prelijevanje iz jedne u drugu domenu može dovesti do sukoba između posla i obitelji i obitelji i posla u online okruženju osobito za obitelji s malom djecom.

Zaposlenici koji rade od kuće moraju biti vješti u upravljanju ravnotežom između poslovne i privatne domene jer je u njihovom slučaju granica između poslovnog i privatnog poprilično slaba, čak i nevidljiva. Negativne posljedice neravnoteže poslovnog i privatnog, kako navode Oksanen i sur. (2021) zaposlenici mogu umanjiti tako što će razdvojiti te dvije domene te će tako njihova poslovna uloga i obiteljska uloga biti distancirane, a da bi sve proteklo u redu, zaposlenici trebaju podršku i vodstvo menadžmenta (Oksanen i sur., 2021; Toscano i sur., 2022) te se trebaju sami suočiti s time pomoću svojih sposobnosti (Toscano i sur., 2022). Istraživanja su pokazala da je podrška na poslu, osobito nadređenog, negativno povezana sa sukobom između posla i obitelji (Toscano i sur., 2022). Čini se da je transakcija između nadređenog i zaposlenika povezana sa sukobom između posla i obitelji jer podrška koju zaposlenik dobiva smanjuje smetnje koje se događaju zbog sukoba između posla i obitelji. Nadređeni bi trebali podržati svoje zaposlenike u ispunjavanju zadataka jer je to dio uloge koju obavlja menadžer, a također bi trebali podršku slati i u online okruženju iako je u tom slučaju to malo teže zbog udaljenosti i teže mogućnosti nadzora (Toscano i sur., 2022).

Pandemija je natjerala menadžment da se trude održati vrhunske standarde u vrijeme takve krize, a jedan od izazova je i internetsko zlostavljanje na poslu (Oksanen i sur., 2021). Naime, u vrijeme pandemije se posao preselio u online okruženje pa je tako i zlostavljanje promijenilo svoj oblik. Oksanen i sur. (2021) ističu da je pandemija utjecala na najranjivije pojedince jer je puno ljudi počelo raditi od kuće u vrlo kratkom vremenu i to bez kvalitetnog izravnog nadzora pa se zato mogu dogoditi situacije za koje menadžment ne zna da postoje. Zaposlenici su morali razviti znanja i vještine kako bi napredovali dok rade od kuće, a kako bi postali sve više zainteresirani za poboljšanje svojih vještina, menadžment i odjel ljudskih resursa bi trebali organizirati online treninge vještina kako bi zadovoljili zaposlenikovu želju za rastom i usavršavanjem jer će takvi zaposlenici, kada se vrate u svoje urede, poboljšati svoju izvedbu i time potaknuti rast poduzeća u kojem rade (Chen, 2021).

Upravo će te metode učenja utjecati na zaposlenikovo nošenje s novom situacijom. Inovacije u treninzima će pomoći u poboljšanju zaposlenikovih kompetencija, održat će

motivaciju i smanjiti stres (Chen, 2021). Organizacija bi trebala dizajnirati svoj način rada tako da ga je moguće obavljati od kuće kako bi se omogućio lakši prelazak na takav način rada ako dođe do nepredviđenih okolnosti, ali s radom od kuće treba biti oprezan jer može utjecati na zadovoljstvo poslom zaposlenika (Mohammed i sur., 2022).

Uloga menadžera je ključan faktor uspjeha rada od kuće. Kako bi se prevladali izazovi, menadžer je medij putem kojeg zaposlenici dobivaju podršku putem pozitivne komunikacije koju menadžeri ostvaruju sa zaposlenicima, pružanja osjećaja pripadnosti, poboljšanja međuljudske suradnje; menadžeri su ti koji delegiraju i dopuštaju autonomiju kako bi najboljim zaposlenicima osigurali rast u organizaciji (Patanjali i Bhatta, 2022). Organizacije bi se trebale potruditi i oko zaposlenica koje moraju balansirati između poslovnih i obiteljskih obveza dok rade od kuće. Patanjali i Bhatta (2022) kao primjer navode pohađanje škole online tijekom pandemije, čega bi organizacije trebale biti svjesne i spremne pronaći najprikladnije vrijeme održavanja sastanaka kako bi i zaposlenice s djecom mogle prisustvovati.

Iz svega navedenog se može zaključiti da je teže pratiti rad zaposlenika kada rade udaljeni od fizičkih ureda, ali iako je u online okruženju teško pratiti rad zaposlenika, ipak treba ukomponirati i neku vrstu nadzora kako bi zaposlenici imali dodir s poduzećem. To bi se moglo izvršiti putem video poziva ili slanjem e-poruka, možda čak i telefonskim putem. Zaposlenik ne smije biti zanemaren, a ne smije se ni tako osjećati. Po povratku u svoj fizički ured, zaposlenik će sa sobom donijeti svoje vještine koje je naučio u online okruženju i bit će spreman ako ponovno bude morao svoj posao iz fizičkog premjestiti u online okruženje.

### **6.3. Opis istraživanja**

Istraživanje za diplomski rad se temelji na stresu i sukobima kao sastavnim dijelovima ljudskog života, ali ne samo privatnog, već i poslovnog. Želi se utvrditi povezanost radnog stresa i organizacijskih sukoba u organizacijama, kako stres utječe na sukobe te kako sukobi utječu na stres te donijeti zaključak je li istina ono što piše u naslovu rada, a to je da je radni stres posljedica organizacijskih sukoba, odnosno da organizacijski sukobi utječu na ljude na način da su pod većim stresom. U istraživanju su korištene tri već razvijene skale: Cohenova skala percipiranog stresa („Carnegie Mellon University [CMU]“, bez.dat.), skala sukoba između posla i obitelji („The University of Queensland [UQ]“, bez. dat.), skala interpersonalnih sukoba (Spector i Jex, 1998) te su korištena i vlastita pitanja koja bi odgovorila na to koliko COVID-19 utječe na zaposlenike, empatija, način njihovog nošenja sa sukobima i slično. U istraživanju je sudjelovalo 138 ispitanika kojima se pristupilo putem društvene mreže *Facebook*.

Navedena su pitanja na koja ovo istraživanje želi odgovoriti:

1. Utjecaj stresa na sukobe i utjecaj sukoba na stres
  - H1: Imaju li ispitanici koji su pod višom razinom stresa i veću sklonost sukobima?
  - H2: Imaju li ispitanici koji se sukobljavaju veću sklonost stresu od ispitanika koji se ne sukobljavaju?
2. Utjecaj jednog demografskog podatka na stres odnosno sukobe
  - H3a: Jesu li muškarci skloniji sukobima od žena?
  - H3b: Jesu li žene sklonije stresu od muškaraca?
  - H3c: Postoji li razlika u intenzitetu sukoba kod osoba različite dobi (18-29; 30-44; 45-54; 55-64; 65 i više)?
  - H3d: Jesu li osobe koje imaju djecu (1 do 3+ djece) pod većim stresom od onih koji nemaju djecu (0 djece)?
  - H3e: Doživljavaju li osobe koje imaju djecu snažniji intenzitet sukoba između posla i obitelji od osoba koje nemaju djecu?
3. Utjecaj više demografskih podataka na stres odnosno sukobe
  - H4a: U kojoj mjeri dob ispitanika utječe na učestalost sukoba kod muškaraca i žena?
  - H4b: U kojoj mjeri dob ispitanika utječe na razinu stresa kod žena i muškaraca?
  - H4c: U kojoj mjeri postignuto obrazovanje utječe na stres kod žena i muškaraca?

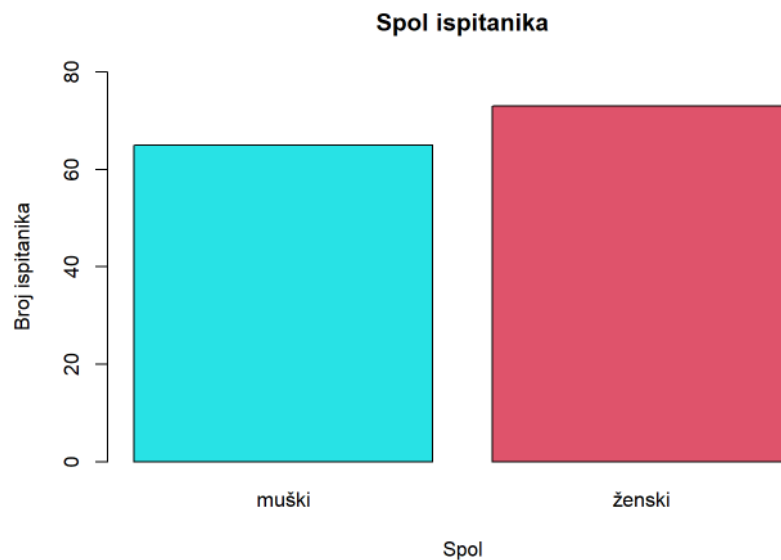
## 6.4. Metodologija

Cilj istraživanja je otkriti kako zaposlenici vide stres i sukobe, odnosno kako organizacijski sukobi utječu na radni stres te kako su povezane s time demografske karakteristike zaposlenika. Ovom istraživanju se pristupalo na način da su u istraživanje uključeni punoljetni zaposleni građani Republike Hrvatske, neovisno o spolu, dobi i edukaciji. Izabran je kvantitativni način prikupljanja podataka, a anketno prikupljanje podataka je metoda koja je korištena u tu svrhu. Anketni upitnik se sastojao od pet dijelova, gdje je prvi sadržavao demografska pitanja, drugi se ticao radnog stresa, treći sukoba između posla i obitelji, četvrti je uključivao interpersonalne sukobe, a peti dio je ispitivao karakteristike zaposlenika, odnosno način nošenja sa stresom i sukobima kod zaposlenika.

Prvi dio koji je pratio demografske podatke zaposlenika se sastojao od sedam kraćih pitanja, dio koji je ispitivao radni stres se sastojao od skale percipiranog stresa dr. S. Cohena („CMU“, bez. dat.), dio koji je govorio o sukobima između posla i obitelji je skala koju je razvilo Sveučilište u Queenslandu („UQ“, bez. dat.), treća skala koja je korištena je skala interpersonalnih sukoba Paula Spectora i koelge (Spector i Jex, 1998), a četvrta je skup pitanja koju je autorica kreirala na osnovu teorijskog dijela rada. Odgovori su bili bazirani na Likertovoj skali od pet stupnjeva, u dijelu s radnim stresom i interpersonalnim sukobima se koristila skala

od „nikad“ do „vrlo često“, a drugi i četvrti dio u upitniku se mjerio na skali od „uopće se ne slažem“ do „u potpunosti se slažem“. Podaci su prikupljeni u rujnu 2022. godine na zaposlenicima u Republici Hrvatskoj.

Za pristup ispitanicima istraživanja, zbog vremena i troškova, odabrana je metoda online intervjuiranja ispitanika putem društvene mreže *Facebook* pomoću koje su upitnici objavljeni u nekoliko grupa te su korisnici tih grupa anketne upitnike, na zamolbu autorice, slali dalje svojim prijateljima na popunjavanje te su ih dijelili na svojim profilima na toj društvenoj mreži. Kako bi se održala reprezentativnost uzorka, u uzorak su uključeni korisnici društvenih mreža stariji od 18 godina koji su radili ili rade. U istraživanje su uključeni samo potpuni anketni upitnici pa je prema tome u istraživanju sudjelovalo 138 ispitanika pri čemu se distribucija muškaraca i žena odnosi na 73 žene (52,9%) i 65 muškaraca (47,1%), što je prikazano na grafu 1 pomoću alata RStudio.



Graf 1: Distribucija ispitanika prema spolu

Graf 1 prikazuje da je približno jednak broj muškaraca i žena sudjelovalo u istraživanju, a na sljedećoj tablici je prikazana dob ispitanika prema spolu izračunata pomoću alata RStudio.

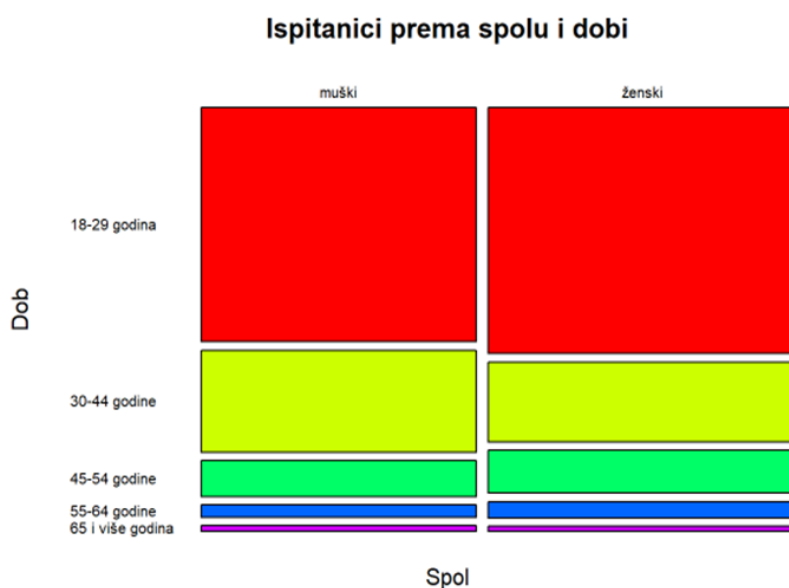
Tablica 3: Dob ispitanika prema spolu

```
table(Dob, Spol)
```

## Dob	Spol	
	muški	ženski
## 18-29 godina	39	46
## 30-44 godine	17	15
## 45-54 godine	6	8
## 55-64 godine	2	3
## 65 i više godina	1	1

Izvor: vlastita izrada

Na tablici 3 je vidljivo da je 39 muškaraca (28,27%) i 46 žena (33,33%) u dobi od 18 do 29 godina, 17 muškaraca (12,32%) i 15 žena (10,87%) u dobi od 33 do 44 godine, 6 muškaraca (4,35%) i 8 žena (5,80%) u dobi od 45 do 54 godine, 2 muškarca (1,45%) i 3 žene (2,17%) u dobi od 55 do 64 godine i 1 muškarca (0,72%) i 1 ženu (0,72%) koji imaju 65 ili više godina. Pomoću alata RStudio je izrađen sljedeći mosaicplot (mozaik dijagram) koji prikazuje raspodjelu muškaraca odnosno žena prema spolu i dobi.



Graf 2: Raspodjela ispitanika prema spolu i dobi (Izvor: vlastita izrada)

Graf 2 prikazuje da je veći broj žena u skupini od 18 do 29 godina, u skupini od 45 do 54 godine i u skupini od 55 do 64 godine, dok je muškaraca više u skupini od 30 do 44 godine, a u skupini od 65 i više godina ih je po 1 osoba.

Pomoću alata RStudio je provedena analiza obrazovanja prema spolu ispitanika gdje se došlo do rezultata da je najviše zaposlenika završilo fakultet (diplomski/magistarski studij),

akademiju (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij i to u omjeru od 19 muškaraca (13,77%) i 29 žena (21,01%), slijedi srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS) koju je pohađalo 14 muškaraca (10,14%) i 21 žena (15,22%), dok je srednju školu za zanimanje do 3 god. i školu za KV i VKV radnike pohađalo 14 muškaraca (10,14%) i 9 žena (6,52%), što je prikazano u tablici 4.

Tablica 4: Obrazovanje ispitanika prema spolu

```
table(Spol, Obrazovanje)

##          Obrazovanje
## Spol   fakultet (diplomski/magistarski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistič
##        ki studij
## muški          19
## ženski         29
##          Obrazovanje
## Spol   osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV)
## muški          0
## ženski          2
##          Obrazovanje
## Spol   prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS)
## muški          17
## ženski          12
##          Obrazovanje
## Spol   srednja škola za zanimanja do 3 god. i škola za KV i VKV radnike
## muški          14
## ženski          9
##          Obrazovanje
## Spol   srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)
## muški          14
## ženski          21
##          Obrazovanje
## Spol   znanstveni magisterij (mr. sc.) i/ili doktorat znanosti (dr. sc.)
## muški          1
## ženski          0
```

(Izvor: vlastita izrada)

Na tablici 5 je prikazano koliko djece ispitanici imaju. Mogli su odgovoriti da nemaju djecu, da imaju jedno ili dvoje te troje ili više djece. Najviše se osoba izjasnilo da nemaju djecu i to njih 92, od kojih su 43 muškarci (31,77%) i 49 žena (35,51%), jedno ili dvoje djece ima 19 muškaraca (13,77%) i 17 žena (12,32%), dok troje ili više djece imaju 3 muškaraca (2,17%) i 7 žena (5,07%).

Tablica 5: Broj djece prema spolu

```
table(Djeca, Spol)

##          Spol
## Djeca   muški ženski
## jedno ili dvoje    19    17
## nemam djecu       43    49
## troje ili više     3     7
```

(Izvor: vlastita izrada)



Nakon što je prikazana dob ispitanika i broj djece koji imaju, postavlja se pitanje koliko djece imaju muškarci odnosno žene određene dobi. Na to pitanje odgovara alat RStudio putem kojeg se kreirala tablica koja daje odgovor na postavljeno pitanje.

Tablica 6: Broj djece prema dobi i spolu ispitanika

```
table (Dob, Djeca, Spol)

## , , Spol = muški
##
##           Djeca
## Dob         jedno ili dvoje  nemam djecu  troje ili više
## 18-29 godina                6           33           0
## 30-44 godine                7           9           1
## 45-54 godine                3           1           2
## 55-64 godine                2           0           0
## 65 i više godina            1           0           0
##
## , , Spol = ženski
##
##           Djeca
## Dob         jedno ili dvoje  nemam djecu  troje ili više
## 18-29 godina                6           39           1
## 30-44 godine                5           8           2
## 45-54 godine                4           1           3
## 55-64 godine                2           0           1
## 65 i više godina            0           1           0
```

(Izvor: vlastita izrada)

Tablica 6 govori da su muškarci i žene između 18 i 29 godina u najvećoj mjeri odgovorili da nemaju djecu, jedno ili dvoje djece imaju muškarci i žene u svakoj dobi, ali ukupno su žene u većoj mjeri odgovorile da imaju djecu, odnosno 24 žene su rekle da imaju djecu u usporedbi s 22 muškarca. Zbirni prikaz demografskih podataka se nalazi na tablici 6, gdje je prikazana i proporcija ispitanika.

Tablica 6: Demografski podaci ispitanika

Demografski podaci	Varijable	Broj ispitanika	Proporcija ispitanika na uzorku (%)
Spol	Ženski	73	52,9
	Muški	65	47,1
Dob	18-29	85	61,6
	30-44	32	23,2
	45-54	14	10,1
	55-64	5	3,6

	65 i više	2	1,4
<b>Obrazovanje</b>	Osnovna škola ili niže (NSS, NKV, PKV)	2	1,4
	Srednja škola za zanimanje do 3 god. i škola za KV i VKV radnike	23	16,7
	Srednja škola za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija (SSS)	35	25,4
	Prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola (VŠS)	29	21
	Fakultet (diplomski/magistarski studij), akademija (VSS) i/ili poslijediplomski specijalistički studij	48	34,8
	Znanstveni magisterij (mr. sc.) i/ili doktorat znanosti (dr. sc.)	1	0,7
<b>Broj djece</b>	Nemam djecu	92	66,7
	Jedno ili dvoje	36	26,1
	Troje ili više	10	7,2
<b>Ukupno ispitanika</b>		<b>138</b>	<b>100</b>

(Izvor: vlastita izrada)

Da bi se dalje moglo raditi s podacima, bilo je potrebno skalu radnog stresa, skalu sukoba između posla i obitelji, skalu interpersonalnih sukoba i karakteristike ispitanika pretvoriti u numerički oblik, primjerice za skalu radnog stresa je bilo moguće odgovoriti s „Nikad-1“, „Rijetko-2“, „Ponekad-3“, „Često-4“ i „Vrlo često-5“, ali s kategorijskim varijablama je teško raditi kada se želi istraživati korelacija pa su ti odgovori pretvoreni u „1“, „2“, „3“, „4“ i „5“, a također je isti slučaj i za skalu sukoba između posla i obitelji gdje se mogao dati odgovor

„Uopće se ne slažem-1“, „Ne slažem se-2“, „Niti se slažem niti se ne slažem-3“, „Slažem se-4“ i „U potpunosti se slažem-5“. Prve tri navedene skale su već kreirane skale drugih autora pa ih nije bilo prikladno mijenjati i u njih ubacivati vlastita pitanja koja se tiču stresa, sukoba, empatije i pandemije COVID-19, već su ta pitanja sadržana u karakteristikama ispitanika te je i nad njima provedena provjera. Drugi je korak sadržavao izračun prosjeka varijabli stresa (STRES), sukoba između posla i obitelji (SUKOB1), interpersonalnih sukoba (SUKOB2) i karakteristika zaposlenika (KAR), dok je treći korak odgovaranje na postavljena pitanja.

Da bi se odgovorilo na pitanja, potrebno je provesti statističku analizu podataka. Potrebno je izračunati korelaciju između varijabli stresa i sukoba upotrebom Spearmanovog koeficijenta korelacije ( $\rho$ ) jer se Spearmanov koeficijent koristi za pitanja načinjena Likertovom skalom. Koeficijent korelacije ( $r$ ) mjeri odnos između dvije kvantitativne i kategoričke varijable, odnosno opisuje stupanj povezanosti između dvije varijable: donosi li promjena jedne varijable promjenu druge varijable u istom ili suprotnom smjeru, a može se kretati od -1 do +1, dok snaga korelacije raste od 0 do 1, gdje 0 označava da ne postoji korelacija, a 1 označava potpunu korelaciju, a predznak + ili – označava smjer korelacije (Alsaqr, 2021). Ne postoji točan standard oko toga kako se objašnjava  $r$  u smislu snage te je sve vrlo proizvoljno. Općenito se  $r$  manji od 0,20 smatra vrlo slabim, od 0,30 do 0,40 se smatra kao nizak ili blag odnos, od 0,40 do 0,70 kao umjeren odnos, od 0,70 do 0,90 kao jak i visok odnos i veći od 0,90 kao vrlo visok odnos (Alsaqr, 2021).

Za pitanja koja se tiču kako spol i broj djece utječu na sklonost stresu odnosno sukobima, potrebno je napraviti t-test. Prije nego se krene s t-testom, potrebno je provjeriti preduvjete koji se tiču uzorka nad kojim se radi analiza te postaviti razinu statističke značajnosti ( $\alpha$ ). Preduvjeti za jednostrani t-test su:

- slučajan uzorak
- nezavisne opservacije između grupa
- nezavisne opservacije unutar grupe
- uzorak manji od 10% populacije
- normalnost distribucije

Uz izračune se koriste i vizualni pokazatelji u vidu grafova kao što su regresijski pravac koji govori o povezanosti dviju varijabli, dijagrami s kutijom koji govore o simetričnosti distribucije i pokazuju stršila, QQ dijagrami koji govore o normalnosti distribucije i kako su odgovori raspodijeljeni po pravcu. Također, u pitanjima gdje se mjeri razlika među grupama, potrebno je napraviti analizu varijance, odnosno ANOVA test. U ovom istraživanju se koristi one-way ANOVA gdje se koristi samo jedan skup grupa u odnosu na jednu varijablu. ANOVA ima sljedeće preduvjete koji se moraju ispuniti kako bi se ovaj test mogao provesti:

- slučajni reprezentativni uzorak i/ili randomizirani eksperiment
- nezavisnost opservacija unutar i između grupa
- približno normalna distribucija analize varijable unutar svake grupe
- približno slična varijabilnost analizirane varijable unutar grupa
- nema stršila.

Hipoteze koje se postavljaju su:

H0: Nema razlike u aritmetičkoj sredini između grupa.

H1: Barem se jedna aritmetička sredina razlikuje.

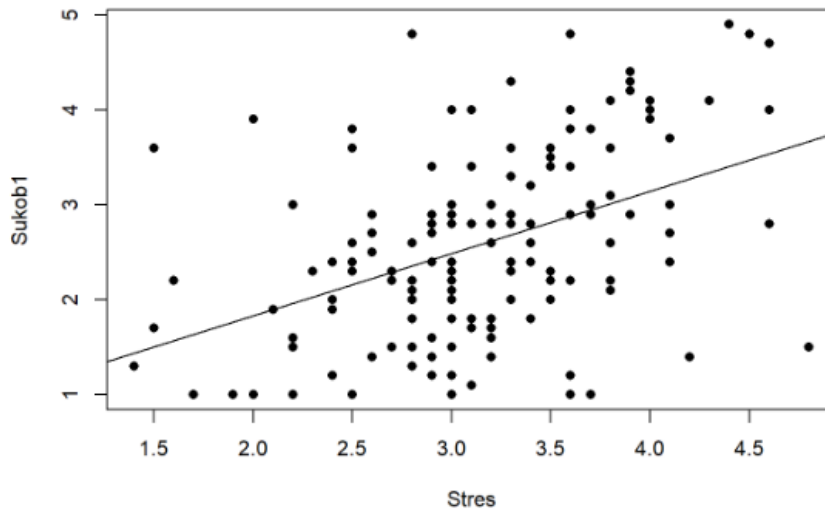
## 6.5. Rezultati

Prvo i drugo pitanje se tiče međusobnog utjecaja stresa i sukoba, a kako bi odgovor bio što jasniji, bilo je potrebno usporediti stres sa sukobima između posla i obitelji te usporediti stres s interpersonalnim sukobima. Dva su pitanja na koja se može jednoznačno odgovoriti, a to su: imaju li ispitanici koji su pod višom razinom stresa i veću sklonost sukobima odnosno imaju li ispitanici koji se sukobljavaju veću sklonost stresu. Potrebno je izračunati korelaciju između tih varijabli upotrebom Spearmanovog koeficijenta korelacije ( $\rho$ ). Hipoteze glase:

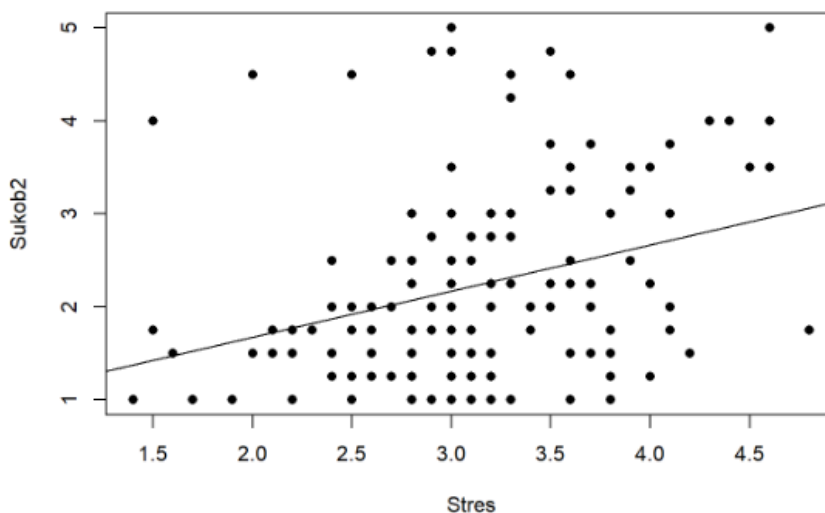
H0: Ne postoji povezanost između stresa i sukoba.

H1: Postoji povezanost između stresa i sukoba.

Za korelaciju između stresa i sukoba između posla i obitelji Spearmanov koeficijent iznosi 0,443, dok za stres i interpersonalne sukobe Spearmanov koeficijent iznosi 0,339. To znači da je povezanost stresa i sukoba između posla i obitelji umjerena, dok je povezanost stresa i interpersonalnih sukoba blaga. Graf 3 prikazuje regresijski pravac stresa i sukoba između posla i obitelji gdje se vidi umjerena pozitivna korelacija jer pravac raste udesno. Iako su pojedine točke udaljene od pravca, može se vidjeti rast. Graf 4 prikazuje regresijski pravac stresa i interpersonalnih sukoba gdje se vidi blaga pozitivna povezanost jer pravac raste udesno. Isto kao i za graf 3, i kod grafa 4 je većina točaka udaljena od pravca, ali može se vidjeti rast. Iz svega navedenog može se zaključiti da ipak stres i sukobi utječu jedan na drugoga i kreću se u istom smjeru: kako raste razina stresa, raste i razina sukoba i obrnuto. Prihvaća se H1 koja kaže da postoji povezanost između stresa i sukoba između posla i i obitelji te interpersonalnih sukoba.



Graf 3: Regresijski pravac stresa i sukoba između posla i obitelji (Izvor: vlastita izrada)



Graf 4: Regresijski pravac stresa i interpersonalnih sukoba (Izvor: vlastita izrada)

Na pitanje jesu li muškarci skloniji sukobima od žena te jesu li žene sklonije stresu od muškaraca se odgovor tražio pomoću t-testa. U ovom slučaju su sukobi podijeljeni na dva dijela gdje se gledaju sukobi između posla i obitelji te interpersonalni sukobi. Ova vrsta testa zahtijeva zadovoljenje pojedinih uvjeta:

- slučajan uzorak-ispitanici su se tražili pomoću društvene mreže pa je to više namjeren uzorak, ali za potrebe istraživanja će se pretpostaviti da je ovaj uvjet zadovoljen
- nezavisne opservacije između grupa-ispunjeno jer se radi o muškarcima i ženama
- nezavisne opservacije unutar grupe-možemo to pretpostaviti

- uzorak manji od 10% populacije-uzorak jeste manji od 10% populacije
- normalnost distribucije-treba provjeriti

Statistička značajnost (alfa) koja se koristi u ovom testu je 0,05. Provodi se deskriptivna analiza i provjeravaju se pretpostavke te ako su pretpostavke ispunjene, provodi se jednostrani t-test za dvije grupe. Hipoteze glase:

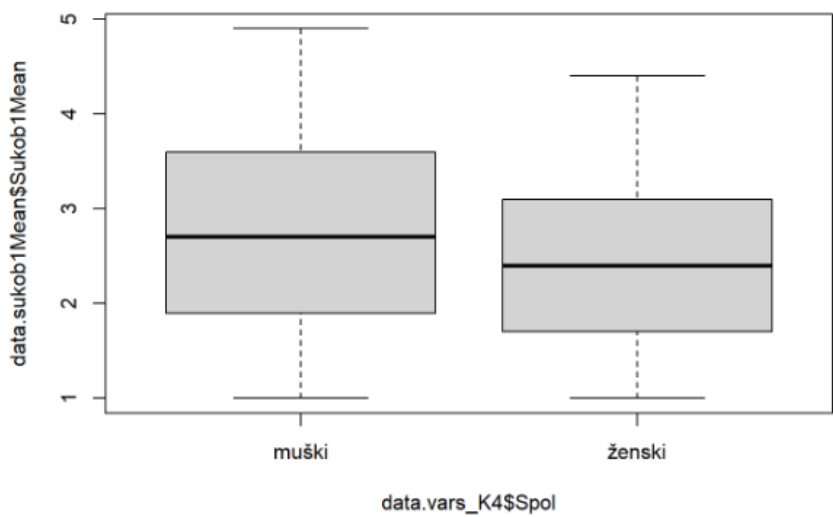
H0: Nema razlike između muškaraca i žena u sklonosti sukobima između posla i obitelji.

H1: Muškarci su skloniji sukobima između posla i obitelji od žena.

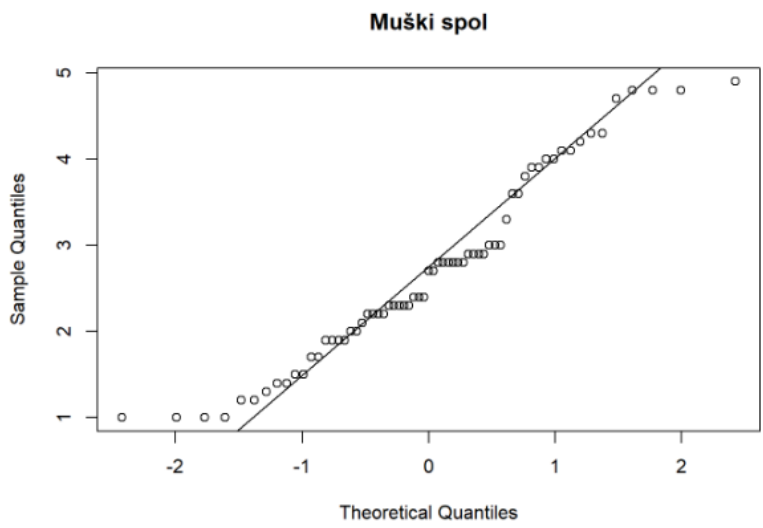
Na osnovu podataka ispitanika, izrađen je boxplot (dijagram s kutijom) na kojem je moguće vidjeti gdje se nalazi minimum, gdje maksimum, gdje je medijan i kvantili. Medijan je najučestalija vrijednost i nalazi se tamo gdje je zadebljana crta te za muškarce iznosi 2,7, a za žene 2,4; prvi i treći kvantil se nalaze na rubovima kutija gdje za muškarce iznose 1,9 i 3,6, dok za žene 1,7 i 3; dok su minimum i maksimum izvan kutije i za muškarce iznosi 1 i 4,9, a za žene 1 i 4,4. Aritmetička sredina je za muškarce 2,71, a za žene 2,46, a standardna devijacija za muškarce iznosi 1,09, a za žene 0,9. Graf 5 prikazuje da su obje distribucije približno simetrične. Da bi se vidjelo je li distribucija podataka normalna, bilo je potrebno napraviti QQ dijagram. Dijagram 6 i 7 prikazuju raspodjelu odgovora koju su dali ispitanici u slučaju sukoba između posla i obitelji te se na oba dijagrama može vidjeti da je distribucija približno normalna jer se najviše odgovora nalazi na sredini pravca te se s obje krajnje strane pravca nalazi manje odgovora.

```
## data.vars_K4$Spol min Q1 median Q3 max mean sd n missing
## 1 muški 1 1.9 2.7 3.6 4.9 2.707692 1.0864661 65 0
## 2 ženski 1 1.7 2.4 3.1 4.4 2.456164 0.9016938 73 0

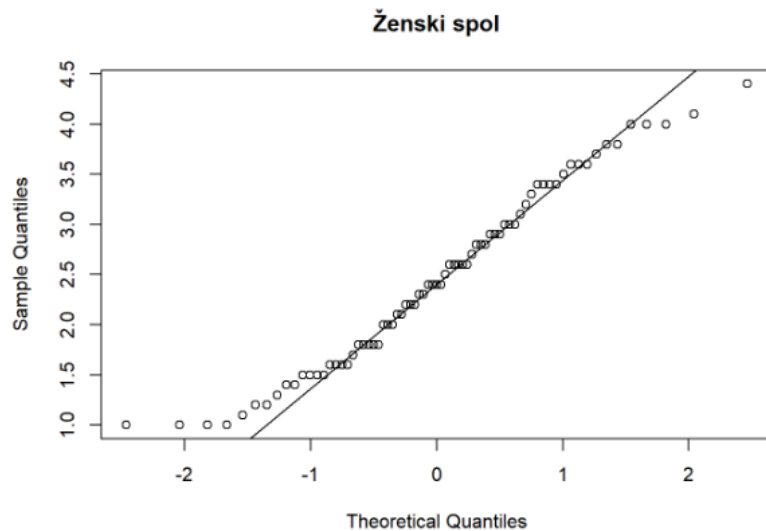
boxplot(data.sukob1Mean$Sukob1Mean~data.vars_K4$Spol)
```



Graf 5: Dijagram s kutijom sklonosti sukobu posla i obitelji žena i muškaraca (Izvor: vlastita izrada)



Graf 6: QQ dijagram normalnosti distribucije muških ispitanika za sukob posla i obitelji (Izvor: vlastita izrada)



Graf 7: QQ dijagram normalnosti distribucije ženskih ispitanica za sukob posla i obitelji (Izvor: vlastita izrada)

Za izračun t-testa koristi se alat RStudio u kojem je bilo potrebno, zbog toga što se želi saznati jesu li muškarci skloniji sukobima između posla i obitelji od žena, odabrati jednostrani t-test. Uz razinu statističke značajnosti 0,05 i p vrijednosti od 0,07 ne odbacuje se  $H_0$  jer je p vrijednost veća od  $\alpha$  ( $0,07 > 0,05$ ), odnosno može se reći da nema razlike u sklonosti sukobima između posla i obitelji između muškaraca i žena uz razinu pouzdanosti od 95%.

Za pitanje jesu li muškarci skloniji interpersonalnim sukobima vrijede isti preduvjeti, a hipoteze se postavljaju ovako:

$H_0$ : Nema razlike između sklonosti interpersonalnim sukobima kod muškaraca i žena.

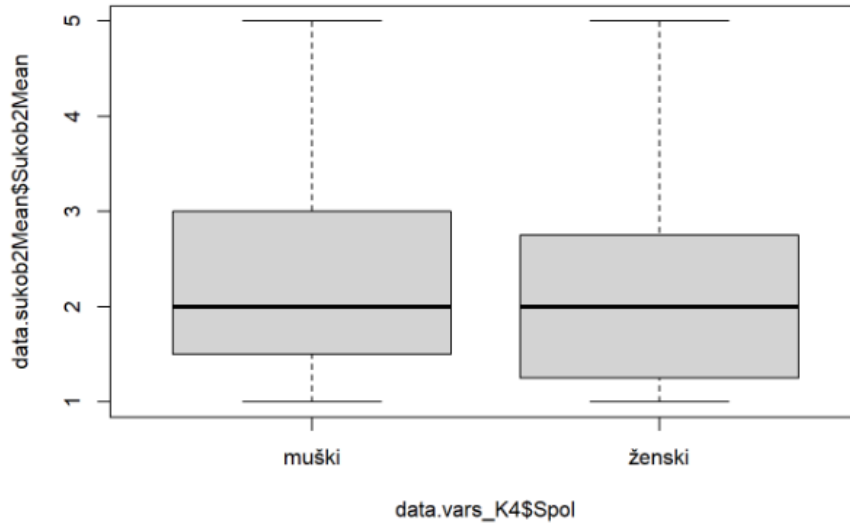
$H_1$ : Muškarci su skloniji interpersonalnim sukobima od žena.

Medijan i za muškarce i za žene iznosi 2, prvi kvantil kod muškaraca iznosi 1,5, a kod žena 1,25, treći kvantil kod muškaraca iznosi 3, a kod žena 2,75, minimum i maksimum se kod muškaraca i žena ne razlikuju, minimum je jedan, a maksimum 5, aritmetička sredina kod muškaraca je 2,31, a kod žena 2,17, standardna devijacija je jednaka 1,08 za muškarce i 1,04 za žene. Na grafu 8 se može vidjeti da su distribucije gotovo simetrične, a grafovi 9 i 10 prikazuju da se najviše odgovora nalazi na 2 te se prema tome ne može tvrditi da je distribucija potpuno normalna.

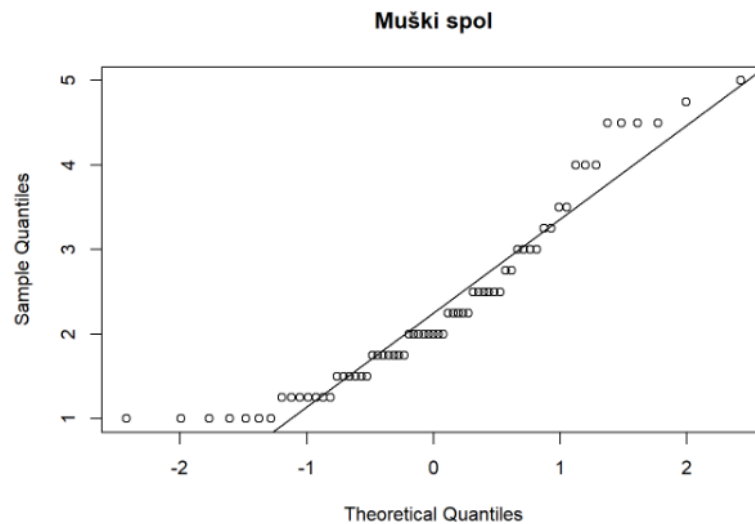


```
## data.vars_K4$Spol min Q1 median Q3 max mean sd n missing
## 1 muški 1 1.50 2 3.00 5 2.307692 1.081421 65 0
## 2 ženski 1 1.25 2 2.75 5 2.167808 1.040879 73 0
```

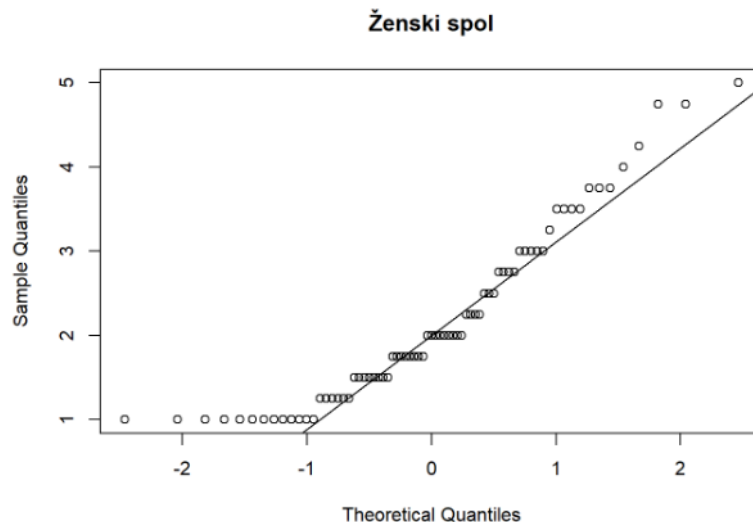
```
boxplot(data.sukob2Mean$Sukob2Mean~data.vars_K4$Spol)
```



Graf 8: Dijagram s kutijom sklonosti interpersonalnom sukobu žena i muškaraca (Izvor: vlastita izrada)



Graf 9: QQ dijagram normalnosti distribucije muških ispitanika za interpersonalni sukob (Izvor: vlastita izrada)



Graf 10: QQ dijagram normalnosti distribucije ženskih ispitanica za interpersonalni sukob  
(Izvor: vlastita izrada)

Pomoću t-testa se htjelo saznati jesu li muškarci skloniji interpersonalnim sukobima od žena te je korišten jednostrani t-test. Uz razinu statističke značajnosti 0,05 se ne odbacuje  $H_0$  jer je p vrijednost veća od  $\alpha$  ( $0,2 > 0,05$ ), odnosno može se reći da nema razlike između muškaraca i žena i sklonosti interpersonalnim sukobima uz razinu pouzdanosti od 95%.

Sljedeće pitanje se tiče toga jesu li žene sklonije stresu od muškaraca. Također, kako je ovo t-test, jednaki su preduvjeti kao i u prethodnom pitanju te se navode sljedeće hipoteze:

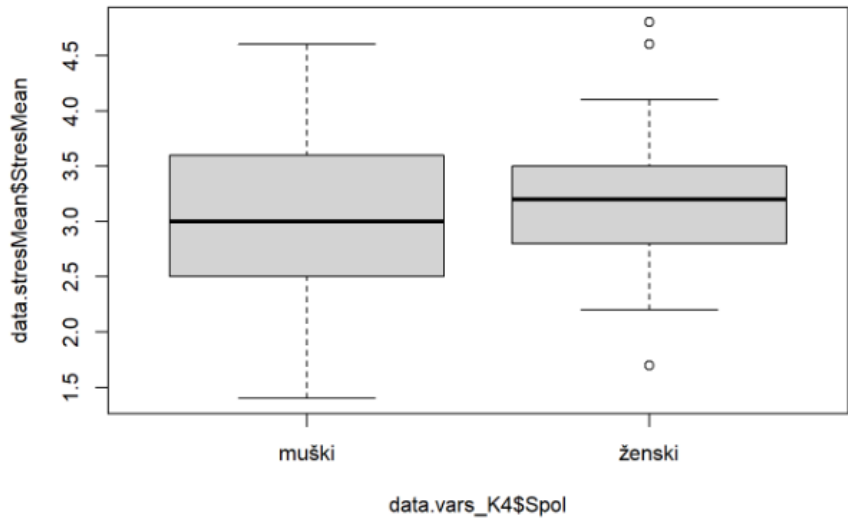
$H_0$ : Nema razlike između sklonosti stresu između muškaraca i žena.

$H_1$ : Žene su sklonije stresu od muškaraca.

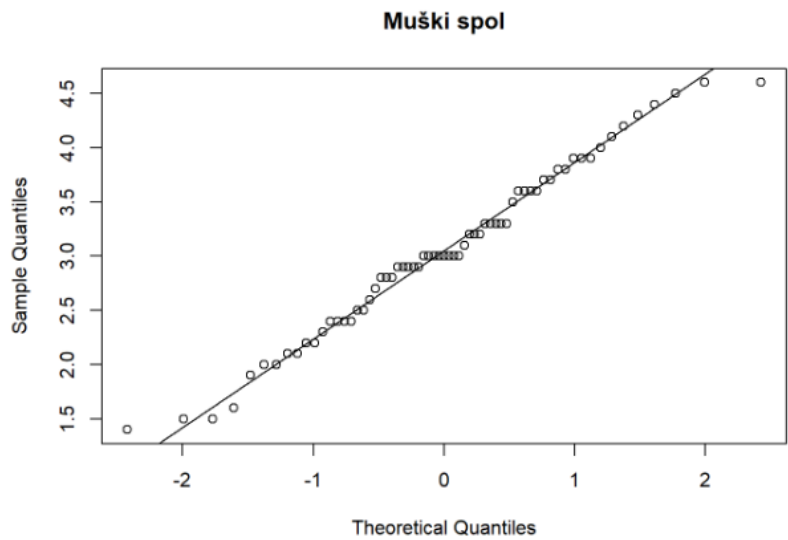
Graf 11 prikazuje da je distribucija gotovo simetrična, da je medijan za muškarce jednak 3, a za žene 3,2; prvi kvantil i treći kvantil se za muškarce nalaze na 2,5 i 3,6, dok se za žene nalaze na 2,8 i 3,5; minimum i maksimum se za muškarce nalaze na 1,4 i 4,6, a za žene na 1,7 i 4,8. Aritmetička sredina za muškarce iznosi 3,05, a za žene 3,21; standardna devijacija za muškarce iznosi 0,79, a za žene 0,55. Kod žena se vide tri stršila, odnosno jedna žena koja je odgovorila da ima manju razinu stresa od ostatka i dvije koje su odgovorile da su pod iznimnim stresom. Grafovi 12 i 13 prikazuju da je distribucija normalna uz tri stršila kod žena.

```
## data.vars_K4$Spol min Q1 median Q3 max mean sd n missing
## 1 muški 1.4 2.5 3.0 3.6 4.6 3.047692 0.7852364 65 0
## 2 ženski 1.7 2.8 3.2 3.5 4.8 3.206849 0.5531046 73 0

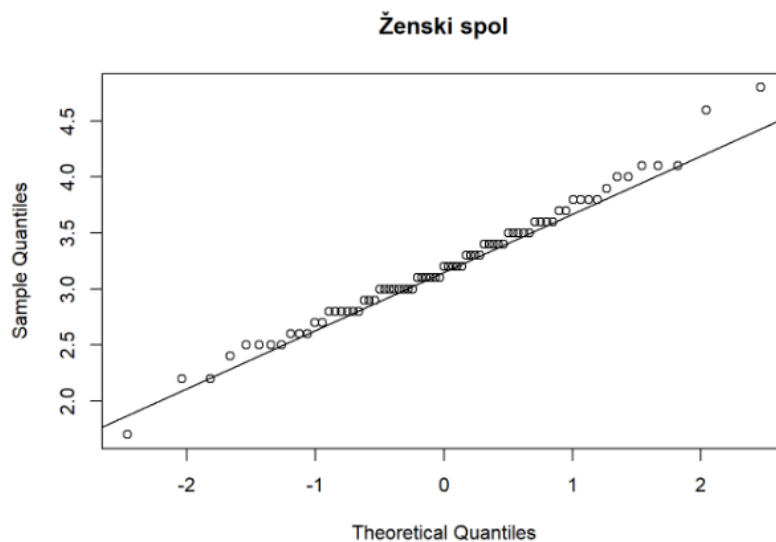
boxplot(data.stresMean$StresMean~data.vars_K4$Spol)
```



Graf 11: Dijagram s kutijom sklonosti stresu žena i muškaraca (Izvor: vlastita izrada)



Graf 12: QQ dijagram normalnosti distribucije muških ispitanika za stres (Izvor: vlastita izrada)



Graf 13: QQ dijagram normalnosti distribucije ženskih ispitanica za stres (Izvor: vlastita izrada)

Pomoću t-testa se htjelo saznati jesu li žene sklonije stresu od muškaraca te je korišten jednostrani t-test. Uz razinu statističke značajnosti 0,05 se ne odbacuje  $H_0$  jer je p vrijednost veća od  $\alpha$  ( $0,09 > 0,05$ ), odnosno može se reći da nema razlike u sklonosti stresu između muškaraca i žena uz razinu pouzdanosti od 95%.

Sljedeći t-test je proveden za pitanje jesu li osobe koje imaju djecu pod većim stresom od onih koji nemaju djecu. Hipoteze su postavljene ovako:

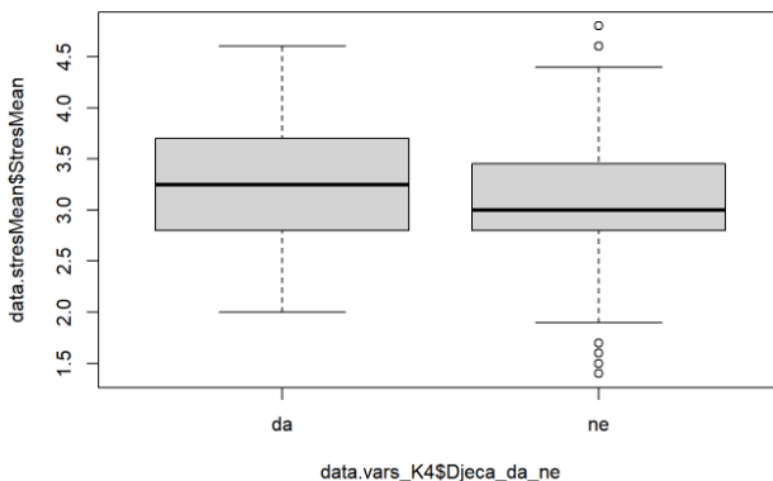
$H_0$ : Nema razlike u stresu između osoba koje imaju djecu i onih koje nemaju djecu.

$H_1$ : Osobe koje imaju djecu su pod većim stresom.

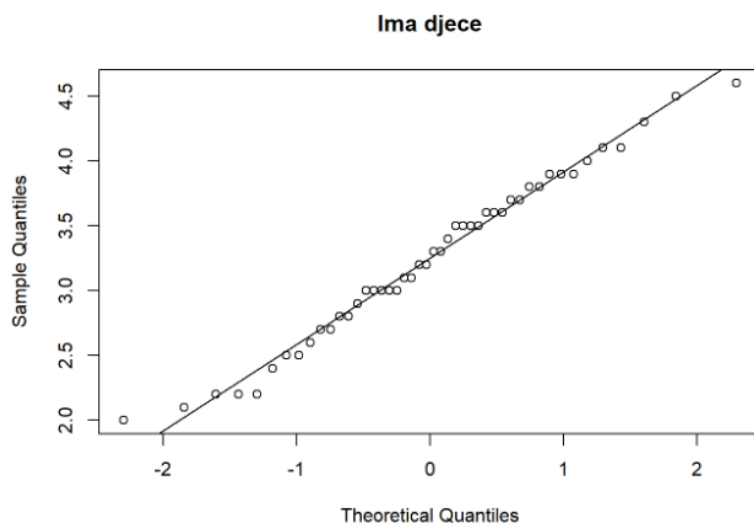
Ispitanici su na pitanje o djeci mogli odgovoriti s nemam djece, jedno ili dvoje i troje ili više. Osobe koje imaju djecu (1 do 3 ili više) su smještene u klaster da, a one koje nemaju u klaster ne kako bi bilo lakše izvesti t-test. Na grafu 14 je prikazano da je distribucija gotovo simetrična uz šest stršila na strani onih koji nemaju djecu. Medijan kod osoba koje imaju djecu je 3,25, a kod onih koji nemaju djecu 3; prvi i treći kvantil kod onih koji imaju djecu su 2,8 i 3,7, a kod onih koji nemaju djecu 2,8 i 3,4; minimum i maksimum kod osoba koje imaju djecu su 2 i 4,6, a kod onih koji nemaju djecu 1,4 i 4,8. Aritmetička sredina za osobe koje imaju djecu je 3,25, a za one koji nemaju djecu 3,08; a standardna devijacija je 0,66 za one s djecom i 0,68 za one bez djece. Grafovi 15 i 16 prikazuju približnu normalnost distribucije te graf 16 prikazuje nekoliko već navedenih stršila gdje su osobe bez djece odgovorile da su pod iznimnim stresom ili da gotovo uopće nisu pod stresom.

```
## data.vars_K4$Djeca_da_ne min Q1 median Q3 max mean sd n
## 1 da 2.0 2.8 3.25 3.700 4.6 3.245652 0.6561526 46
## 2 ne 1.4 2.8 3.00 3.425 4.8 3.075000 0.6801139 92
## missing
## 1 0
## 2 0

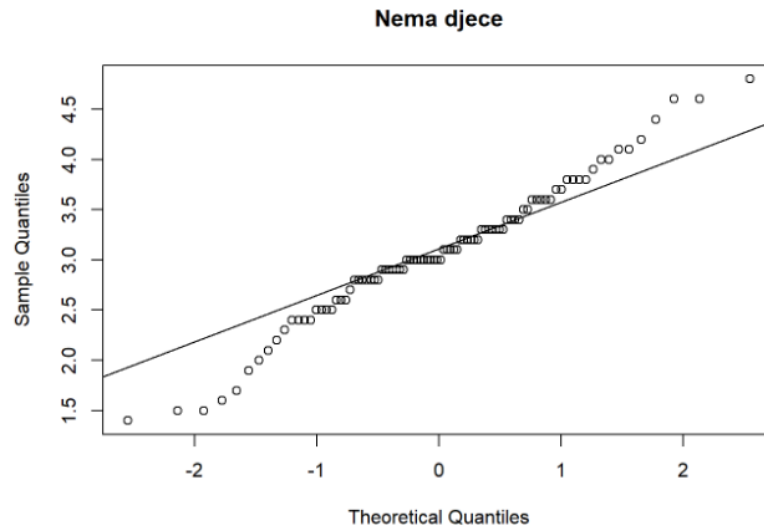
boxplot(data.stresMean$StresMean~data.vars_K4$Djeca_da_ne)
```



Graf 14: Dijagram s kutijom sklonosti stresu kod osoba koje imaju i koje nemaju djecu (Izvor: vlastita izrada)



Graf 15: QQ dijagram normalnosti distribucije osoba koje imaju djecu za stres (Izvor: vlastita izrada)



Graf 16: QQ dijagram normalnosti distribucije osoba koje nemaju djecu za stres (Izvor: vlastita izrada)

Pomoću t-testa se htjelo saznati jesu li osobe koje imaju djecu sklonije stresu od osoba koje nemaju djecu. Uz razinu statističke značajnosti 0,05 se ne odbacuje  $H_0$  jer je p vrijednost veća od  $\alpha$  ( $0,08 > 0,05$ ), odnosno nema razlike u sklonosti stresu između osoba koje imaju i onih koje nemaju djecu uz razinu pouzdanosti od 95%.

Sljedeće pitanje govori o tome jesu li osobe koje imaju djecu u većem sukobu između posla i obitelji od osoba koje nemaju djecu. Hipoteze su postavljene na sljedeći način:

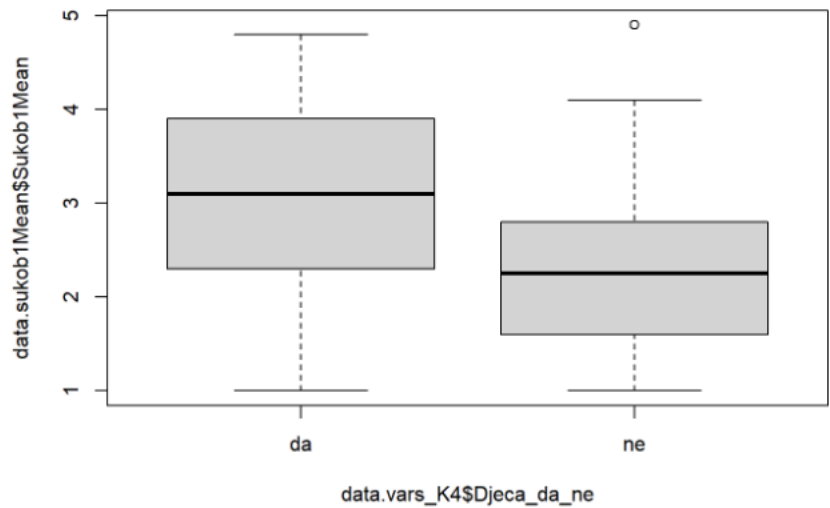
$H_0$ : Nema razlike kod sklonosti sukobu između posla i obitelji kod osoba koje imaju djecu i kod osoba koje nemaju djecu.

$H_1$ : Osobe koje imaju djecu su u većem sukobu između posla i obitelji od onih koje nemaju djecu.

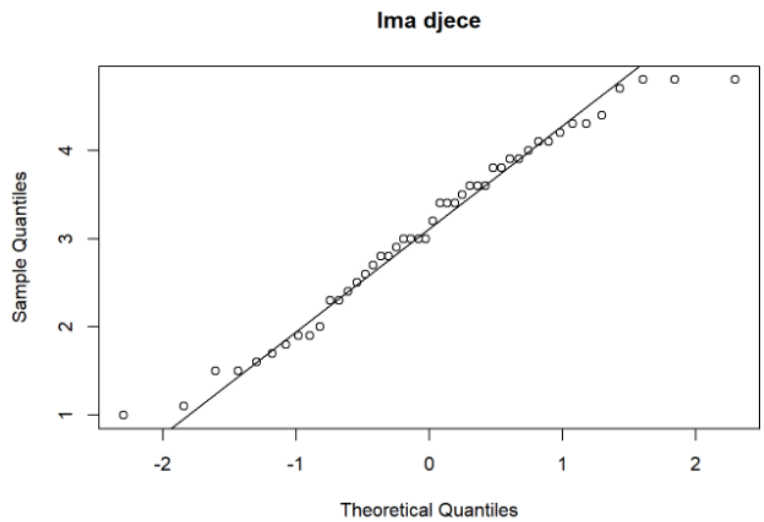
Medijan kod osoba koje imaju djecu je 3,10, a kod onih koje nemaju 2,25; prvi i treći kvantil kod osoba koje imaju djecu su 2,3 i 3,9, a kod osoba koje nemaju djecu 1,6 i 2,8; minimum i maksimum kod osoba koje imaju djecu su 1 i 4,8, a kod osoba koje nemaju djecu su slični i to 1 kao minimum i 4,9 kao maksimum. Aritmetička sredina za osobe koje imaju djecu je 3,11, a za one koje nemaju djecu 2,31; standardna devijacija kod onih koje imaju djecu je 1,05, a kod onih koje nemaju djecu je 0,86. Pomoću grafa 17 se može reći da je distribucija gotovo simetrična te da postoji jedno stršilo kod osoba koje nemaju djecu gdje je jedna osoba koja nema djecu u sukobu između posla i obitelji u većoj razini od ostalih. Grafovi 18 i 19 prikazuju normalnost distribucije ističući da osobe koje nemaju djecu smještaju svoje odgovore na nižoj razini od osoba koje imaju djecu.

```
## data.vars_K4$Djeca_da_ne min Q1 median Q3 max mean sd n
## 1 da 1 2.325 3.10 3.9 4.8 3.106522 1.0497412 46
## 2 ne 1 1.600 2.25 2.8 4.9 2.308696 0.8590376 92
## missing
## 1 0
## 2 0

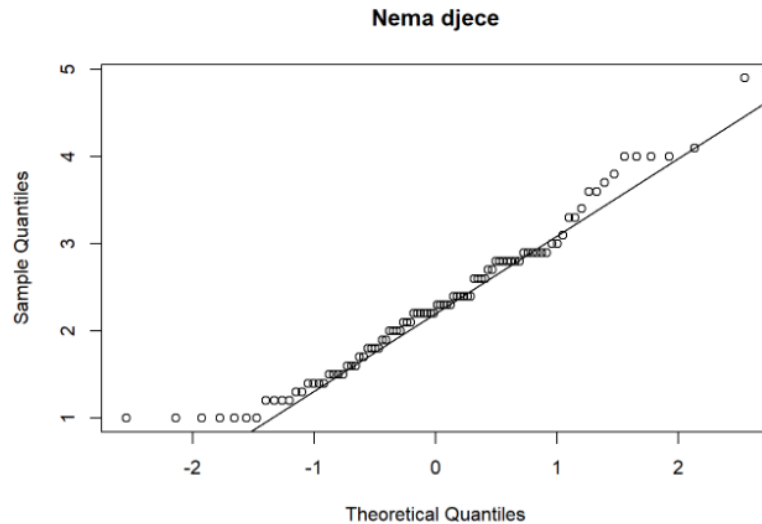
boxplot(data.sukob1Mean$Sukob1Mean~data.vars_K4$Djeca_da_ne)
```



Graf 17: Dijagram s kutijom sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba koje imaju i koje nemaju djecu (Izvor: vlastita izrada)



Graf 18: QQ dijagram normalnosti distribucije osoba koje imaju djecu za sukobe između posla i obitelji (Izvor: vlastita izrada)



Graf 19: QQ dijagram normalnosti distribucije osoba koje nemaju djecu za sukobe između posla i obitelji (Izvor: vlastita izrada)

T-test je poslužio tome da se sazna jesu li osobe koje imaju djecu u većem sukobu između posla i obitelji. Uz razinu statističke značajnosti 0,05 se odbacuje  $H_0$ , odnosno prihvaća se  $H_1$  jer je p vrijednost manja od  $\alpha$  ( $0,00001 < 0,05$ ), odnosno osobe koje imaju djecu su u većem sukobu između posla i obitelji od osoba koje nemaju djecu uz razinu pouzdanosti od 95%.

Na pitanje koje govori o tome postoji li razlika u intenzitetu sukoba između posla i obitelji te interpersonalnih sukoba kod osoba različite dobi, odgovoreno je pomoću ANOVA testa, odnosno analize varijance. Preduvjeti za provedbu ANOVA testa su:

- slučajni reprezentativni uzorak i/ili randomizirani eksperiment-uzorak se može nazvati slučajnim za potrebe istraživanja
- nezavisnost opservacija unutar i između grupa-opservacije jesu nezavisne
- približno normalna distribucija analize varijable unutar svake grupe-pretpostavka da je to točno
- približno slična varijabilnost analizirane varijable unutar grupa-pretpostavka je da je i to zadovoljeno
- nema stršila-zadovoljeno.

Hipoteze za provedbu ANOVA testa:

$H_0$ : Ne postoji razlika između aritmetičkih sredina u sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi.

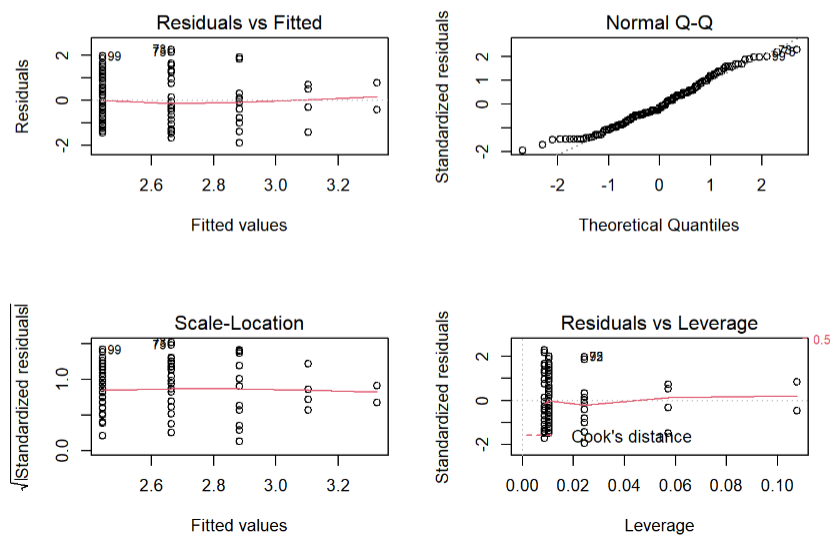
$H_1$ : Postoji razlika kod barem jedne aritmetičke sredine u sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi.



Statistička značajnost koja se prihvaća za ovaj test je  $\alpha=0,05$ . Ako je p vrijednost manja ili jednaka  $\alpha$ , odbacuje se  $H_0$ , a ako je p vrijednost veća od  $\alpha$ , u tom slučaju se prihvaća  $H_0$ . Ako je u prvoj analizi pokazano da je p vrijednost manja od  $\alpha$ , radi se post hoc analiza pomoću Tukeyjeve usporedbe aritmetičkih sredina.

```
##           Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
## data.vars_K4$Dob2  1  5.61  5.608  5.838 0.017 *
## Residuals      136 130.65  0.961
## ---
## Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

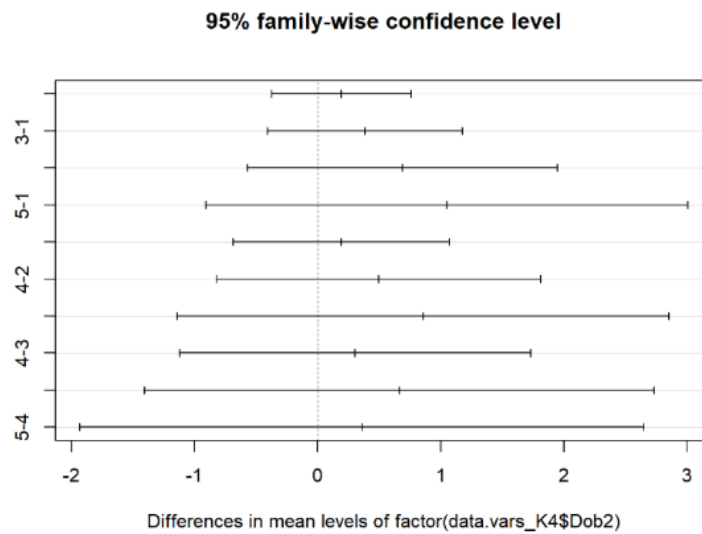
par(mfrow=c(2,2))
plot(one.way1)
```



Graf 20: ANOVA analiza sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi  
(Izvor: vlastita izrada)

Graf 20 prikazuje u prvom redu koliko iznosi p vrijednost i u ovom slučaju je 0,017, što je manje od  $\alpha$ . Također, prvi graf „Residuals vs Fitted“ prikazuje homogenost varijance, odnosno razlikuje li se varijabilnost opservacija među grupama te se vidi da na ovom grafu točke imaju sličnu raspodjelu za svih pet grupa; drugi graf "Scale-Location" ima istu x-os kao i prvi graf, ali y-os prikazuje drugi korijen vrijednosti standardiziranih reziduala, a pri čemu taj drugi korijen pomaže u točnijem razlikovanju varijabilnosti. I jedan i drugi graf prikazuju da je varijabilnost podataka slična. Treći graf je QQ dijagram „Normal Q-Q“ koji govori o normalnosti reziduala, a prema prikazu ovoga grafa, distribucija reziduala je normalna jer se točke nalaze na pravcu; četvrti graf „Residuals vs Leverage“ prikazuje utjecajnost opservacija, odnosno ako bilo koja točka padne izvan Cookove distance (crvene isprekidane crte), to se smatra utjecajnom opservacijom, a u ovom slučaju je nekoliko točaka ispod crvene crte, što znači da su to utjecajne točke te ako se te točke uklone, koeficijenti modela bi se značajno promijenili.

Kako je prikazano u ovom slučaju, trebala bi se opovrgnuti nulta hipoteza, ali kako bi rezultati bili točniji, potrebno je napraviti Tukeyjevu analizu.



Graf 21: Razlika u aritmetičkim sredinama sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi (Izvor: vlastita izrada)

Graf 21 prikazuje razliku u aritmetičkim sredinama za sve grupe pri čemu 0 označava zajedničku aritmetičku sredinu, a ako rasponi sijeku 0, što je slučaj na ovome grafu, to znači da se niti jedna grupa ne razlikuje, odnosno da razlike nisu statistički značajne. Tablica 7 prikazuje Tukeyjevu višestruku usporedbu aritmetičkih sredina u kojoj je vidljivo da je p vrijednost za svaku usporedbu veća od  $\alpha$ , što znači da se prihvaća  $H_0$  koja kaže da nema razlike u aritmetičkim sredinama niti za jednu grupu. Drugim riječima, nema razlike u sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi.

Tablica 7: Tukeyjeva višestruka usporedba aritmetičkih sredina

```
tukey.one.way2
```

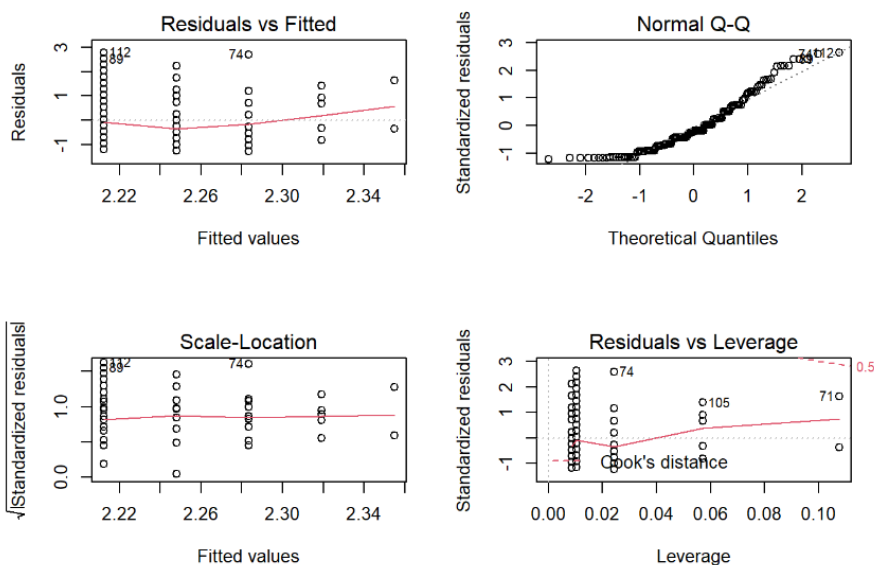
```
## Tukey multiple comparisons of means
## 95% family-wise confidence level
## factor levels have been ordered
##
## Fit: aov(formula = data.sukob1Mean$Sukob1Mean ~ factor(data.vars_K4$Dob2), data = data)
##
## $`factor(data.vars_K4$Dob2)`
##      diff      lwr      upr      p adj
## 2-1 0.1931618 -0.3750754 0.7613989 0.8807102
## 3-1 0.3851261 -0.4051254 1.1753775 0.6619034
## 4-1 0.6894118 -0.5713933 1.9502169 0.5564231
## 5-1 1.0494118 -0.9105894 3.0094129 0.5767768
## 3-2 0.1919643 -0.6859681 1.0698967 0.9741381
## 4-2 0.4962500 -0.8212846 1.8137846 0.8354979
## 5-2 0.8562500 -1.1407159 2.8532159 0.7595001
## 4-3 0.3042857 -1.1231250 1.7316964 0.9764375
## 5-3 0.6642857 -1.4068194 2.7353908 0.9012580
## 5-4 0.3600000 -1.9322933 2.6522933 0.9925208
```

(Izvor: vlastita izrada)

Ima li razlike u sklonosti interpersonalnim sukobima kod osoba različite dobi se također dobiva putem ANOVA analize te je ovaj put odmah bilo jasno da je p vrijednost veća od  $\alpha$  te da se prihvaća  $H_0$ , odnosno da nema razlike.

```
##              Df Sum Sq Mean Sq F value Pr(>F)
## data.vars_K4$Dob2  1  0.15  0.1463    0.13  0.719
## Residuals      136 153.38  1.1278
```

```
par(mfrow=c(2,2))
plot(one.sway1)
```

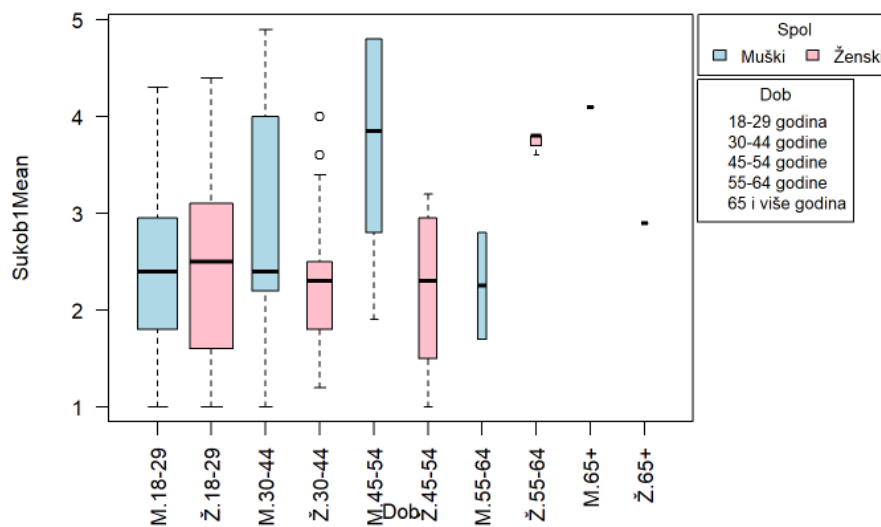


Graf 22: ANOVA analiza sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi

(Izvor: vlastita izrada)

Graf 22 prikazuje isto što i graf 20; da p vrijednost iznosi 0,719, što je veće od postavljene  $\alpha$  od 0,05 i time se prihvaća  $H_0$ . Prvi graf „Residuals vs Fitted“ prikazuje homogenost varijance te se vidi da točke imaju sličnu raspodjelu; drugi graf "Scale-Location" prikazuje isto, ali s drugim korijenom koji pomaže u boljem shvaćanju homogenosti varijance. I jedan i drugi graf prikazuju da je varijabilnost podataka slična. Treći graf QQ dijagram „Normal Q-Q“ kaže da je distribucija normalna jer se većina točaka nalazi na pravcu; četvrti graf „Residuals vs Leverage“ prikazuje utjecajnost opservacija, odnosno ako bilo koja točka padne izvan Cookove distance, to se smatra utjecajnom opservacijom, a to znači da se uklanjanjem tih točaka koeficijenti modela značajno mijenjaju. Kako je već u prvom koraku analize varijance prikazano da je p vrijednost veća od  $\alpha$  te da se prihvaća  $H_0$  koja kaže da ne postoji razlika u aritmetičkim sredinama, nije bilo smisla računati Tukeyjevu analizu.

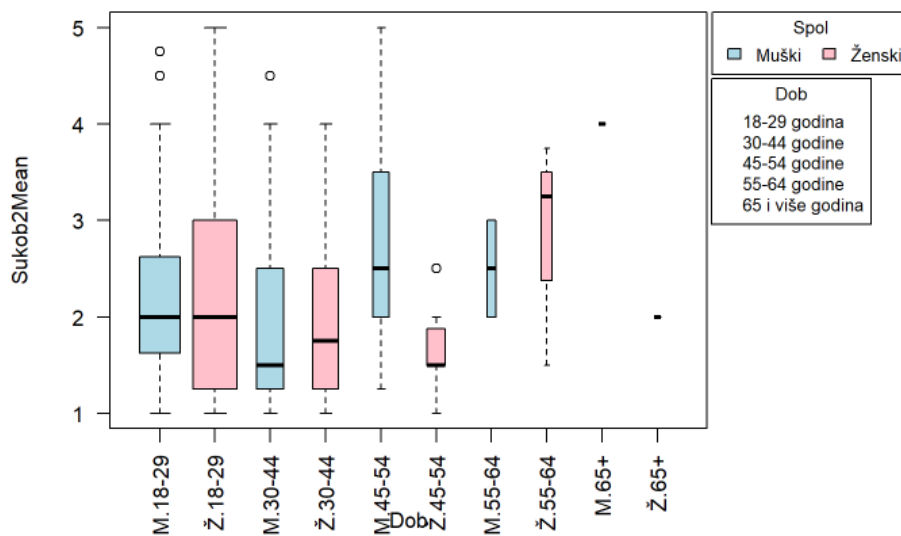
Na pitanja koja zanima utjecaj više demografskih čimbenika na stres odnosno sukobe se odgovorilo pomoću dijagrama s kutijom koji slikovito objašnjava gdje se nalazi medijan, odnosno najčešća vrijednost u kojoj su se ispitanici smjestili. Prvo pitanje govori o tome u kojoj mjeri dob ispitanika utječe na učestalost sukoba između posla i obitelji kod muškaraca i žena.



Graf 23: Dijagram s kutijom sklonosti sukobima između posla i obitelji kod muškaraca i žena različite dobi (Izvor: vlastita izrada)

Na grafu 23 je prikazan dijagram s kutijom koji pobliže objašnjava sklonost sukobima između posla i obitelji kod muškaraca i žena različite dobi. Muškarci i žene u dobi između 18 i 29 godina imaju približno simetričnu distribuciju te se medijan njihovih odgovora javlja na oko 2,5 i nema stršila; muškarci u dobi između 30 i 44 godine imaju približno isti medijan kao i muškarci dobi između 18 i 29 godina, ali distribucija je izdužena udesno, a kod žena iste dobi je također medijan sličan, ali postoje dva stršila koja govore da postoje dvije ženske osobe

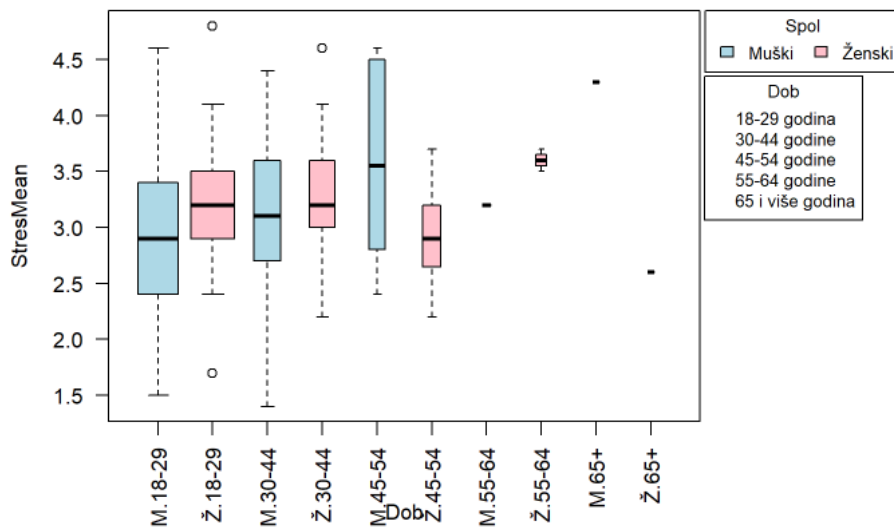
koje doživljavaju više sukoba između posla i obitelji od ostalih žena te dobi; muškarci u dobi između 45 i 55 godine imaju medijan na oko 4, dok je kod žena iste dobi medijan na nešto više od 2; muškarci u dobi između 55 i 64 godine imaju gotovo isti medijan kao žene od 55 i 64 godine, dok žene u dobi između 55 i 64 godine imaju medijan na nešto manje od 4; muškaraca i žena u dobi 65 i više godina je ukupno dvoje pa je muškarac smjestio svoj odgovor na oko 4, a žena na 3. Kod žena je vidljivo da je medijan na razini oko 2,5, a kod muškaraca također na 2,5, dok muškarci u dobi 45-54 godine imaju medijan na oko 4. Ipak se može reći da dob ispitanika ne utječe na to kakva će biti sklonost sukobima između posla i obitelji jer se vidi da je medijan gotovo jednak za sve grupe.



Graf 24: Dijagram s kutijom sklonosti interpersonalnim sukobima kod muškaraca i žena različite dobi (Izvor: vlastita izrada)

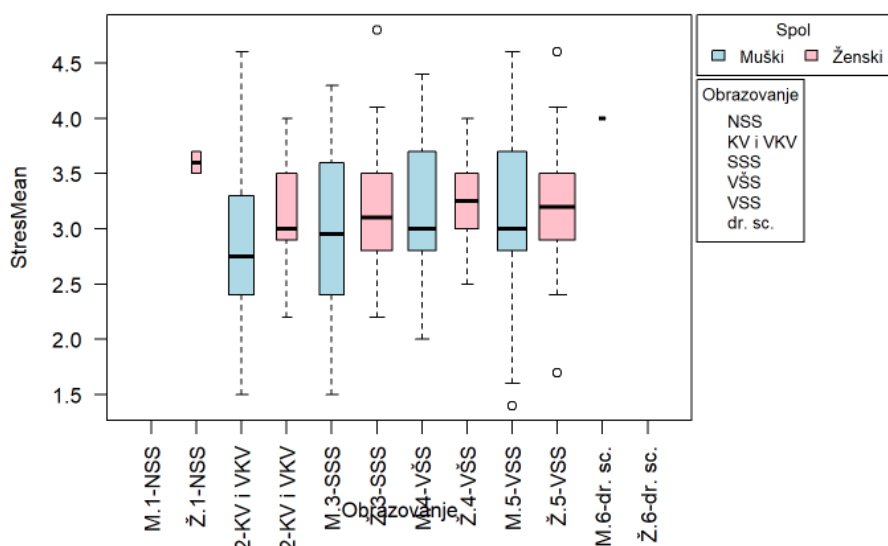
Graf 24 prikazuje dijagram s kutijom sklonosti interpersonalnim sukobima kod muškaraca i žena različite dobi. Muškarci i žene u dobi između 18 i 29 godina imaju jednak medijan odgovora koji se javlja na 2 uz 2 stršila kod muškaraca, što znači da se dva muškarca u dobi od 18 do 29 godina sukobljavaju više od ostalih u istoj skupini; muškarci u dobi između 30 i 44 godine imaju medijan na oko 1,5 s jednim stršilom, što znači da je jedan muškarac u dobi od 30 do 44 godine u većim interpersonalnim sukobima od ostalih iz skupine, kod žena iste dobi je medijan malo ispod 2; muškarci dobi između 45 i 54 godine medijan postavljaju na 2,5, dok žene iste dobi medijan imaju na 1,5 uz jedno stršilo koje stoji na 2,5 govoreći tako da postoji jedna žena u dobi između 45 i 54 godine koja je u većim interpersonalnim sukobima od ostatka grupe; muškarci u dobi od 55 do 64 godine medijan stavljaju na 2,5, dok žene iste dobi na nešto više od 3; muškarac u dobi od 65 i više godina imaju medijan na 4, a žene iste dobi

na 2. Može se reći da dob ispitanika ne utječe na to kakva će biti sklonost interpersonalnim sukobima.



Graf 25: Dijagram s kutijom sklonosti stresu kod muškaraca i žena različite dobi (Izvor: vlastita izrada)

Graf 25 prikazuje dijagram s kutijom sklonosti stresu kod muškaraca i žena različite dobi. Muškarci u dobi između 18 i 29 godina imaju medijan odgovora koji se javlja na nešto manje od 3, dok je kod žena iste dobi medijan na oko 3,25 uz 2 stršila s obje strane, što znači da postoji jedna žena te dobi koja je pod većim stresom od ostalih iz grupe i jedna žena koja je pod manjim stresom od ostalih iz grupe; muškarci dobi između 30 i 44 godine imaju razinu medijana malo višu od 3, dok žene imaju jednaku razinu medijana kao i prethodna grupa ispitanica, odnosno 3,25 uz jedno stršilo gdje je jedna ženska osoba pod većom razinom stresa od ostalih iz grupe; muškarci dobi između 45 i 54 godine imaju medijan na 3,5, a žene te dobi su na razini medijana nešto niže od 3, kao i muškarci u dobi od 18 do 29 godina; muškarci u dobi od 55 do 64 godine medijan imaju na 3,25 kao i ispitanice u dobi od 18 do 29 godina i one od 30 do 44 godine, dok žene u dobi od 55 do 64 godine medijan svrstavaju kao i muškarci u dobi od 45 do 54 godine, odnosno 3,5; muškarac u dobi od 65 i više godina ima medijan na 4,25, dok žena te dobi ima medijan na nešto više od 2,5. Može se reći da dob ne utječe na razinu stresa kod muškaraca i žena jer je medijan gotovo na istoj razini, osim kod nekoliko osoba u dobi od 55-64 i 65 i više godina.



Graf 26: Dijagram s kutijom sklonosti stresu kod muškaraca i žena različite razine obrazovanja (Izvor: vlastita izrada)

Graf 26 prikazuje dijagram s kutijom sklonosti stresu kod muškaraca i žena različite razine obrazovanja. Osnovnu školu ili niže nije pohađao niti jedan muškarac, a žene koje su je pohađale imaju medijan na nešto više od 3,5; muškarci koji su pohađali srednju školu za zanimanje do 3 godine imaju medijan stresa na nešto više od 2,5, dok žene koje su je pohađale imaju medijan na 3; muškarci koji su pohađali srednju školu za zanimanje u trajanju od 4 i više imaju medijan na nešto manje od 3, dok žene koje su pohađale istu školu imaju medijan na 3, uz jedno stršilo koje govori da je jedna žena koja je pohađala tu školu imala veću razinu stresa od ostalih žena iz iste škole; muškarci koji su pohađali prvi stupanj fakulteta i stručni studij imaju medijan na 3, a žene istog obrazovanja imaju medijan na 3,25; muškarci koji su pohađali fakultet (diplomski/magistarski studij), akademiju i/ili poslijediplomski specijalistički studij imaju medijan na 3 uz jedno stršilo koje označava jednog muškarca te razine obrazovanja koji ima manju razinu stresa od ostalih u skupini, dok žene istog obrazovanja imaju medijan na 3,25 i 2 stršila gdje jedno govori o tome da je jedna žena tog obrazovanja u višoj i jedna u nižoj razini stresa od ostataka žena te razine obrazovanja; znanstveni magisterij i/ili doktorat znanosti ima samo jedan muškarac koji ima medijan na 4, a niti jedna žena nema tu razinu obrazovanja. Može se reći da obrazovanje nema utjecaja na razinu stresa kod muškaraca i žena jer se medijan kod gotovo svih grupa nalazi na istoj razini.

Ranije je navedeno da su se u istraživanju koristile već određene skale pojedinih autora te nije bilo moguće vlastita pitanja postaviti izmiješana s pitanjima koja se nalaze u pojedinim skalama. Iz tog razloga su nastala vlastita pitanja koja su činila podskup pitanja „Karakteristike zaposlenika“ a kojima je bio cilj odgovoriti konkretno na pitanja kako se zaposlenici nose sa

sukobima, jesu li pod stresom, shvaćaju li zašto dolazi do sukoba i stresa te kako COVID-19 utječe na njih.

Provedena je Spearmanova korelacija te je potvrđeno da pitanja koja se tiču stresa u dijelu „Karakteristike zaposlenika“ imaju blagu povezanost s Cohenovom skalom percipiranog stresa s koeficijentom korelacije od 0,381; pitanja koja se tiču empatije, odnosno shvaćaju li zaposlenici zašto su ljudi pod stresom i zašto se sukobljavaju i Cohenova skala percipiranog stresa imaju koeficijent korelacije 0,079 što je vrlo slaba korelacija, odnosno može se reći da percipirani stres i empatija nemaju nikakvu povezanost. Povezanost Cohenove skale percipiranog stresa i utjecaj pandemije COVID-19 na ponašanje zaposlenika imaju koeficijent korelacije jednak 0,319 što je blaga povezanost koja govori da COVID-19 ipak utječe na stres i obrnuto, a veću povezanost COVID-19 ima sa skalom sukoba između posla i obitelji čiji korelacijski koeficijent iznosi 0,504, što je umjeren odnos koji označava da kako raste jedna varijabla, tako raste i druga. Koeficijent korelacije pandemije COVID-19 i skale interpersonalnih sukoba je 0,344 koja govori o blagoj povezanosti te dvije varijable.

Na tvrdnju „Dobro se nosim sa sukobima s kolegama na poslu.“ je prosječan odgovor iznosio 3,77, što znači da se ispitanici slažu s tom tvrdnjom; za tvrdnju „Pokušavam izbjeći sukob s kolegama kada god je to moguće“ ispitanici su imali 3,99 kao prosječan odgovor, što znači da se slažu s tom tvrdnjom; ispitanici su se pokazali neodlučnima za tvrdnje „Puštam drugima da „pobijede“ u sukobu.“ (2,89), „Trudim se „pobijediti“ u sukobu.“ (2,75) i „Spreman/a sam odustati od svojih stavova zbog mira.“ (2,81) ocjenjujući ih s „Niti se slažem niti se ne slažem-3“. Za tvrdnju „Pokušavam u sukobu naći kompromis, odnosno da obje strane budu zadovoljene.“ prosječan odgovor je bio 3,97, što znači da se ispitanici slažu s tom tvrdnjom.

Može se reći da se zaposlenici slažu s time da se mogu dobro nositi sa sukobima s kolegama na poslu, da izbjegavaju sukob kada god je to moguće te da u sukobu pokušavaju pronaći kompromis. Tvrdnje s kojima se niti slažu niti ne slažu su da puštaju druge da pobijede u sukobu, da se trude pobijediti u sukobu te da su spremni odustati od svojih stavova zbog mira. Za tvrdnju „Menadžment u mom poduzeću na pravilan način upravlja stresom i sukobima.“ prosječan odgovor je bio 2,88, što znači da se zaposlenici niti slažu niti ne slažu s navedenom tvrdnjom. Tvrdnje koje govore o međusobnom utjecaju stresa i sukoba, ispitanici su prosječno rekli da se slažu pa je tako za tvrdnju „Zbog sukoba se osjećam pod stresom.“ srednja vrijednost bila 3,62 i za „Stres me čini sklonijim/om sukobima.“ 3,51, što govori u prilog Spearmanovoj korelaciji koja je ranije izračunata a koja kaže da postoji pozitivna korelacija između stresa i sukoba.



## 6.6. Analiza rezultata i rasprava

Na prvo se pitanje može jednoznačno odgovoriti i to Spearmanovom korelacijom čiji koeficijent govori da ipak postoji blaga pozitivna povezanost između stresa i sukoba između posla i obitelji te između stresa i interpersonalnih sukoba jer kako rastu sukobi, raste i stres i obrnuto. To je bilo očekivano jer je i u teorijskom dijelu navedeno da su sukobi uzroci stresa te da stres može biti uzrok sukobima.

Drugo pitanje je zahtijevalo t-test za dvije grupe kojim bi se vidjelo jesu li muškarci skloniji sukobima između posla i obitelji i interpersonalnim sukobima nego što su to žene te jesu li žene sklonije stresu od muškaraca. Za pitanje postoji li razlika u intenzitetu sukoba između posla i obitelji te interpersonalnih sukoba kod osoba različite dobi je bilo potrebno provesti ANOVA test (analizu varijance), a za pitanja jesu li osobe s djecom pod većim stresom te jesu li sklonije sukobima između posla i obitelji i interpersonalnim sukobima od osoba koje nemaju djecu, proveo se t-testom za dvije grupe. Može se reći da nema razlike u sklonosti sukobima između posla i obitelji između muškaraca i žena uz razinu pouzdanosti od 95%, što je u redu, jer je istraživanje rađeno pod pretpostavkom da su muškarci i žene poprilično jednako u sukobu između posla i obitelji i to zbog različitih zanimanja kojima se bave. Može se reći da nema razlike između muškaraca i žena u sklonosti interpersonalnim sukobima uz razinu pouzdanosti od 95%, što je također u redu jer se vjerojatno i žene i muškarci na svome poslu susreću s interpersonalnim sukobima sa svojim kolegama. Može se reći da nema razlike u sklonosti stresu između muškaraca i žena uz razinu pouzdanosti od 95%, što je iznenađujuće jer se smatralo da su žene ipak te koje su podložnije stresu, ali ipak treba imati na umu razinu samosvijesti koju ima pojedina osoba te uvjete rada pod kojima zaposlenici rade.

Uz razinu statističke značajnosti 0,05 se prihvaća  $H_0$  da nema razlike aritmetičkih sredina u sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi jer je Tukeyjeva analiza potvrdila da su p vrijednosti za svaku aritmetičku sredinu veće od  $\alpha$ , a također se prihvaća  $H_0$  da nema razlike aritmetičkih sredina u sklonosti interpersonalnim sukobima kod osoba različite dobi. U ovom slučaju nije bilo potrebno provesti Tukeyjevu analizu jer je odmah u prvom koraku analize varijance pokazano da je p vrijednost veća od  $\alpha$ . Rezultati su očekivani jer je pretpostavljeno da se osobe jednako sukobljavaju bez obzira na dob.

Nema razlike u sklonosti stresu između osoba koje imaju i onih koje nemaju djecu uz razinu pouzdanosti od 95%, što je očekivano jer se ne vidi zašto bi osobe koje imaju djecu imale veću razinu stresa na poslu. Osobe koje imaju djecu su u većem sukobu između posla i obitelji od osoba koje nemaju djecu uz razinu pouzdanosti od 95%, što je očekivano jer osobe koje imaju djecu imaju i više obiteljskih obveza.

Treći skup pitanja je tražio odgovore na pitanja u kojoj mjeri dob ispitanika utječe na učestalost sukoba između posla i obitelji, interpersonalnih sukoba i stresa te u kojoj mjeri postignuto obrazovanje utječe na stres kod muškaraca i žena. Može se reći da dob ispitanika ne utječe na to kakva će biti sklonost sukobima između posla i obitelji jer se vidi da je medijan gotovo jednak za sve grupe, ali isto tako dob ispitanika ne utječe na to kakva će biti sklonost interpersonalnim sukobima, može se reći da dob ne utječe na razinu stresa kod muškaraca i žena, a također ni obrazovanje nema utjecaja na razinu stresa kod muškaraca i žena jer se medijan kod gotovo svih grupa nalazi na istoj razini.

Spearmanovom se korelacijom istražilo koliko autorska pitanja koreliraju s već određenim skalama: skalama percipiranog stresa, sukoba između posla i obitelji i interpersonalnih sukoba. Vlastita pitanja o stresu su u blagoj povezanosti sa skalom percipiranog stresa, pitanja koja se tiču empatije imaju vrlo slabu povezanost s percipiranim stresom, COVID-19 ima blagu povezanost s percipiranim stresom i interpersonalnim sukobima, dok sa sukobima između posla i obitelji ima veću povezanost, odnosno umjeren odnos. Sve dobivene korelacije su očekivane, odnosno očekivala se pozitivna korelacija za sve navedene parove jer je istraživanje imalo primarni cilj uvjeriti se da navedene varijable utječu jedna na drugu te je to i zaključeno.

Zaposlenici smatraju da se dobro mogu nositi sa sukobima s kolegama na poslu, označili su da izbjegavaju sukob kada god je to moguće te da traže kompromis u sukobu. To nije čudno jer je uvijek u cilju održati dobre odnose u organizaciji. Zaposlenici su za tvrdnje puštaju li druge da pobijede u sukobu, trude li se i sami pobijediti u sukobu te jesu li spremni odustati od svojih stavova zbog mira ostali neutralni, a to se može pripisati tome da ipak žele, kako je ranije navedeno, postići kompromis, pobjedničku situaciju za obje strane gdje će svaka strana odustati od nečega da bi nešto dobila. Za tvrdnju da menadžment u njihovom poduzeću na pravilan način upravlja stresom i sukobima, ispitanici su bili neutralni, što znači da bi menadžment mogao poboljšati svoje napore u upravljanju stresom i sukobima u organizacijama. Ispitanici su se složili oko toga da se zbog sukoba osjećaju pod stresom te da ih stres čini sklonijima sukobima, što ide u prilog Spearmanovom pozitivnom korelacijskom koeficijentu koji govori da dok se jedna varijabla poveća, povećat će se i druga, a to u ovom slučaju znači da kako se povećavaju sukobi, tako raste i stres i obratno.

## **6.7. Implikacije za menadžere**

Istraživanje na uzorku ljudi koji su radili ili koji rade je dalo rezultate da sukob i stres imaju utjecaja jedan na drugoga, što znači da bi menadžment trebao razviti tehnike rješavanja sukoba i stresa na poslu. Također, rezultati govore da nema razlike u sklonosti sukobima

između posla i obitelji i interpersonalnih sukoba kod muškaraca odnosno žena, što menadžmentu može poslužiti kao nit vodilja prilikom oblikovanja uvjeta posla kako za muškarce, tako i za žene. Menadžment bi se trebao posvetiti rješavanju sukoba između posla i obitelji tako što će smanjiti opterećenje zaposlenika i zaposlenica na način da ne nose posao kući, ali bi trebao i osmisliti mjere i tehnike prevladavanja interpersonalnih sukoba jer je istraživanje pokazalo da nema razlike između spolova te da postoji jednaka mogućnost interpersonalnih sukoba i kod muškaraca i kod žena. Uz to, potvrđeno je da nema razlike između muškaraca i žena u sklonosti radnom stresu, što znači da bi menadžment morao uložiti napore u osmišljavanju tehnika otklanjanja stresa, u smislu da omogućava zaposlenicima odmor i smanjenje opterećenja poslom.

Pokazano je analizom varijance da nema razlike u sklonosti sukobima između posla i obitelji te interpersonalnim sukobima kod osoba različite dob. To znači da dob ne igra ulogu u sklonosti sukobima te da bilo koja osoba može biti podložna sukobima između posla i obitelji i interpersonalnim sukobima, što znači da menadžer jednaku pažnju mora posvetiti kod svih dobnih skupina prilikom rješavanja i upravljanja sukobima. Dob ispitanika ne utječe na sklonost sukobima između posla i obitelji, niti na sklonost interpersonalnim sukobima. To znači da osoba u bilo kojoj životnoj dobi može biti u sukobu između posla i obitelji, ali isto tako može imati sklonost interpersonalnim sukobima. Menadžment bi se trebao pobrinuti o tome da svim zaposlenicima omogući smanjenje radnog opterećenja, ali i sam zaposlenik mora znati razgraničiti te dvije domene.

Treba obratiti pozornost na to da nema razlike između osoba koje imaju djecu i osoba koje nemaju djecu kada se radi o sklonosti stresu, ali da postoji razlika između njih kada se radi o sukobima između posla i obitelji i to na način da su osobe koje imaju djecu sklonije sukobima između posla i obitelji od osoba koje nemaju djecu, što menadžmentu znači da su svi zaposlenici, bez obzira na to imali djecu ili ne, pod istom razinom radnog stresa te da nema razlike između njih, ali treba znati i to da su zaposlenici koji imaju djecu skloniji sukobima između posla i obitelji jer su opterećeni poslovnim i obiteljskim obvezama.

Obrazovanje ispitanika nema utjecaja na sklonost stresu, što znači da je zaposlenik bilo kojeg obrazovanja sklon stresu, što menadžmentu može poslužiti na način da zna da svaki radnik može biti pod stresom, bilo da se radi o radniku koji je niže stručne spreme, više stručne spreme, visoke stručne spreme i sl. te da se za svakog radnika kreira mjera upravljanja stresom.

Može se donijeti zaključak da je menadžment važan čimbenik u poduzeću koji može pokrenuti promjene u poduzeću tako što će upravljati sukobima i stresom u organizaciji na optimalan način. Stres i sukob su povezani na način da kako raste jedan, tako raste i drugi.

Muškarci i žene su jednako skloni sukobima između posla i obitelji i interpersonalnim sukobima te žene nisu sklonije stresu od muškaraca, nema razlike u sklonosti stresu kod osoba koje imaju i osoba koje nemaju djecu, ali osobe koje imaju djecu su sklonije sukobima između posla i obitelji. Dob ne utječe na sklonost sukobima između posla i obitelji niti na sklonost interpersonalnim sukobima te obrazovanje nema utjecaja na sklonost stresu kod ispitanika.

Menadžmentu je važno znati da COVID-19 ima povezanost s percipiranim stresom, sukobima između posla i obitelji te interpersonalnim sukobima, odnosno može u pandemiji tražiti razlog ponašanja zaposlenika. Tijekom pandemije se poslovanje okrenulo kućnom okruženju te je tu razlika između posla i privatnog života postala vrlo mala, gotovo neznatna, a i postala je razlog stresa mnogih ljudi.

Ispitanici su odgovorili da se dobro snalaze sa stresom i sukobima te da im je važno pronaći kompromis, a ne pobijediti ili pustiti drugima da pobijede u sukobu, također, neutralni su bili oko toga upravlja li menadžment dobro sukobima i stresom u organizaciji u kojoj rade. Menadžeri bi trebali uvidjeti da se zaposlenici trude doći do kompromisa te da izbjegavaju sukobe pod svaku cijenu. Menadžer bi trebao dati do znanja zaposlenicima da nije svaki sukob štetan te im pomoći prepoznati koji je sukob za njih dobar, a koji nije. Sukob može donijeti prijeko potrebne novitete i reformu u organizaciji, ali samo ako se njime pravilno upravlja, što je uloga menadžera, a niti stres nije loš za organizaciju i radni učinak ako je u optimalnoj razini.

## 7. Preporuke za menadžere

Menadžer je vođa u poduzeću u kojem radi, a dinamično okruženje zahtijeva vođe koji imaju istaknutu sposobnost motivacije i pozitivnog utjecaja na zaposlenike. Vođa će utjecati na zaposlenike ako posjeduje karakteristike koje uključuju ljubav prema poslu i ljudima, poštenje, samopouzdanje, znanje, inteligenciju, komunikativnost, objektivnost, sposobnost koordinacije tima i slične vrijednosti (Milenkovska i sur., 2017). Zahtjevi postavljeni menadžeru od njega traže da se prilagodi organizacijskim promjenama, ali i da sam bude inicijator promjena. Bit vodstva je sposobnost razvijanja ideje te inspiriranje zaposlenika na njezinu realizaciju, a ono što ljude motivira da slijede vođu je jasna zajednička svrha i cilj te ideje, inspiracija i poticaj (Milenkovska i sur., 2017).

Transformacijsko vodstvo je zadnjih godina privuklo veliku pozornost zbog svojih pozitivnih učinaka na zaposlenike i organizaciju. Karakteristike transformacijskog vodstva, kao što su inspirativna motivacija, idealiziran utjecaj i individualan pristup, omogućuju transformacijskim vođama pobuditi interes zaposlenika, štoviše, transformacijske vođe djeluju kao uzor zaposlenicima, stječu njihovo povjerenje i motiviraju ih na postizanje ciljeva (Arthi i Sumathi, 2020). Takve karakteristike ovog stila vodstva mogu imati pozitivne učinke na organizaciju. Arthi i Sumathi (2020) naglašavaju da transformacijsko vodstvo može povećati predanost organizaciji, radni učinak, zadovoljstvo poslom, samoučinkovitost i profesionalnu predanost, a smanjiti stope fluktuacije i radni stres. Menadžeri koji znaju učinkovito komunicirati sa zaposlenicima, motivirati ih i pripremati ih za promjene, ključni su čimbenici smanjenja razine radnog stresa jer na taj način uspijevaju osigurati učinkovitost u organizaciji (Sağbaşı i sur., 2021).

Loša organizacija rada može dovesti do psiholoških problema vezanih uz posao koje mogu uzrokovati mentalna i profesionalna oboljenja. Menadžeri bi trebali riješiti sve rizične čimbenike unutar organizacija, uključujući odnose na radnom mjestu i sukobe jer neriješeni sukobi mogu dovesti do ekstremnijih oblika sukoba koji nisu dobri niti za pojedince niti za organizaciju u cjelini (Taino i sur., 2016). Osim toga što se menadžeri brinu o tome kolika je vrijednost zaposlenika za organizaciju, dobro je pobrinuti se i za same zaposlenike i sagledati širu sliku, prepoznati pod kakvim su stresom i shvatiti da upravo stres može kompromitirati zaposlenikovu učinkovitost (Williams i Williams, 2020).

Strategije rješavanja sukoba koje bi menadžeri trebali usvojiti i koje pokazuju pozitivan učinak na organizacijsko izvođenje, kao što je ranije navedeno, su: pregovaranje, kolektivno pregovaranje, zajedničko savjetovanje i alternativno rješavanje sporova (arbitraža i medijacija). Menadžment bi trebao usvojiti inkluzivne strategije (one koje uključuju njega i

zaposlenike) i suradničke (one koje uključuju treću stranu) kako bi se sukobima upravljalo na što bolji način te uključiti sindikat kada se radi o važnim odlukama koje se tiču zaposlenika (Nneka, 2019). I zaposlenici i menadžment bi trebali stvarati zajedničke planove za formuliranje strategija za kontinuirano upravljanje sukobima, a to se može postići kroz kolektivno pregovaranje. Menadžment bi te strategije trebao svrstati u svoju politiku poslovanja kako bi osigurao brzo rješavanje sukoba kada se pojave i to bez ometanja aktivnosti organizacije (Nneka, 2019). Upravljanjem sukobima će menadžer utjecati na performanse organizacije, a samim time i na učinkovitost zaposlenika (Nneka, 2019).

Menadžeri često nisu svjesni da postoji problem na razini cijele organizacije, a ne samo na individualnoj razini. Psihičke poteškoće koje se dogode na radnom mjestu kao posljedica stresa najčešće rješavaju upravo na individualnoj razini (Taino i sur., 2016). Maslach i Leiter (2016) nadodaju da se inače naglasak stavlja na individualne strategije rješavanja izgaranja, puno manje na društvene ili organizacijske, unatoč tome što su istraživanja pokazala primarnu ulogu situacijskih faktora. Mnoge su individualne strategije bile prilagođene drugom stresnom poslu, suočavanju sa stresom i zdravlju, a ne na studijama izgaranja, dok bi suvremeni menadžer trebao biti svjestan kako pomoći svojim zaposlenicima da se izbore s kontinuiranim stresom (Maslach i Leiter, 2016).

Menadžeri koji podcjenjuju percepciju sukoba oko odnosa svojih podređenih ili ih ignoriraju, mogu povećati stres podređenih. Stres može skupo stajati organizaciju jer je utvrđeno da je povezan sa smanjenjem lojalnosti, povećanim traženjem posla i povećanom fluktuacijom (Tillman i sur., 2017). Nadređeni koji su predani tome da minimiziraju nezadovoljstvo i fluktuacije podređenih bi trebali biti oprezni u pogledu održavanja svijesti o osjećajima svojih podređenih u smislu nekompatibilnosti i neslaganja (Tillman i sur., 2017).

Menadžer bi trebao, dok vodi grupu zaposlenika, dijeleći ih u radne timove i, odjel za ljudske resurse, pri selekciji novih radnika, obratiti pozornost na činjenicu da su starije osobe osjetljivije na sukobe s kolegama i da se osobe koje odgajaju 3 ili više djece češće osjećaju iscrpljeno zbog sukoba sa svojim nadređenim (Aukštikalnyté, 2021). Važno je da menadžeri shvate da je izgaranje zbog sukoba jednako uobičajeno ne samo za osobe različitog obrazovanja, već i za ljude koji rade na različitim poljima, što znači da su posljedice sukoba u kontekstu izgaranja važne za sve organizacije (Aukštikalnyté, 2021).

Nadređeni bi trebali osigurati protok komunikacije tako da podređeni mogu podijeliti važne brige na radnom mjestu koje bi mogle ublažiti sukobe (Tillman i sur., 2017) te otvoriti vrata za kreativna rješenja (Maureen i sur., 2021). Podrška nadređenih i pozitivno radno okruženje mogu smanjiti i negativne učinke stresa i *burnouta* (White i sur., 2020), također,

pozitivno radno okruženje može povećati zadovoljstvo poslom, kao i produktivnost (Al-Alawi i sur., 2021).

Razlike u percipiranom sukobu mogu utjecati na stres, neprikladno ponašanje na poslu i osjećaj napuštanja organizacije. To, dakle, znači da bi menadžeri trebali, kada su svjesni da zaposlenici doživljavaju stres ili se neuobičajeno ponašaju, aktivno nastojati otvoriti komunikacijske kanale i pomoći zaposlenicima u toj situaciji, što bi moglo rezultirati smanjenjem razmišljanja o napuštanju organizacije (Tillman i sur., 2017).

Što god netko rekao o sukobu i njegovoj negativnosti, sukob je zapravo najbolji način saznavanja nezadovoljstva zaposlenika. Ponekad nije prisutan spor koji treba razriješiti, već je potrebno saslušati zaposlenika, pokazati razumijevanje, potaknuti na timski rad i suradnju, promicati dobru međuljudsku klimu u organizaciji (Nwadike, 2019). Iz tog razloga menadžer ne treba gledati sukob kao negativnu stranu odnosa, već prihvatiti sukob kao nužnost kako bi se donijela što bolja rješenja. Sukob može donijeti pozitivne ishode za organizaciju ako se njime upravlja na pravilan način (Nwadike, 2019).

Dvosmislenost uloga i sukobi uloga mogu dovesti pojedince u zbunjujuću situaciju gdje ne znaju kako postići cilj, što je ispravno, što je pogrešno i što trebaju napraviti kako bi dali najbolju povratnu informaciju menadžeru. Iz tog razloga bi menadžeri trebali jasno podijeliti uloge da se zna što je čiji zadatak, a isto tako i ne zahtijevati previše od svog zaposlenika (Wu i sur., 2018).

Organizacija bi trebala umanjiti rizik od posttraumatskog stresa primjenom odgovarajućih odgovora na stresore. Menadžment bi se trebao pozabaviti ponašanjem zaposlenika jer i ponašanje kakvo zaposlenik pokazuje prema drugom zaposleniku, može utjecati na stres tog drugog zaposlenika, a takva ponašanja uključuju maltretiranje, nasilje na radnom mjestu i još mnogo toga (Williams i Williams, 2020).

Putem mentorstva i treninga se doprinosi tome da se poveća zadovoljstvo poslom, osobna produktivnost i stabilnost zaposlenja u organizaciji (Milenkovska i sur., 2017). Kada zaposlenici shvate da je nadređenima stalo do njihove emocionalne dobrobiti, postaju motiviraniji i predaniji poslu. Kada organizacije ulažu u zaposlenike kroz profesionalni razvoj, to zaposlenicima govori koliko su cijenjeni, a time se povećava njihovo zadovoljstvo poslom i učinkovitost (White i sur., 2020). Mentori i treneri igraju veliku ulogu u razvoju karijera ljudi i to putem poboljšanja radnikovih vještina, performansi i razvoja (Milenkovska i sur., 2017).

Menadžer bi trebao pridati pažnju zadovoljstvu zaposlenika poslom koja može biti narušena stresom i sukobima na radnom mjestu (Imran i sur., 2020). Primjer narušenih odnosa te stresa i sukoba je preveliko opterećenje s kojim se susreću medicinske sestre u svojim odjelima. Voditelj bi trebao procijeniti njihovo opterećenje na način da prikuplja podatke o broju

pacijenata u svakom odjelu za svaki dan, prosječnim danima njege, vrsti potrebne njege, prosječnom vremenu potrebnom da se pruži sestrinska usluga i sl. te pokušati umanjiti opterećenje svake medicinske sestre (Merkusi i Aini, 2020).

Menadžment mora otkriti izvore nezadovoljstva poslom i radnim okruženjem, provesti analizu raspoloženja i klime u organizaciji pokušavajući na taj način doći do razloga zašto zaposlenici misle da organizacija ne brine o svojim zaposlenicima i što može učiniti da to promijeni (Daniel, 2019). Nadređeni bi trebali procijeniti razinu znanja koju imaju njihovi podređeni te hoće li uspjeti ispoštovati dane rokove. Menadžment mora razjasniti koje su uloge zaposlenika da ne bi došlo do toga da zaposlenik dobije zadatke koji nisu u opisu njegova posla. Potrebno je provesti program pomoći zaposlenicima kako bi se već u ranoj fazi otkrili problemi koji koče organizacijski učinak, kao što su stres i sukobi, trebalo bi uključiti intervencije za upravljanje stresom, kao što su razni tečajevi savjetovanja, upravljanje vremenom, bihevioralni trening, wellness programi za sve zaposlenike i neki opuštajući seminari u vidu slikanja, crtanja, lončarenja i sl. (Daniel, 2019).

Obukom zaposlenika se puno toga postiže, a jedan od primjera su uslužni djelatnici, prije svega prodavači, gdje obuka može regulirati njihove emocije i sredstva za korištenje tih emocija te emocije korisnika. U tome pomaže metoda igranja uloga kojom prodavač može razumjeti emocije kupca, biti empatičan i znati izraziti svoje emocije (Sandroto i Fransiska, 2021).

Ako zaposlenik prima poruke od svog nadređenog ili od kolega dok je kod kuće, to mu može poremetiti osobni život; a ako je u uredu i kontinuirano mu stižu poruke, to ga može uznemiravati i prouzročiti stres. Vrlo je važno da menadžer odredi određeno vrijeme kada šalje poruke i treba izbjegavati slanje obavijesti nakon radnog vremena i vikenda. Menadžment treba podržavati privatni život zaposlenika i dozvoliti im da provode vrijeme sa svojim prijateljima i obitelji te bi na taj način trebao stvoriti politiku podrške ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Tako će zaposlenik postati zadovoljniji na poslu, povećat će svoj učinak, a i posvećenost poslu bi se mogla povećati (Prasanthi i Geevarghese, 2021).

Kako bi se pomoglo održavanje ravnoteže poslovnog i privatnog života zaposlenicima, potrebne su neke intervencije organizacije. Jedan od prijedloga je uvođenje promjena u organizaciji koja bi pomogla pojedincima u odabiru karijere i koja bi pomogla vodstvu uključiti domene posla i obitelji u upravljanje ljudskim resursima tako da se olakša zaposlenicima, a to bi moglo uključivati fleksibilno radno vrijeme, naknada putnih troškova, inicijative za razvoj talenata, planirani odmori, manje strogi rasporedi pauza, ulaganje u alate i tehnike, obuka o upravljanju stresom, zadovoljavajuća naknada, realni radni ciljevi, savjetovanje, inicijative za dobrobit obitelji koje uključuju obiteljski dopust i smanjenje radnog tjedna (Mayya i sur., 2021).



## 8. Zaključak

Ljudi se razlikuju po svome temperamentu i kako se nose sa situacijama u organizaciji, a pod tim se situacijama misli na radni stres i organizacijske sukobe. Postoje osobe koje se bolje nose sa stresom i sukobima, a postoje i osjetljivije osobe koje se teže nose s takvim dinamičnim okruženjem u organizaciji. Stres se javlja u organizacijama kao sastavni dio posla baš kao i sukobi. Osoba percipira stres kao pritisak na koji ne može odgovoriti zbog ograničenih sposobnosti, a uzroci stresa mogu biti razni, od sukoba na radnom mjestu do sukoba uloga i dvosmislenosti uloga pa sve do radnog okruženja. Posljedice stresa mogu biti iznimno štetne, utječući tako na zdravlje čovjeka. Stres izaziva nezadovoljstvo poslom, jer ogroman pritisak koji prethodi stresu uzrokuje to da je stres jedan od čimbenika koji uzrokuje bolesti.

Sukobi su neizbježni u organizaciji, i baš kao i stres, teško ih je izbjeći. Sukobi mogu postati stresori kada se njima pravilno ne upravlja i ne rješava. Uzroci sukoba mogu biti stres, loša komunikacija, različitost temperamenata ljudi i sl. Mjere i tehnike rješavanja stresa i sukoba se primjenjuju prilikom upravljanja stresom i sukobima u organizaciji. Organizacije su već razvile svoje načine rješavanja pa onda mogu unapređivati svoje tehnike i razvijati nove. Kod nošenja sa sukobima se najčešće koriste strategije akomodiranja, kompromisa, suradnje, izbjegavanja i konkuriranja, stres se može ublažiti reakcijom na stresore pa tako ako je stresor radno okruženje, potrebno je adaptirati uvjete kako bi prestali biti stresori.

Istraživanje je provedeno na 138 ispitanika koji su odgovorili na pet grupa pitanja: demografska pitanja, pitanja o radnom stresu, pitanja o sukobima između posla i obitelji, pitanja o interpersonalnim sukobima te pitanja o karakteristikama ispitanika. Prema njihovim odgovorima se došlo do rezultata istraživanja koji nije iznenadio. Istraživanje je pokazalo da su stres i sukobi imaju pozitivnu korelaciju, što onda znači da sam naslov ovoga rada potvrđuje ono što su rezultati istraživanja pokazali, a to je da je radni sukob posljedica organizacijskih sukoba, ali također je i organizacijski sukob posljedica radnog stresa. Istraživanje je pokazalo da nema razlike u sklonosti sukobima između posla i obitelji i interpersonalnim sukobima kod muškaraca i žena te je pokazano da nema razlike ni u sklonosti stresu kod muškaraca i žena, ali osobe s djecom su sklonije sukobima između posla i obitelji od osoba koje nemaju djecu, uz to, dob i spol nemaju utjecaja na sukobe između posla i obitelji, te ne postoji razlika kod interpersonalnih sukoba.

U istraživanju se također istraživalo ima li obrazovanje utjecaj na stres čime je potvrđeno obrazovanje nema utjecaja na stres te da su sve osobe podložne stresu bez obzira na spol, dob i obrazovanje. Potvrđeno je da ispitanici u sukobu žele naći kompromis, ali da su

manje skloni puštanju drugima da pobijede i tome da i sami budu pobjednici u sukobu. Neutralni su oko toga upravlja li menadžment dobro sukobima i stresom u organizaciji te je potvrđeno da COVID-19 utječe na sukobe između posla i obitelji, što bi značilo da COVID-19 i sukobi između posla i obitelji pogađaju osobe koje imaju djecu. Preporuka menadžerima je da se usredotoče na ljudske potencijale kao važan dio organizacijske uspješnosti te da razgovaraju sa zaposlenicima, otvore vrata prema kreativnim rješenjima i da reduciraju prevelika očekivanja koja stavljaju pred svoje zaposlenike te da ih nauče dobrobitima sukoba i stresa te da te dvije domene upotrijebe u svoju korist.

Dakle, istraživanje je potvrdilo da stres i sukob koreliraju tako da kada raste stres, raste i sukob i obratno. Ljudi su skloni stresu i sukobima, što je u organizacijama česta pojava zbog različitih karaktera ljudi, kultura, dobi, statusa i slično. Dugo se na sukob gledalo kao na negativnu pojavu, ali ovo istraživanje pruža uvid u to da sukob postoji u organizaciji, ali da ne mora uvijek biti štetan, da se može iskoristiti kako bi se donio boljitak organizaciji, istraživanje omogućuje menadžerima vidjeti širu sliku te što zaposlenici misle o njihovom načinu upravljanja stresom i sukobima te će pomoću istraživanja moći shvatiti kako popraviti svoj način upravljanja. Radni stres je pojava koju je nemoguće izbjeći, ali mala razina stresa donosi izazov zaposlenicima te ih potiče na učinkovitost. Radni stres i organizacijski sukobi utječu jedni na druge, ali to ne znači da organizacije uz njihovu prisutnost ne mogu napredovati; uz pravilno upravljanje menadžera i samosvijest i empatiju zaposlenika, moguće je doći do optimalne razine i radnog stresa i organizacijskih sukoba koji neće donositi štetu, već boljitak organizaciji.

## Popis literature

1. 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
2. Al-Alawi, A. I., Al-Saffar, E., AlmohammedSaleh, Z. H., Alotaibi, H. i Al-Alawi, E. I. (2021) A study of the effects of work-family conflict, family-work conflict, and work-life balance on Saudi female teachers' performance in the public education sector with job satisfaction as a moderator. *Journal of International Women's Studies*, 22(1), 486-503, ISSN: 1539-8706
3. Alsaqr, A. M. (2021) Remarks on the use of Pearson's and Spearman's correlation coefficients in assessing relationships in ophthalmic data. *African Vision and Eye Health*, 80(1), a612, DOI: <https://doi.org/10.4102/aveh.v80i1.612>
4. Ahmad, M., Qamar, T., Nadeem, M.T. i Ahmad, M. F. (2021) Analysis of Conflict Resolution Strategies of Head Teachers: Teachers' Perspective. *Review of Education, Administration and Law (REAL)*, 4(3), 659-673, DOI: 10.47067/real.v4i3.184
5. Aremu, N. S., Adeyemi, A. E. i Abogunrin (2021) Workplace Conflict Management and Organizational Sustainability in Selected Manufacturing Organizations in Nigeria. *Covenant University Journal of Politics & International Affairs*, 9(1), 70-87, ISSN: p. 2354-3558 e. 2354-3493
6. Arthi, R. i Sumathi, G. N. (2020) Work-Family Conflict and Professional Commitment: Proactive Effect of Transformational Leadership. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 97-106, DOI: 10.21511/ppm.18(1).2020.09
7. Aukštikalnytė, E. (2021) Burnout and workplace conflicts from an employee perspective. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 9(1), 18-31, DOI: [doi.org/10.33605/croma-012021-002](https://doi.org/10.33605/croma-012021-002)
8. Ayub, A., Khan, A., Ahmad, T. i Ansari, M. A. A. (2022) Examining the Relationship between Ethical Climate and Burnout Using Role Stress Theory. *Review of Education, Administration and Law (REAL)* Vol. 5, No. 1, 1-9, DOI: 10.47067/real.v5i1.203
9. Boateng, G. O. i Brown, K. K. (2021) „Go back to your country“: Exploring nurses' experiences of workplace conflict involving patients and patients' family members in two Canadian cities. *Nursing Inquiry*, 29(4), 1-12, DOI: 10.1111/nin.12444
10. Butto, N. (2019) Four Phases of Life and Four Stages of Stress: A New Stress Theory and Health Concept. *International Journal of Psychiatry Research*, 2(6), 1-7, ISSN: 2641-4317

11. Carnegie Mellon University [CMU] (bez. dat.) *Laboratory for the Study of Stress, Immunity, and Disease*. Preuzeto 2.7.2022. s  
<https://www.cmu.edu/dietrich/psychology/stress-immunity-disease-lab/scales/index.html>
12. Chathuranga, M. M. N. i Wijesooriya, R. M. R. P. (2021) Job Stress and Organizational Level Factors: Sri Lankan Experience. *MAT Journals*, 2(2), 44-57, DOI: 10.46610/RRHRLM.2021.v02i02.004
13. Chen, Z. (2021) Influence of Working From Home During the COVID-19 Crisis and HR Practitioner Response. *Frontiers in Psychology*, 12:710517, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.710517
14. Cheng, S.-C. i Kao, Y.-H. (2022) The impact of the COVID-19 pandemic on job satisfaction: A mediated moderation model using job stress and organizational resilience in the hotel industry of Taiwan. *Heliyon*, 8(3), ISSN 2405-8440, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09134>
15. Daniel, C. O. (2019) Effects of job stress on employee's performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 06(2), 375-382, DOI: <https://doi.org/10.18801/ijbmsr.060219.40>
16. David, J. E. A. i Fabillar, H. M. (2022) Job Stress Determinants: A Study on Job Order Employees of State Universities in Samar. *European Online Journal of Natural and Social* 11(1), 65-72, ISSN 1805-3602
17. Davis, R. S., Stazyk, E. C., Kochenour, A. i Neuhoff, E. (2018) Coping With Conflict: Examining the Influence of PSM on Perceptions of Workplace Stressors. *Review of Public Personnel Administration*, 00(0), 1-21, DOI: 10.1177/0734371X18820096
18. De Looff, 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
19. 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
20. Hirokawa, K., Ohira, T., Kajiura, M., Imano, H., Kitamura, A., Kiyama, M., Okada, T. i Iso, H. (2020) Job stress factors measured by Brief Job Stress Questionnaire and sickness absence among Japanese workers: A longitudinal study. *Fukushima Journal of Medical Science*, 66(2), 1-9, DOI: 10.5387/fms.2019-15
21. Hish, A. J., Nagy, G. A., Fang, C. M., Kelley, L., Nicchitta, C. V., Dzirasa, K. i Rosenthal, M. Z. (2019) Applying the Stress Process Model to Stress–Burnout and Stress–Depression Relationships in Biomedical Doctoral Students: A Cross-Sectional Pilot Study. *CBE Life Sciences Education*, 18(4), DOI: 10.1187/cbe.19-03-0060

22. Herawan, A. H., Haryadi, H., Indyastuti, D. L. (2019) The Effect Of Compensation, Job Stress, And Motivation On Job Satisfation. *Journal of Research in Management*, 2(1), 16-21, DOI: 10.32424/jorim.v2i1.61
23. Hussein, A. F. F i Al-Mamary, Y. H. S. (2019) Conflicts: Their Types, And Their Negative And Positive Effects On Organizations. *International Journal of Scientific and Technology Research*, vol 8(8), 10-13, ISSN: 2277-8616
24. Imran, B., Mariam, S., Aryani, F. i Ramli, A.H. (2020) Job Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 151, 290-292, DOI: 10.2991/aebmr.k.200915.065
25. Kay, A. A. i Skarlicki, D. P. (2020) Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
26. Kfourri, J. i Lee, P. E. (2019) Conflict Among Colleagues: Health Care Providers Feel Undertrained and Unprepared to Manage Inevitable Workplace Conflict. *Journal of Obstetrics and Gynaecology Canada*, 41(1), 15-20. DOI:10.1016/j.jogc.2018.03.132
27. Komba, E. (2020) Occupational Stress in Academic Staffs of Higher Learning Institutions. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(8), 174-177, DOI: 10.29322/IJSRP.10.08.2020.p10423
28. Lashkariani, S. O. i Motevalli, S. (2020) The Influence of Job Stress on Job Satisfaction among Female Lecturers. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(4), 1263-1268
29. Li, Y., Chu, L. i Zha, Z. (2022) Job stress and satisfaction in southwest Chinese hospitals: A cross-sectional study. *Medicine*, 101(3), DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/MD.00000000000028562>
30. Gavrić, T. (2021) Conflict management strategies in family business: A case study of Bosnia and Herzegovina. *Ekonomski vjesnik* 34(1), 101-114, DOI: <https://doi.org/10.51680/ev.34.1.8>
31. Mäkiniemi, J.-P., Oksanen, A. i Mäkikangas, A. (2021) Loneliness and Well-Being during the COVID-19 Pandemic. The Moderating Roles of Personal, Social and Organizational Resources on Perceived Stress and Exhaustion among Finnish University Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13):7146, DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18137146>
32. Manzoor, U., Irfan, A., Baig, S. A., Sajjad, I., Ullah, A. i Khalid, N. (2021) Factors Affecting Job Stress of Employee: A Study on Banking Sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Multidisciplinary Research* 2(2), 226-242

33. 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>
34. Maslach, C. i Leiter, M. P. (2016) Burnout. Urednik: Fink, G. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior.*, Academic Press, London, 351–357, DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
35. 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
36. Mayya, S. S., Martis, M., Ashok, L., Monteiro, A. D. i Mayya, S. (2021) Work-Life Balance and Gender Differences: A Study of College and University Teachers From Karnataka. *SAGE Open*, 11(4), DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211054479>
37. Maureen, M. M., Maore, S. i Were, E. (2021) Conflict management strategies and organizational performance (A survey of microfinance institutions in Nairobi). *IOSR Journal of Business and Management*, 23(6), 14-29, DOI: 10.9790/487X-2306041429
38. McKibben, L. (2017) Conflict management, importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 100-103. DOI: 10.12968/bjon.2017.26.2.100
39. Merkusi, S. i Aini, Q. (2020) Research on Job Stress and Nurse Performance. *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*, 9(2), 154-160, DOI : <https://doi.org/10.18196/jmmr.92126>
40. Michinov, E., Ruiller, C., Chedotel, F., Dodeler, V. i Michinov, N. (2022) Work-From-Home During COVID-19 Lockdown: When Employees' Well-Being and Creativity Depend on Their Psychological Profiles. *Frontiers in Psychology*, 13:862987, DOI: 10.3389/fpsyg.2022.862987
41. Milenkovska, V., Markovska, M. i Nikolovski, Lj. (2017) Promotion: Woman leadership and alternative methods for resolving business conflicts and changes in the organization. *UTMS Journal of Economics*, 8(2), 183-194, ISSN 1857-6982
42. Mills, B. R. i Mene, C.T. (2020) Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(5), 540-545, DOI: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.05.2020.p10162>
43. Mohammed, Z., Nandwani, D., Saboo, A. i Padakannaya, P. (2022) Job satisfaction while working from home during the COVID-19 pandemic: do subjective work autonomy, work-family conflict, and anxiety related to the pandemic matter?. *Cogent Psychology*, 9(1), 2087278, DOI: 10.1080/23311908.2022.2087278
44. Mosadeghrad, A. M. i Mojbatan, A. (2019) Conflict and conflict management in Iranian hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(3), 550-561, DOI: 10.1108/ijhcqa-09-2017-0165

45. 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
46. Mwaniki, G. M. i Muathe, M. A. S. (2021) Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect in Kenya. *European Scientific Journal*, 17(12), 181-209, DOI: <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n12p181>
47. Nassani, A. A., Almusad, R. M., AlMetrek, R. M. i Almania, L. M. (2021) The Impact of Job Stress and Self-Efficacy on Job Burnout Dimensions. *European Journal of Business and Management*, 13(6), 239-248, DOI: 10.7176/EJBM/13-6-23
48. Nidhin, G. K. i Fonceca, C. M. (2022) Job Stress and its Impact on Employees in Industries. *Journal of Academia and Industrial Research*, 11(1), 1-5, ISSN: 2278-5213
49. Nneka, A. J. (2019) Conflict management and organizational performance: a study of selected breweries in the south east Nigeria. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1(1), 1-22
50. Nwadike, R. O. (2019) Conflict management strategy and performance in the Nigerian Breweries Plc in south-east, Nigeria. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 1(1), 103-123
51. Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A. i Khan, M. A. S. (2020) Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11(475), 1-18, DOI: 10.3389/fpsyg.2020.00475
52. Ogbu, S. U. (2020) Understanding the Conflict Management and Transformation Mechanisms in the Igbo Traditional Business Model. U O. Adeola (ur.) *Indigenous African Enterprise* (str. 127-141). Bingley: Emerald Publishing Limited, ISSN: 1877-6361, DOI: 10.1108/S1877-636120200000026009
53. 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>
54. Pasha, N. i Rezaei, S. (2021) Mediating Role of Mentoring between Job Stress and Job Satisfaction in Employees of an Iranian State Bank. *Psychological Thought*, 14(2), 527-551, DOI: 10.37708/psyct.v14i2.552
55. Patanjali, S. i Bhatta, N. M. K. (2022) Work from Home During the Pandemic: The Impact of Organizational Factors on the Productivity of Employees in the IT Industry. *Vision: The Journal of Business Perspective*, DOI: <https://doi.org/10.1177/09722629221074137>
56. Popa, E. O., Blok, V. i Wesselink, R. (2020) An Agonistic Approach to Technological Conflict. *Philosophy & Technology*, 34(2), 1-21, DOI: 10.1007/s13347-020-00430-7

57. Prasanthi, P. i Geevarghese, G. (2021) Smartphone Communication and its impact on Work-life Balance and Job stress. *The International journal of analytical and experimental modal analysis*, 13(1), 2006-2014
58. Qiu, H. i Freel, M. (2019) Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *SAGE*, 33(1), 1-24, DOI: 10.1177/0894486519893223
59. Rahimpour, F., Jarahi, L., Rafeemanesh, E., Taghati, A. i Ahmadi, F. (2020) Investigating Job Stress among Professional Drivers. *Journal of Molecular Biology Research*, 10(1), 29-36, DOI: 10.5539/jmbr.v10n1p29
60. Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. A., Kurniawaty, K. (2021) External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518, DOI: 10.5267/j.msl.2020.9.016
61. Sabbarwal, S., Singh, M. M. i Amiri, M. (2017) Occupational stress on employees in information technology organizations. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities* 6(3), 103-110, ISSN: 2186-8492
62. Sağbaş, M., Karabal, C. i Sürücü, L. (2021) The Effect Of Authentic Leadership On Job Stress. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(79), 1328-1340, DOI:10.17755/esosder.842877, ISSN:1304-0278
63. Saleem, F., Malik, M. I. i Qureshi, S. S. (2021) Work Stress Hampering Employee Performance During COVID-19: Is Safety Culture Needed?. *Frontiers in Psychology*, 12:655839, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.655839
64. Samantara, R. i Sharma, N. (2016) Organisational Conflict Literature: A Review. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 12(2), 158-179, DOI: 10.23862/kiit-parikalpana/2016/v12/i2/132971
65. Samarakoon, H. K. G. N. D. i Sylva, K. K. K. (2020) *Work-Life Balance of Female Lecturers of Private Higher Education Institutes, Sri Lanka*. Preuzeto 21.7.2022. s [https://www.researchgate.net/publication/342877883\\_WORK-LIFE\\_BALANCE\\_OF\\_FEMALE\\_LECTURERS\\_OF\\_PRIVATE\\_HIGHER\\_EDUCATION\\_INSTITUTES\\_SRI\\_LANKA](https://www.researchgate.net/publication/342877883_WORK-LIFE_BALANCE_OF_FEMALE_LECTURERS_OF_PRIVATE_HIGHER_EDUCATION_INSTITUTES_SRI_LANKA)
66. Sandroto, C. W. i Fransiska, J.(2021) The importance of emotional intelligence for the sales associates profession as a mediation between job stress and job satisfaction. *International Journal of Management and Economics*, 57(4), 331-342 DOI: <https://doi.org/10.2478/ijme-2021-0012>
67. Saundry, R., Fisher, V. i Kinsey, S. (2020) Disconnected human resource? Proximity and the (mis)management of workplace conflict. *Human Resource Management Journal*, 1-16, DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12318>
68. Shaikh, N., Pawar, K., Kasat, K. i Deshpande, A. (2021) Job satisfaction analysis of female Employees of IT Sector working from home during the pandemic of COVID-19



- using interaction effect. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 2101-2108, ISSN: 1323-6903
69. Shakoor, R., Hafeez, M., Karimullah, M., Yusrini, L. i Hussain, A. (2020) Workplace Conflicts and its Effect on Employee Productivity: A Mediating Role of Workplace Politics. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2774-2783, DOI: 10.37200/IJPR/V24I3/PR2020313
  70. Shikino, K., Kuryama, A., Sadohara, M., Matsuo, T., Nagasaki, K., Nishimura, Y., ... Makiishi, T. (2022) Work-related stress and coping methods of internists and primary care physicians during the COVID-19 pandemic in Japan: A mixed-method study. *Journal of General and Family Medicine*, 00, 1-9, DOI: 10.1002/jgf2.560
  71. Shree, B., Lakshmi, P., Bharthi i Gobbilla, U. (2021) Job stress and its effect on employee productivity and organizational commitment. *Journal of Xi'an Shiyou University, Natural Science Edition*, 16(10), 232-242, ISSN: 1673-064X
  72. Siddiqui, S. H., Zaheer, S. i Khan, H. S. (2021) Impact of Work-Family Conflict on Job Satisfaction among HEI Faculty Members: Moderating Role of Supervisor Support. *Pakistan Social Sciences Review*, 5(1), 548-563, DOI: 10.35484/pssr.2021(5-1)42
  73. 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, DOI:10.18843/ijms/v6i4/08
  74. Skupnjak, D. (2020) Rješavanje konflikata i vještine asertivnosti. *Varaždinski učitelj*, 3(3), 98-116, ISSN: 2623-7237
  75. Smith, N. i Fredricks-Lowman, I. (2019) Conflict in the workplace: a 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 538-551, DOI: 10.1080/13603124.2019.1591512
  76. Solanki, S. i Mandaviya, M. (2021) Does Gender Matter? Job Stress, Work-Life Balance, Health and Job Satisfaction among University Teachers in India. *Journal of International Women's Studies*, 22(7), 121-134, DOI: 10.5281/zenodo.5144914
  77. Sonwane, P., Bhalerao, P. i Joshi, M. (2021) Job stress (causes, impacts, and management): a case study of employees working in Kavayitari Bahinabai Chaudhari north Maharashtra University. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 9(10), 108-114, ISSN: 2320-2882
  78. Spector, P. E. i Jex, S. M. (1998) Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367, DOI: 10.1037/1076-8998.3.4.356
  79. Taino, G., Battaglia, A. i Imbriani, M. (2016) Workplace conflicts and psychological work-related injuries: our experience in Italy. *Journal of Health and Social Sciences*, 1(1), 17-22, DOI: 10.19204/2016/wrpk3

80. Stephenson, E. i DeLongis, A. (2020) Coping Strategies. *The Wiley Encyclopedia of Health Psychology*, 2(1), 55-60, DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119057840.ch50>
81. Sundari, M. N. D., Supartha, I. W. G., Wibawa, I. M. A. i Surya, I. B. K. (2022) Does work-life balance and organizational justice affect female nurses' performance in a pandemic era?. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 288-298 DOI: 10.21511/ppm.20(1).2022.24
82. The University of Queensland [UQ] (bez. dat.) Work and Family Conflict Scale WAFCS. Preuzeto 2.7.2022. s <https://pfsc.psychology.uq.edu.au/files/2380/Complete%20WAFCS%20scale%20and%20scoring.pdf>
83. Tillman, C. J., Hood, A. C. i Richard, O. C. (2017) Supervisor–Subordinate Relationship Conflict Asymmetry and Subordinate Turnover Intentions: The Mediating Roles of Stress and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(3), 169-196, DOI: 10.21818/jbam.17.3.1
84. 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
85. Troth, A. C. i Guest, D. E. (2019) The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 34-48, DOI:10.1111/1748-8583.12237
86. 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
87. Velankani, C. A. i Fonceca C. M. (2022) Employee Stress and its Impact on their Job Performance. *Journal of Academia and Industrial Research*, 10(3), 34-38, ISSN: 2278-5213
88. Wang, N. i Wu, G. (2020) A Systematic Approach to Effective Conflict Management for Program. *SAGE Open*, 10(1), 1-15, DOI: 10.1177/2158244019899055
89. White, A. W., DeMand, A., McGovern, G. i Akiva, T. (2020) Understanding Youth Worker Job Stress. *Journal of Youth Development* 15(1), 47-69, DOI: 10.5195/jyd.2020.817
90. Williams, S. D. i Williams, J. (2020) Posttraumatic stress in organizations: Types, antecedents, and consequences. *Business and Society Review*, 125(1), 23-40, DOI: 10.1111/basr.12192
91. 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/ijerph15112409

92. Yu, J. i Wu, Y. (2021) The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24): 13207, DOI: 10.3390/ijerph182413207
93. Zhao, W., Liao, X., Li, Q., Jiang, W. i Ding, W. (2022) The relationship between teacher job stress and burnout: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12:784243, DOI: 10.3389/fpsyg.2021.784243

## Popis slika

Slika 1: Medijacijski model burnouta.....	27
Slika 2: Strategije upravljanja sukobom .....	49

## Popis grafova

Graf 1: Distribucija ispitanika prema spolu.....	64
Graf 2: Raspodjela ispitanika prema spolu i dobi (Izvor: vlastita izrada) .....	65
Graf 3: Regresijski pravac stresa i sukoba između posla i obitelji .....	71
Graf 4: Regresijski pravac stresa i interpersonalnih sukoba .....	71
Graf 5: Dijagram s kutijom sklonosti sukobu posla i obitelji žena i muškaraca .....	73
Graf 6: QQ dijagram normalnosti distribucije muških ispitanika za sukob posla i obitelji .....	73
Graf 7: QQ dijagram normalnosti distribucije ženskih ispitanica za sukob posla i obitelji .....	74
Graf 8: Dijagram s kutijom sklonosti interpersonalnom sukobu žena i muškaraca .....	75
Graf 9: QQ dijagram normalnosti distribucije muških ispitanika za interpersonalni sukob .....	75
Graf 10: QQ dijagram normalnosti distribucije ženskih ispitanica za interpersonalni sukob ..	76
Graf 11: Dijagram s kutijom sklonosti stresu žena i muškaraca .....	77
Graf 12: QQ dijagram normalnosti distribucije muških ispitanika za stres .....	77
Graf 13: QQ dijagram normalnosti distribucije ženskih ispitanica za stres .....	78
Graf 14: Dijagram s kutijom sklonosti stresu kod osoba koje imaju i koje nemaju djecu.....	79
Graf 15: QQ dijagram normalnosti distribucije osoba koje imaju djecu za stres .....	79
Graf 16: QQ dijagram normalnosti distribucije osoba koje nemaju djecu za stres .....	80
Graf 17: Dijagram s kutijom sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba koje imaju i koje nemaju djecu .....	81
Graf 18: QQ dijagram normalnosti distribucije osoba koje imaju djecu za sukobe između posla i obitelji.....	81
Graf 19: QQ dijagram normalnosti distribucije osoba koje nemaju djecu za sukobe između posla i obitelji.....	82
Graf 20: ANOVA analiza sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi	83
Graf 21: Razlika u aritmetičkim sredinama sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi.....	84
Graf 22: ANOVA analiza sklonosti sukobima između posla i obitelji kod osoba različite dobi	85
Graf 23: Dijagram s kutijom sklonosti sukobima između posla i obitelji kod muškaraca i žena različite dobi .....	86

Graf 24: Dijagram s kutijom sklonosti interpersonalnim sukobima kod muškaraca i žena različite dobi .....	87
Graf 25: Dijagram s kutijom sklonosti stresu kod muškaraca i žena različite dobi .....	88
Graf 26: Dijagram s kutijom sklonosti stresu kod muškaraca i žena različite razine obrazovanja.....	89

## Popis tablica

Tablica 1: Usporedba nepredviđenog, paradoksalnog i dijalektičkog pristupa upravljanja sukobima.....	52
Tablica 2: Usporedba pomirljivog, konstruktivnog i agonističkog pristupa upravljanja sukobima.....	54
Tablica 3: Dob ispitanika prema spolu.....	65
Tablica 4: Obrazovanje ispitanika prema spolu.....	66
Tablica 5: Broj djece prema spolu.....	66
Tablica 6: Broj djece prema dobi i spolu ispitanika.....	67
Tablica 6: Demografski podaci ispitanika.....	67
Tablica 7: Tukeyjeva višestruka usporedba aritmetičkih sredina.....	85