

DODATAK ČASOPISU

poslovni edukator

časopis za osnovne i srednje škole, predškolske ustanove i druge javne ustanove

AKTUALNOSTI

23/2025

Istraživanje radnog opterećenja, stresa i dobrobiti u administrativnim službama škola

Autorice: **Ana Jerković, prof. psihologije**
Ela Kovačić, dipl. iur.
Mija Ivančić, dipl. oec.

www.kovacic-konzalting.com

Objavljeno:
28.11.2025. god.



021/208 976

TU SMO ZBOG VAS!

Kontaktirajte nas s povjerenjem!

*Vaš je problem našem timu izazov kojeg moramo riješiti!
Tu smo kako bismo olakšali vaš svakodnevni rad.*

www.kovacic-konzalting.com

KOVAČIĆ
KONZALTING





Ana Jerković
prof. psihologije



Ela Kovačić
dipl. iur.



Mija Ivančić
dipl. oec.

Istraživanje radnog opterećenja, stresa i dobrobiti u administrativnim službama škola

1. UVOD

U Hrvatskoj je propisano da administrativni i računovodstveni djelatnici u školama obavljaju širok spektar poslova, uključujući obračun plaća, vođenje evidencija o učenicima, pripremu potvrda, vođenje dokumentacije, te administrativno-tehničke i pomoćne radove. U većim školama odnosno ustanovama kojima je dodijeljen uredski prostor i više struka, mogu biti zaposleni računovodstveni i administrativni radnici u punom ili nepuno radno vrijeme, ovisno o broju učenika i opsegu poslova.

Međutim, djelatnici često obavljaju zadatke koji nisu u njihovom formalnom opisu, već pripadaju ravnateljima ili drugim stručnim službama, što dodatno povećava njihovo opterećenje i stres.

Tajnici i računovođe često su primorani raditi prekovremeno i bez adekvatne zamjene, a pritom osjećaju i nedostatak priznanja i podrške.

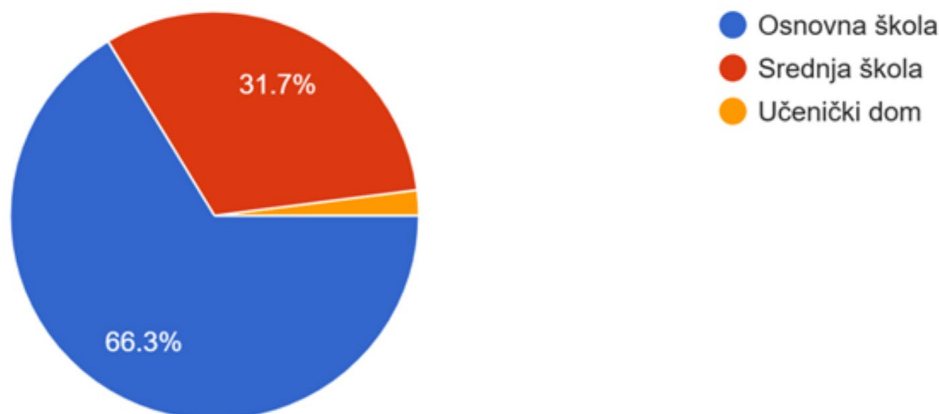
Ove činjenice naglašavaju potrebu za jasno definiranim radnim mjestima, boljom koordinacijom i većim kadrovskim kapacitetima u školama radi očuvanja zdravlja i učinkovitosti administrativnog osoblja.

2. REZULTATI

U anketi je sudjelovalo 694 ispitanika zaposlenih u školskim administrativnim i računovodstvenim službama raznih škola diljem Hrvatske. Među njima je velika većina bila ženskog spola (92.4%), što je karakteristično za ovu skupinu zaposlenika. Što se tiče radnog staža, najzastupljenija skupina su iskusni radnici s više od 5 godina staža (preko 60%), uz značajan udio onih s preko 10 i 15 godina staža.

Dob ispitanika varira, no većina spada u srednje radne dobi. Prema županijama, najveći udio ispitanika dolazi iz Grad Zagreb (14,1%), zatim slijedi Osječko-baranjska županija s 12,0%, te Primorsko-goranska županija s 10,2% udjela u uzorku. Mjesto zaposlenja ispitanika većinom je u osnovnim školama (oko 50%), srednjim školama (približno 30%) i učeničkim domovima (oko 20%) (Slika 1). Dob ispitanika uglavnom se kreće između 30 i 60 godina, s najzastupljenijom skupinom od 40 do 50 godina, koja čini oko 35% uzorka. Što se tiče radnog staža, preko 70% ispitanika ima više od 5 godina iskustva u školstvu. Kada je riječ o stručnoj spremi, oko 65% zaposlenika posjeduje višu stručnu spremu (VSS), dok ih otprilike 25% ima srednju stručnu spremu (SSS).

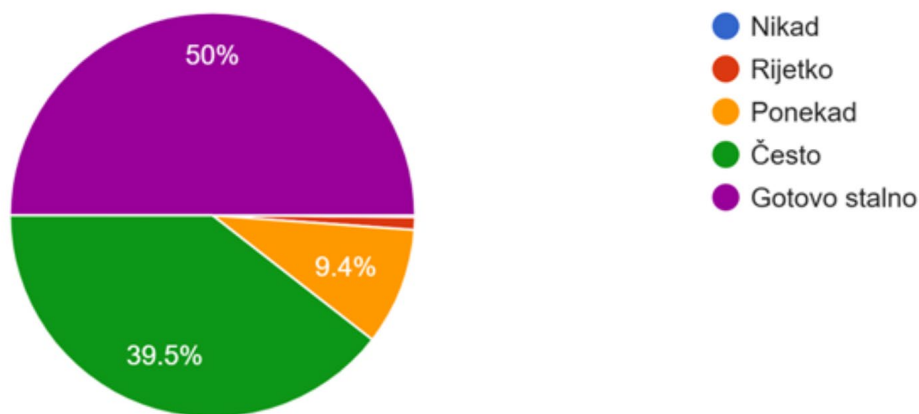
Slika 1. Raspodjela ispitanika prema mjestu zaposlenja u školskoj administraciji



2.1. Opterećenje poslom i radno vrijeme, složenost posla i kratki rokovi

Analiza pokazuje da je osjećaj pritiska zbog kratkih i preklapajućih rokova za izvršavanje zadataka izrazito visok među ispitanicima: 50% ih je navelo da gotovo stalno osjeća veliki pritisak, dok 39,5% često osjeća takav pritisak. Tek 9,4% navodi da ponekad osjeća pritisak, dok je rijetko ili nikad 1,1% ispitanika (Slika 2).

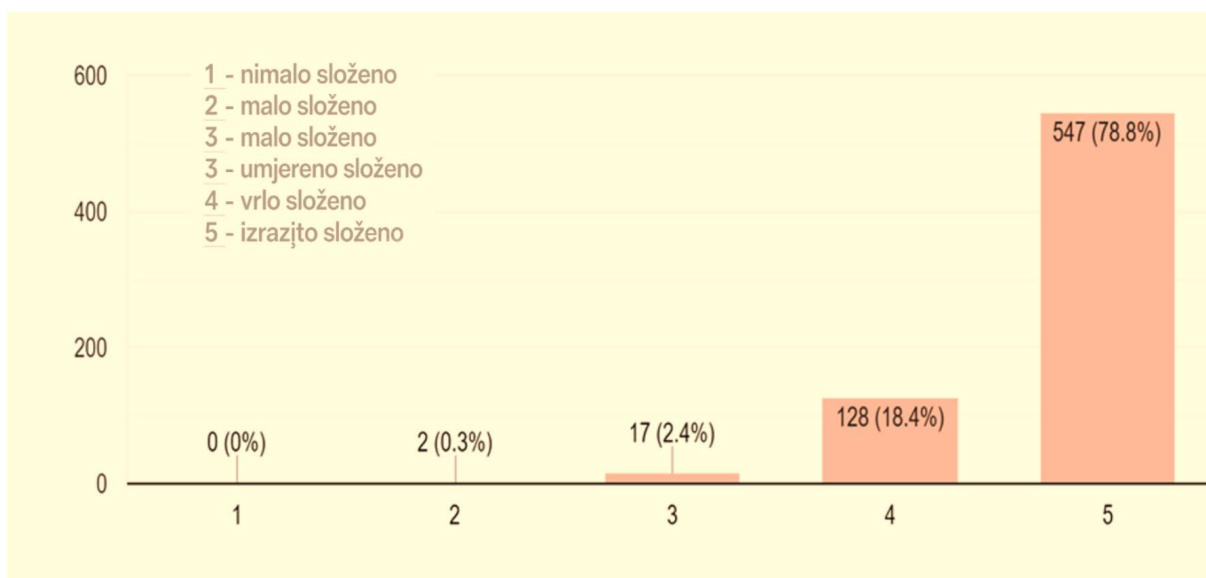
Slika 2. Učestalost osjećaja pritiska zbog kratkih rokova



Analiza osjećaja pritiska zbog kratkih i preklapajućih rokova za izvršavanje zadataka pokazuje da su najintenzivniji pritisak prijavili ispitanici iz sljedećih županija: Ličko-senjska, Požeško-slavonska, i Vukovarsko-srijemska, gdje je 100% ispitanika navelo da gotovo stalno ili često osjeća veliki pritisak. Visoke vrijednosti također su zabilježene u Splitsko-dalmatinskoj (98,3%), Krapinsko-zagorskoj (96,7%) i Zadarskoj županiji (95,5%). S obje strane tablice, gotovo sve županije pokazuju visok udio ispitanika koji su pod velikim pritiskom zbog rokova, s najnižim udjelom u Šibensko-kninskoj županiji (71,4%). Ovi podaci ukazuju na opću prisutnost snažnog pritiska koji administrativni radnici u školama osjećaju tijekom izvođenja zadataka u gotovo svim dijelovima Hrvatske.

Podaci pokazuju da je složenost administrativnih i zakonskih obveza izrazito visoka među ispitanicima, jer je polovica njih na skali od 1 do 5 ocijenila maksimalnom ocjenom 5 (78,8%), što ukazuje na velike teškoće u radu zbog stalnih promjena propisa i dodatnih administrativnih zahtjeva. Prosječna ocjena složenosti iznosi visokih 4,76, potvrđujući težinu izazova s kojima se suočavaju u svom radnom okruženju.

Slika 3. Složenost administrativnih i zakonskih obveza u školama: ocjena složenosti radnog mjesta zbog promjena zakona i propisa



Nedostatak zamjene tijekom odsutnosti zaposlenika u školama ozbiljan je problem koji dodatno opterećuje administrativno osoblje. Gotovo 86% ispitanika navodi da poslovi čekaju njihov povratak, stvarajući nakupljene zaostatke, te da nemaju formalnu zamjenu pa zadaci ostaju neodrađeni do njihovog povratka (4-6%) (Tablica 1). Iako neki spominju djelomičnu zamjenu od strane ravnatelja ili kolega, takve intervencije često su nesustavne i nedovoljne za neometani rad.

Mnogi zaposlenici izvještavaju da rade od kuće ili prekovremeno, čak i tijekom bolovanja ili godišnjeg odmora, kako bi smanjili zaostatke, što ilustrira nedostatak sustavnih rješenja i podrške (5-10%) (Tablica 1). Problem je povezan s manjkom kadrova, lošom organizacijom zapošljavanja zamjena i nedostatkom jasnih politika o zamjenskim ulogama.

U praksi, zamjene nisu uvijek stručno osigurane niti adekvatno nadzirane, što povećava postojeće izazove u vođenju administracije i utječe na kvalitetu i efikasnost rada školskog osoblja. Potrebne su sustavne intervencije za definiranje i osiguranje odgovarajućih zamjenskih rješenja, kako bi se rasteretili zaposlenici i osiguralo neometano funkcioniranje škola.

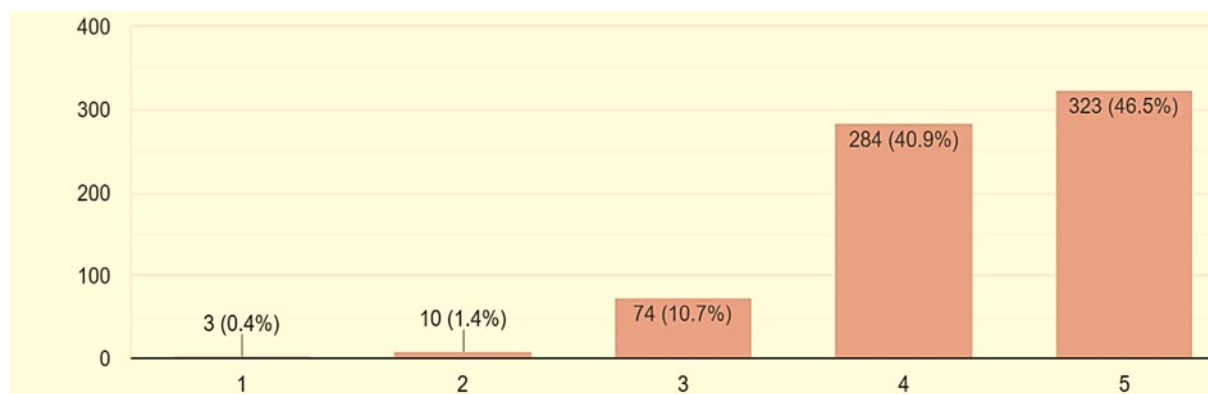
Tablica 1. Prikaz tri glavne skupine zaposlenika prema iskustvu s zamjenama tijekom odsutnosti.

Skupina	Opis	Postotak (%)
Poslovi čekaju povratak bez zamjene	Ne postoji formalna zamjena, poslovi čekaju moj povratak, stvaraju se zaostaci	85.4
Djelomična ili kolegijalna zamjena	Zamjenu dijelom pružaju ravnatelj, kolega ili druga djelatnica	4.6
Rad nakon bolovanja/godišnjeg od kuće	Djelatnici rade dodatno tijekom odsutnosti	5-10

Radni uvjeti u školskom administrativnom sektoru, obilježeni visokim radnim opterećenjem, stalnim pritiscima i nedostatkom adekvatne zamjene tijekom odsutnosti, značajno narušavaju psihofizičko zdravlje zaposlenika. Učesnici istraživanja prijavljuju iscrpljenost, povišenu razinu stresa i niz zdravstvenih poteškoća uslijed povećanih zahtjeva posla, čestim prekovremenim satima i čestim promjenama propisa. Ti izazovi ukazuju na nužnost sustavnih mjera za zaštitu zdravlja zaposlenika i unaprjeđenje radne klime u školama.

Analiza razine stresa među ispitanicima pokazuje da gotovo polovica zaposlenika (46,5%) ocjenjuje svoju prosječnu razinu stresa na poslu kao ekstremno visoku (ocjena 5 na skali od 1 do 5). Dodatnih 40,9% ocjenjuje stres kao vrlo visok (ocjena 4), što znači da gotovo 87% ispitanika doživljava visoke ili vrlo visoke razine stresa na svom radnom mjestu. Srednju razinu stresa (ocjena 3) navodi 10,7% ispitanika, dok niske razine stresa (2 i 1) rijetko dolaze do izražaja, s udjelom manjim od 2% (Slika 4).

Slika 4. Razina stresa na poslu na skali od 1 do 5 (1 - vrlo niska, 5 - ekstremno visoka)



U posljednjih godinu dana, značajan broj zaposlenika u školskom administrativnom sektoru prijavio je zdravstvene poteškoće povezane sa stresom i preopterećenošću, među kojima su najčešći simptomi poput nesanice, glavobolja, anksioznosti, povišenog krvnog tlaka i probavnih smetnji.

Čak 80,3% ispitanika potvrdilo je prisutnost takvih problema, dok je 13% navelo da nije imalo zdravstvenih poteškoća (Tablica 2).

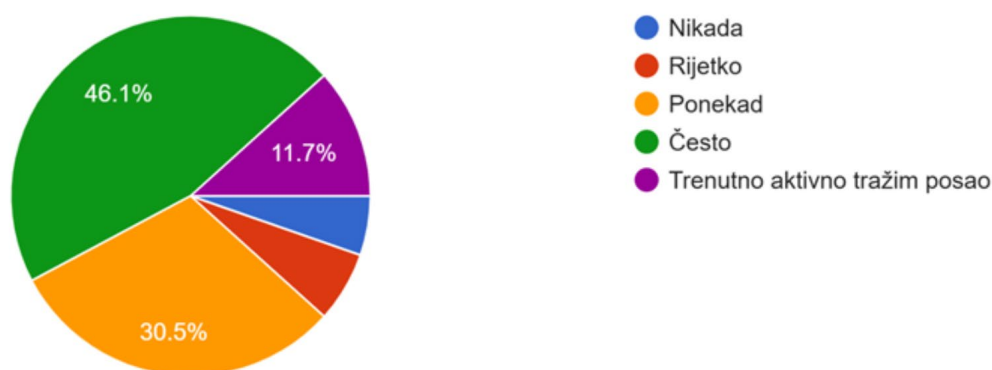
Ovi pokazatelji jasno ilustriraju ozbiljan utjecaj radnog pritiska i složenosti radnih uvjeta na psihofizičko zdravlje školskog administrativnog osoblja, naglašavajući potrebu za sustavnim mjerama podrške, zaštite zdravlja i poboljšanja radnih uvjeta kako bi se spriječile dugoročne posljedice na zaposlenike i osigurala njihova dobrobit.

Tablica 2. Pregled najčešćih zdravstvenih problema po učestalosti.

Zdravstveni problem	Udio (%)
Prisutnost zdravstvenih problema zbog stresa	80.3
Nesanica, glavobolja, anksioznost, povišeni krvni tlak, problemi sa štitnjačom, probavne smetnje, blokada desne ruke, vrtoglavice, problemi s leđima, spontani pobačaj, iritabilni kolon, dijabetes, povećani kolesterol, depresija, bolovi u kralježnici, rak dojke, te ostali rijetki problemi. Svaki od ovih problema pojavljuje se individualno sa stopom od približno 0,14%.	6.3
Bez zdravstvenih problema	13.0

Analiza namjere napuštanja radnog mjesta zbog preopterećenosti i stresa pokazuje sljedeće rezultate: 46,1% ispitanika često razmišlja o napuštanju svog radnog mjesta, dok 30,5% to radi ponekad. Trenutno aktivno traži novi posao 11,7% ispitanika. Manji postotak ispitanika, 6,3%, rijetko razmišlja o napuštanju, dok 5,3% nikada nije razmišljalo o odlasku s posla zbog ovih razloga (Slika 5). Ovi podaci naglašavaju visok stupanj nezadovoljstva radnim uvjetima i stresom među zaposlenicima u školskom administrativnom sektoru.

Slika 5. Namjera napuštanja radnog mjesta zbog preopterećenosti i stresa (postotak ispitanika)



U istraživanju je analiziran stav zaposlenika prema promjenama radnog mjesta, razvrstani u tri glavne kategorije: tajnici, računovođe te administratori i referenti (Tablica 3). Među tajnicima, 44% je iskazalo spremnost za promjenu (odgovor "Da"), 17% je bilo neodlučno ("Možda"), a 39% nije raspoloženo za promjene ("Ne"). Računovođe su pokazale nešto veću spremnost s 49% pozitivnih odgovora, dok je 11% bilo neodlučno, a 39% protiv promjena. Najveću spremnost za promjene iskazali su administratori i referenti, gdje je 54% dalo odgovor "Da", 15% "Možda", a 32% "Ne".

Ovi rezultati ukazuju na razlike u raspoloženju prema radu i promjenama unutar različitih uloga, što može pomoći u razumijevanju organizacijske dinamike i planiranju kadrovskih politika.

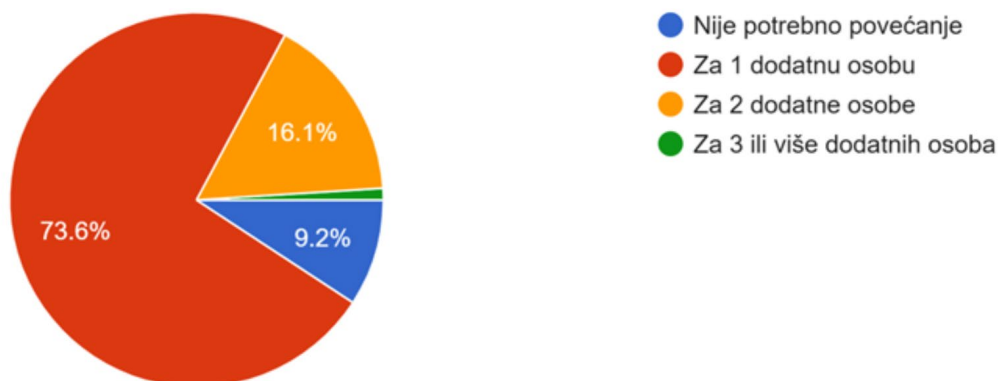
Tablica 3. Namjera napuštanja radnog mjesta zbog preopterećenosti i stresa prema mjestu zaposlenja i radnom mjestu (%)

Kategorija	Ukupno	% Da	% Možda	% Ne
Tajnici	343	44.0%	17.2%	38.8%
Računovođe	361	49.3%	11.4%	39.3%
Administratori i referenti	41	53.7%	14.6%	31.7%

S obzirom na geografski aspekt, najviša učestalost namjere davanja otkaza uočena je u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji (48,3%), nakon čega slijede Karlovačka (47,4%) i Istarska županija (46,2%). Visoke vrijednosti bilježe i Virovitičko-podravska (44,4%) te Krapinsko-zagorska županija (43,3%). Ovi podaci jasno ukazuju na izraženu ugroženost zaposlenika u pojedinim segmentima i područjima unutar školskog administrativnog sustava, naglašavajući potrebu za ciljanim mjerama za očuvanje kadra i poboljšanje radnih uvjeta.

Velika većina ispitanika (73,6%) smatra da je neophodno zaposliti barem jednu dodatnu osobu u administrativnom sektoru školstva kako bi se osiguralo kvalitetno i održivo funkcioniranje njihovih radnih mjesta ili službi u tajništvu i računovodstvu (Slika 6). Osim toga, 16,1% smatra da su potrebne dvije dodatne osobe, dok 1,2% ocjenjuje da je potrebno zaposliti tri ili više novih izvršitelja. Samo 9,2% ispitanika smatra da nije potrebno povećavati broj zaposlenika. Ovi podaci jasno ukazuju na izražen osjećaj nedostatka osoblja te potrebu za kadrovskim jačanjem u školskim administrativnim službama.

Slika 6. Percepcija potrebnog povećanja broja izvršitelja za kvalitetno djelovanje tajništva/računovodstva (%)



Klaster analiza (Tablica 4) odgovora na pitanje o najvećem pojedinačnom razlogu preopterećenosti pokazuje niz temeljnih izvora stresa i opterećenja. Najveći broj odgovora svrstava se u skupinu "Ostalo" (44,5%), što uključuje vrlo raznolike, individualno specifične probleme koji se ne uklapaju u unaprijed definirane klustere. Najčešći jasno izdvojeni uzrok je pritisak kratkih i preklapajućih rokova (25,5%), a potom slijedi preopterećenost poslom i radnim zadacima (20,2%). Ostali značajni klasteri uključuju zahtjevne odnose s kolegama i komunikacijske probleme (4,6%), složenost zakonskih propisa i administracije (4,2%), te u manjoj mjeri nedostatak zamjene/pomoći (0,9%) i nedostatak kadra (0,1%).

PIŠITE NAM NA:

kovacic.konzalting@gmail.com

Tablica 4. Klaster analiza razloga preopterećenosti

Klaster	Postotak (%)
Različiti kombinirani problemi, uključujući specifične poteškoće u radnom procesu, nesklad u provedbi normi i prakse, te učestalu situaciju u kojoj su svi zadaci hitni i nema adekvatne zamjene za odsutne zaposlenike (npr. projekti, problemi s plaćama, ograničenja radnog vremena, i nedostatak zamjene).	44.5
Kratki rokovi/ispunjavanje rokova	25.5
Preopterećenost poslom/radnim zadacima	20.2
Komunikacija i odnosi	4.6
Složenost propisa i administracije	4.2
Nedostatak zamjene/pomoći i kadra/potreban dodatni zaposlenik	1.0

2.3. Glavni problemi zaposlenika u školskom administrativnom sektoru

Komentari sudionika istraživanja jasno ukazuju na značajan problem loše organizacijske suradnje među ravnateljima, tajnicima i računovođama, što znatno povećava opterećenje zaposlenika u školama. Često se ističe kako poslovi i odgovornosti nisu jasno definirani ni pravilno raspoređeni, pa velik dio poslova koji bi trebao pripadati ravnateljima, zauzima vrijeme i resurse tajnika i računovođa. Posebno zabrinjava povećan broj projekata koji nisu plaćeni tajnicima i računovođama, ali se od njih očekuje rad i izvan radnog vremena, uključujući pozive i zahtjeve i u kasnim satima. Također, ističe se nedostatak podrške i kompetencija ravnatelja.

Ove okolnosti dodatno povećavaju pritisak na tajnike i računovođe, stvarajući osjećaj nesigurnosti, iscrpljenosti i frustracije, što posebno utječe na njihovu učinkovitost i dobrobit. Jasna definicija radnih uloga, poboljšanje koordinacije i komunikacije unutar škola neophodni su za smanjenje preopterećenosti i stvaranje održivog radnog okruženja za sve. Takve mjere značajno doprinose povećanju zadovoljstva zaposlenika, održavanju kvalitete rada i smanjenju fluktuacije kadrova u obrazovnom sustavu.

Također, rezultati pokazuju da zaposlenici osjećaju snažan pritisak i visok stupanj preopterećenosti zbog brojnih zadataka i visokih očekivanja, što rezultira stresom, iscrpljenošću, frustracijom i podcjenjivanjem, te negativno utječe na njihovo mentalno i fizičko zdravlje. Iz tog razloga, važno je jasno definirati i komunicirati očekivanja prema zaposlenicima, jer neizgovorena očekivanja dodatno povećavaju stres i nezadovoljstvo. Preporučuje se poticanje otvorenog dijaloga u radnom okruženju kako bi se očekivanja učinila jasnijima, što može smanjiti nesporazume i povećati zadovoljstvo i učinkovitost zaposlenika. Time se može unaprijediti radni ambijent i smanjiti odljev radne snage.

Glavni problemi zaposlenika u školskom administrativnom sektoru mogu se sažeti u nekoliko ključnih točaka:

1. Nedostatak jasnoće u organizacijskoj suradnji između ravnatelja, tajnika i računovođa, što stvara dodatni teret i neujednačenu raspodjelu poslova.
2. Velik dio poslova koji bi pripadao ravnateljima, zbog nedostatka jasne podjele odgovornosti, preuzima se od strane tajnika i računovođa, što otežava njihovu radnu dinamiku.
3. Pritisci i zahtjevi, uključujući pozive i zadatke izvan radnog vremena, dodatno pridonose osjećaju iscrpljenosti i frustracije.
4. Visoka razina stresa i preopterećenosti zaposlenika proizlazi iz brojnih zadataka, često nerealnih očekivanja i nedostatka podrške, što negativno utječe na njihovo mentalno i fizičko zdravlje.
5. Potreba za jasnijim definiranjem radnih uloga, poboljšanjem komunikacije i koordinacije, te za otvaranjem dijaloga o očekivanjima kako bi se smanjio stres i povećalo zadovoljstvo na radnom mjestu.

PRETPLATITE SE

na časopis „Poslovni edukator“ za 2026. godinu



KOVAČIĆ
KONZALTING

Ako trebate pouzdan časopis i besplatne neograničene telefonske konzultacije i pisane odgovore, pretplatite se na tiskano i *online* izdanje časopisa „Poslovni edukator“ u izdanju Kovačić konzaltinga za 2026. godinu.

PRETPLATOM OSTVARUJETE:

- **5 brojeva časopisa u tiskanom i *online* izdanju** s praktičnom obradom aktualnih tema
- minimalno **30 brojeva *online* AKTUALNOSTI**, kao dodatak časopisu
- **neograničene besplatne telefonske i pisane konzultacije** od strane iskusnih savjetnika (svi su autori u časopisu) svakog dana u tjednu
- neograničen broj pisanih odgovora
- poslovne obavijesti putem Kovačić konzalting *e-mail* servisa
- **brzo informiranje** o aktualnostima **putem newslettera Aktualno**
- popuste za naše webinare, seminare i izdane knjige.

Godišnja pretplata na časopis „**POSLOVNI EDUKATOR**“ za **2026. godinu**, koja obuhvaća **tiskano i *online* izdanje** (5 brojeva), ***online* dodatak „Aktualnosti“** (minimalno 30 brojeva na aktualnu temu), sve **dodatne usluge** te **newsletter „Aktualno“**, iznosi **250,00 eura** (cijena bez PDV-a). Cijena s uključenim PDV-om iznosi **282,50 eura**.

Mole se pretplatnici da izvrše narudžbu i obavezno navedu broj narudžbenice. Iako se pretplatnički odnos za stare pretplatnike iz 2025. god. nastavlja u sljedećoj 2026. god., osim ako nisu otkazali pretplatu za 2026. god. do 31.12.2025. god. na: kovacic.konzalting@gmail.com. Molimo Vas da izvršite narudžbu zbog ispostavljanja računa na kojemu je potrebno napisati broj Vaše narudžbenice.

Uz pretplatu na časopis u tiskanom i digitalnom obliku, nudimo i online dodatak „Aktualnosti“ koji izlazi svaki mjesec. Svi pretplatnici dobivaju na poklon Planer TimeToTrust22 i kemijsku olovku našeg brenda, a svi novi pretplatnici koji se odluče za pretplatu dobivaju i knjigu Računski plan.

KOVAČIĆ
KONZALTING