

UPRAVLJANJE PROFESIONALNIM STRESOM NOVINARA

Cilj ovog istraživanja je identifikacija uzoraka stresa (stresora) u obavljanju posla novinara u Srbiji, njihovog intenziteta i frekvencije (i negativnog uticaja na zdravlje), s jedne, i ispitivanje uloge menadžmenta ljudskih resursa u medijima u prevladavanju stresa novinara nastalog identifikovanim stresorima, s druge strane. Posebni cilj istraživanja predstavlja kreiranje predloga matrice upravljanja profesionalnim stresom novinara, kroz različite aktivnostima prevladavanja. Predmet istraživanja tako obuhvata ispitivanje povezanosti različitih stresora i karakteristika same novinarske profesije. U radu se polazi od pretpostavke da mediji u Srbiji moraju usvojiti aktivnosti prevladavanja stresa na poslu usled stalne izloženosti novinara velikim zahtevima profesije, ako žele da budu organizacija koja brine o zdravlju i bezbednosti novinara. Metod istraživanja je upitnik (N=60)¹, koji je kreiran kao kombinacija modifikovane skale percepcije stresa PSS (Perceived Stress Scale) i upitnika koji je predložio Kazns (Cousins) et al. (2004) za merenje intenziteta stresa na poslu², prilagođen specifičnostima ovog istraživanja.

Ključne reči: profesionalni stres, novinari, menadžment ljudskih resursa, mediji, aktivnosti prevladavanja stresa

* Jelena J. Rvović, doktorand na Fakultetu dramskih umetnosti, Univerzitet umetnosti u Beogradu, e-mail: jelena.rvovic@gmail.com

¹ Uzorak ispitanika/novinaru je usklađen prema nekoliko kriterijuma: mediju (televizija 23%, radio 25%, štampani mediji 29%, internet mediji 23%), polu (48% muškaraca i 52% žena) i mestu u kome ispitanici žive i rade (Beograd 44%, Novi Sad 34%, Ostali gradovi 33%). Formalno obrazovanje novinara obuhvaćenih ovim istraživanjem je u najvećoj meri fakultetsko (65%), prema godinama radnog staža najveći broj ispitanika pripada grupi koja radi u novinarstvu od 10-20 godina (52%), a isti broj novinara ispitanika radi od 30-40, tj.40-50 sati nedeljno (po 38%).

² Više u: Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. "A global measure of perceived stress", *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 1983, 386-396, i.e. Cousins, R. et al. "Management Standards and work-related stress in the UK: Practical development", *Work and Stress: a journal of work, health and organisation*, 18(2), 2004, 130.

1. Uvod

Danas je mnogo teže razlikovati medije jedne od drugih, jer se neki medijski formati sada distribuiraju preko različitih prenosnih kanala pa tako gube jedinstvenost forme. Povećana konvergencija tehnologije, bazirana na digitalizaciji, dodatno pojačava ovu razliku. I globalističke tendencije smanjuju posebnost nacionalnih medijskih sadržaja i institucija, i podstiču integraciju različitih medija³. Papiš (*Puppis*) navodi da je posledica toga tradicionalna zakonska regulativa koja više nije dovoljna (2010).

I u mnogim drugim studijama se zaključuje da su potrebni novi oblici medijske regulative (e.g. Fejntak (*Feintuck*), 1999; Šulc i Held (*Schulz & Held*), 2005; Mekvejl (*McQuail*), 2007; Kolson i Hajnderik (*Colson & Heinderyckx*), 2008; Tambini, Lionardi i Marsdn (*Tambini, Leonardi & Marsden*), 2008), pa su tako i linije regulatornih tela u medijima već zamagljene.

Eksterne promene i uslovi, dakle, utiču na medije i menjaju ih, pa menadžeri ljudskih resursa u medijima moraju biti *osetljivi* na spoljne uslove i svesni da oni utiču i na rad zaposlenih. Kako će se funkcije upravljanja ljudima oblikovati ne zavisi samo od nabrojanih uticaja, već i od ekonomskih, tehnoloških, globalnih, kulturno/geografskih, društvenih ali i političkih uslova, unutar kojih mediji posluju⁴. Mnogi autori, kao što su Mazola, Šonfeld i Spektr (*Mazzola, Schonfeld & Spector*), ističu da, uprkos takvom zaključku nema puno istraživanja, istovremeno i kvantitativnih i kvalitativnih, koja uključuju metode komparacije uticaja ovih i sličnih promena/uslova na stres zaposlenih uopšte (2011). Ono na šta analize koje postoje ukazuju, kroz različite profesije ili kroz različite organizacije, to je da su nivoi stresa zavisni ne samo od eksternog okruženja, već i od tipa posla i njegovih karakteristika.

2. Menadžment ljudskih resursa u medijima

U svakom mediju, i u svakoj drugoj organizaciji, najvažnija funkcija menadžmenta ljudskih resursa je briga o zdravlju i bezbednosti zaposlenih. Veliki broj studija naglašava da se ta funkcija može obavljati samo ukoliko se prepozna potreba za upravljanjem stresom zaposlenih (e.g. Kaligan, Smit i Horel (*Colligan, Smith & Hurrell*), 1977; Elkin i Roš (*Elkin & Rosch*), 1990; Menin, Džekson i Fjusilie (*Manning, Jackson & Fusilier*), 1996; Blak (*Black*), 2008; Ričardson u Rotstajn (*Richardson & Rothstein*), 2008).

³ McQuail, D. *McQuail's mass communication theory* (6 th ed.), Sage Publications Ltd., London, 2010, 41-42.

⁴ Mathis, R.L. & Jackson, J.H. *Human Resource Management: Essential Perspectives* (6th ed.), South-Western Cengage Learning, Mason, 2011, 2.

Uspešni stručnjaci u oblasti ljudskih resursa znaju da moraju obratiti pažnju na spoljašnje okruženje, tako da mogu da definišu, predvide i, što je najvažnije, upravljaju određenim uzrocima stresa zaposlenih⁵. To je veoma važno jer, kako i Menin, Džekson i Fjusilie (1996) navode, stres može imati ne samo ozbiljne posledice za zaposlenog, već i za organizaciju. Učestalost stresa na poslu može uticati i na zadovoljstvo poslom, radni učinak i produktivnost, izostajanje sa posla i fluktuaciju zaposlenih, navode i Robins i Džadž (*Robbins & Judge*, 2011). Menadžment koji ne reaguje na probleme izazvane stresom, *pravi* veće troškove organizaciji kroz nove regrutacije i treninge novih zaposlenih (Satklif (*Sutcliffe*), 2000). Činjenica je da novinari na radnom mestu mogu biti izloženi velikom broju opasnosti i rizika⁶, koji će u krajnjoj liniji biti uzroci nastanka stresa. Pitanje je, tačno kojim?

3. Posao vs. stres

Seli (*Selye*) je posle nekoliko eksperimenata nad životinjama, zaključio da one reaguju na uporan stres tokom vremena pojavom različitih bolesti (1936). Ovo otkriće je bilo revolucionarno jer su naučnici prethodno verovali da je bolest uzrokovana različitim patogenima, pa je stres kao pojam iz tih razloga i postao popularan⁷.

Istraživanja vezana za varijacije između različitih poslova i aspekata/tipova rada koji poboljšavaju ili pogoršavaju psihološko zdravlje zaposlenih, pojavile su se tek skoro 50 godina kasnije. Od tada do danas, istraživanja u svetu koja su vezana za stres na poslu uglavnom analiziraju određene profesije, a među njima su najčešći zdravstveni radnici i studenti medicine, zatim pripadnici policije i vojske, kao i univerzitetski profesori (e.g. Dick, 2000; Moriati (*Moriarty*) *et al.* 2001; Pajs (*Paice*) *et al.*, 2002; Tett & Burnett, 2003; Didžan i Dorman (*De Jonge & Dormann*), 2006; Glejzer i Glejurak (*Glazer & Gyurak*), 2008; Mazola, Šonfeld i Spektr, 2011⁸).

⁵ Ulrich, D., *et al.* *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, The McGraw-Hill Companies, USA, 2012, 12.

⁶ U Zakonu o bezbednosti i zdravlju na radu Republike Srbije, opasnost i rizik se definišu kao posebni termini: pod *opasnosti* se podrazumeva okolnost ili stanje koje može ugroziti zdravlje ili izazvati povredu zaposlenog, dok se pod *rizikom* smata verovatnoća nastanka povrede, oboljenja ili oštećenja zdravlja zaposlenog usled opasnosti.

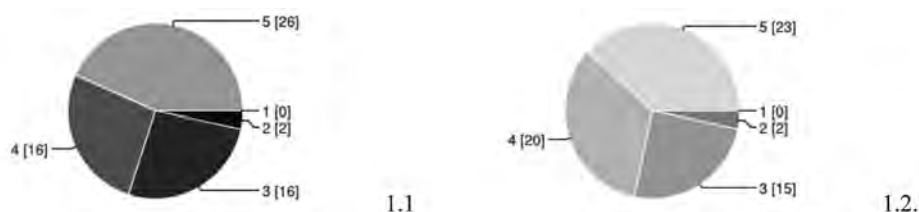
⁷ Prvi put je reakciju na stres kod ljudi zabeležio jedan od ranih pionira u istraživanju stresa Volter Kenon (*Walter Cannon*), koji je 1932. godine ustanovio da onda kada organizam iskusi šok ili opazi pretnju, brzo oslobađa hormone koji mu pomažu da preživi.

⁸ Kao i neki izveštaji, npr. kompanije *CompPsych*, (2013) o deset najčešćih zdravstvenih problema "Top 10 Health Problems Report": <http://www.compsych.com/press-room/press-releases-2013/754-july-29-2013> / ili o deset najčešćih zdravstvenih problema zaposlenih:

Vo (Warr) je prvi, 1983.godine, u studiji „Rad, posao i nezaposlenost” (*Work, Jobs and Unemployment*) opisao kontrolisani eksperiment, koji je sproveden da bi se promenio način rada u jednoj organizaciji. Zaposlenima su povećane mogućnosti samostalnih donošenja odluka i predstavljeno im je više načina za upotrebu veština, raznovrsnost u radu i konstruktivne međuljudske odnose⁹. Rezultati su pokazali da se psihološko stanje zaposlenih značajno popravilo i da je uopšte zadovoljstvo poslom bilo primetno veće..

Ali da bi se analizirali najpogodnije aktivnosti za umanjenje stresa na poslu, prvo je potrebno utvrditi koliko su novinari pod stresom uzrokovanim drugim problemima, nezavisno od profesije kojom se bave (*Grafikon 1*). Od ukupnog broja ispitanika novinara 70% je izjavilo da se u poslednja tri meseca osećalo nervozno i pod stresom *dosta/veoma često* (*ponekad* 27%), dok je čak 71% osećalo da je glavni uzrok takvog osećanja *dosta/veoma često* upravo posao koji obavljaju.

Grafikon 1: *Koliko često ste u prethodna tri meseca ...osećali da ste nervozni i pod stresom/1.1. ...osećali da ste nervozni i pod stresom zbog posla/1.2.*¹⁰



Zašto je važno spovesti istraživanje između konkretne profesije, u ovom slučaju novinarske, i stresa koji ljudi baveći se tom profesijom osećaju? Iz istih razloga iz kojih je i Warr to isto učinio pre više od 30 godina i iz istih razloga svakog sledećeg istraživanja između veze posla i stresa, a to je činjenica da ljudi koji su pod stresom ne pokazuju *samo* fiziološke simptome, kao što su visok krvni pritisak, ubrzan puls ili plitko disanje. Oni mogu biti preterano osetljivi ili pak agresivni¹¹, a neke studije pokazuju da su veoma česti simptomi posledice stresa i bes/neprijatnost, tenzija/anksioznost i tuga/depresija (e.g. Naradžanin, Minon i Spektor (*Narayanan, Menon & Spector*), 1999; Tomas Eng, Sorensen i Ibi (*Thomas Ng, Sorensen & Eby*), 2006; Liu, Spektor i Ši (*Liu, Spector & Shi*), 2007).

“Top 10 Employee Health Problems”: <http://www.compsych.com/resources/featured-resources/746-wellness-trends-ereport> 20.7.2013.

⁹ U studiji je analizirana komparacija podataka prikupljenih pre uvođenja ovih promena i nakon 6-18 meseci.

¹⁰ Na svako pitanje novinari ispitanici su odgovarali *koliko često su se osećali ili razmišljali na navedeni način*, odnosno koliko često su bili izloženi različitim navedenim situacijama: 1 = nikad; 2 = skoro nikad; 3 = ponekad; 4 = dosta često; 5 = veoma često.

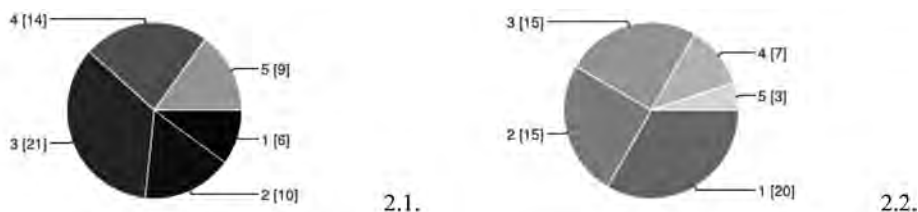
¹¹ Više na linku: „What is stress?“, Stress Management Society, UK: <http://www.stress.org.uk/What-is-stress.aspx> 20.7.2013.

Dalje, posledice stresa mogu biti i alkoholizam, upotreba narkotika, kao i pušenje, navode Dolard i Vajnfild (*Dollard & Winefield*), a visok intenzitet i uporan stres koji se ponavlja ne samo što može izazvati različite poremećaje, već može imati i fatalne posledice (2002). Svaka organizacija, i svaki medij, moraju biti svesni da treba da izazovu lučenje adrenalina kod zaposlenih u nastojanju da ih motivišu¹², ali ne u tolikoj meri da utiču na njihovo psihosomatsko zdravlje¹³.

Kako se reakcije novinara mogu meriti? Tomas Eng, Sorensen i Ibi (2006) smatraju da je reakcija svakog zaposlenog zapravo *varijabla* koja, pre svega označava generalno zadovoljstvo poslom, a zatim specifične aspekte zadovoljstva poslom, kao što su plata i napredovanje (*Grafikon 2*). Novinari su u najvećoj meri izjavili da su *ponekad* osećali generalno zadovoljstvo poslom (35%), a da *nikad* i *skoro nikad* nisu to osetili smatra čak 27% ispitanika¹⁴. Što se tiče specifičnih aspekata zahteva posla koje ovi autori navode, čak 58% novinara smatra da *nikad* i *skoro nikad* nisu bili adekvatno plaćeni za posao koji su obavili i da nisu imali mogućnosti za napredovanje.

Grafikon 2: ...osećali zadovoljstvo poslom, generalno/2.1.

...osećali zadovoljstvo platom i mogućnošću napredovanja/2.2.



Te varijable, koju su sada izražene i kvantitativno, direktno ili indirektno odražavaju posvećenost zaposlenih u organizacijama, u ovom slučaju novinara u medijima, kreirajući tako ponašanje koje će se reflektovati i na radno okruženje. Zadovoljstvo, blagostanje i samovrednovanje uvek se manifestuju u ponašanju ljudi u različitim životnim domenima, ali menadžeri ljudskih resursa ne treba da zaborave da u te domene spada i *organizaciono ponašanje*, tj. ponašanje novinara na radnom mestu.

¹² Orlić, R. *Kadrovski menadžment*, Damjanović i sinovi, Beograd, 2005, 379.

¹³ Do saznanja o somatskim bolestima i oboljenjima kao posledicama stresa došao je Selye 1956. godine, pa se njegov ogroman doprinos u proučavanju stresa zapravo najčešće i vezuje za patogenezu psihosomatskih bolesti i poremećaja.

¹⁴ Isti broj ispitanika je, s druge strane, rekao *dosta često*, ali je daleko manji broji onih koji su poslom zadovoljni *veoma često* - svega 15%

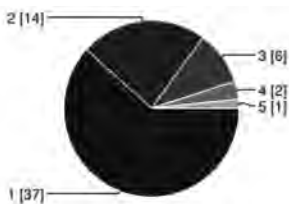
4. Posao novinara u 21.veku vs.stres

Novinarstvo je, kao i mediji, doživelo različite promene i modifikacije. Tradicionalno novinarstvo na primer, naročito štampano, dominiralo je preko 300 godina, ali se u poslednjih 20 godina kontinuirano menja. Danas se suočava sa mnogim pretnjama, usled uspona interneta i platformi digitalnog sadržaja, ali ima i poteškoće da razvije nove funkcije kako bi se prilagodilo promenljivoj okruženju, pa je suočeno sa *produženim stresom* sve više konkurentnog okruženja¹⁵.

Međutim, interesantan je podatak da 89% ispitanika novinara *nikad* ili *skoro nikad* nije imalo probleme u svom poslu zbog novih tehnologija (Grafikon 3), tako da ovo istraživanje neće dalje analizirati ovu pretnju.

Ipak, važnost teme ovog istraživanja time je značajnija, s obzirom na činjenicu da se u svetu kroz najveći broj studija u kojima se ispitivala konkretno *novinarska profesija*, analizirao upravo uticaj tehnologije na novinarski posao (e.g. Diuz (*Deuze*), 2005; Guntr (*Gunter*), 2003; Polisen (*Paulussen*), 2004; vin der Vurf (*van der Wurff*), 2005; Domingo, 2006; Grir i Menzing (*Greer & Mensing*), 2006; Kolson i Hajnderik, 2008; O'Salivan i Hejnonen (*O'Sullivan & Heinonen*), 2008; Fortjniti (*Fortunati*) et al., 2009), dok o ostalim stresorima i njihovom uticaju na obavljanje posla novinara postoji veoma malo podataka (e.g. Kolins (*Collins*), 2001; Eoki (*Aoki*) et al., 2013; Kits i Bjukenen (*Keats & Buchanan*), 2013; Mekuli (*McCauley*) et al. 2013).

Grafikon 3: ... imali probleme u radu zbog novih tehnologija



Uprkos razvijanju novih funkcija u novinarstvu i dramatičnoj promeni u 21.veku kako bi opstalo i prilagodilo se okruženju, značajno je u tom kontekstu posebno naglasiti da se neke osnovne osobine i karakteristike novinarstva se ne menjanju i čine njegovu bit, i nekad i sad, kao što su istinito izveštavanje činjenica, pružanje informativnih analiza, komentara i mišljenja¹⁶.

Ali, nove tehnologije ne postavljaju nove izazove samo u njihovoj primeni i korišćenju, već i nove izazove u ključnim osobinama novinarstva koje možda

¹⁵ Siapera, E. & Veglis, A. (2012): "Introduction: The Evolution of Online Journalism" in: (End.) *The Handbook of Global Online Journalism*, Wiley-Blackwell A John Wiley & Sons Ltd. Publication, Chichester, 2012, 3.

¹⁶ Više u: Deuze, M. "What is journalism?", *Journalism*, 6(4), 2005, p.447.

neće biti dovoljne za preživljavanje¹⁷, pa će i na taj način u nekom trenutku predstavljati uzrok stresa u ovoj profesiji.

Pretpostavka istraživanje o izazovima profesije novinara u Srbiji, koje je 2011.godine sproveo istraživački tim *Fakulteta političkih nauka* u Beogradu¹⁸, bila je da je novinarstvo na možda najznačajnijoj prekretnici u svojoj istoriji, s obzirom na promene unutar savremenih društava. Specifičnost ovog istraživanja je to što je u njemu posvećena posebna pažnja medijskom sistemu u Srbiji, koje se transformiše i u okviru kog mediji još nisu postigli pun potencijal *čuvara demokratije*. Ovakav ambijent, svedoči istraživanje, čini i medije i novinare mnogo ranjivijim na globalnu krizu novinarstva, u poređenju sa razvijenim demokratskim sistemima liberalnog tipa. U medijskom sistemu *nedozrele demokratije* i nerazvijene socijalno-ekonomske baze, i mediji i novinarstvo, kaže se dalje u istraživanju, suočavaju se sa novim medijskim problemima u uslovima u kojima ni mnogi stari još nisu rešeni¹⁹.

5. Stresori novinarske profesije na uzorku N=60

Stres može da nastane preko više međusobno povezanih individualnih, grupnih, organizacionih uticaja na ponašanje ili pak pod uticajem faktora iz okoline²⁰. Međutim, jedan zaključak se ponavlja u svim nabrojanim studijama vezanim za stres na poslu i profesije koje su se analizirale, a to je pomeranje granica mnogih profesija tako da čak i one koje to nisu bile danas postaju sve više administrativne (tzv. *aspekt kancelarijskog rada*). Taj trend će i dalje da raste, pa je teško reći da će samo određenim zanimanjima biti potreban trening ili odabrane procedure koje će smaniti izloženost stresu u kancelarijama²¹. Da li novinari rade kancelarijski posao danas? Ispitanici novinari u velikom procentu to potvrđuju (čak 76% njih je *ponekad/dosta često* i *veoma često* radi u kancelariji), dok je tek 11% njih koji su odgovorili *nikad*. Ti podaci su bili dovoljan povod da

¹⁷ Siapera, E. & Veglis, A., 3.

¹⁸ Više na linku: „Profesija na raskršću - novinarstvo na pragu informacionog društva“, FPN, SR-Centar za medije i medijska istraživanja, 2011, <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2011/07/Profesija-na-Raskr%C5%A1%C4%87u.pdf>, 20.06.2013.

¹⁹ Ti rezultati samo potvrđuju neophodnost sistematskog pristupa različitim pitanjima vezanim za stres novinara, između ostalih i onih na koje se pokušava odgovoriti u ovom istraživanju.

²⁰ Mullins, L.J. *Management and Organisational Behaviour*, Financial Times Management, London, 1999, 637.

²¹ Izveštaj o radu u svetlu, “World of Work Report 2013”, kojeg je kreirala specijalizovana agencija UN - ILO (*International Labor Organization*), recimo ističe da jedan od 10 kancelarijskih radnika u Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Državama, Nemačkoj i Poljskoj, pati od depresije, anksioznosti i stresa povezanog sa poslom: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_214476.pdf 10.09.2013.

se taj aspekt detaljnije obradi kroz pitanja u upitniku, pa su i rezultati doneli neka nova saznanja.

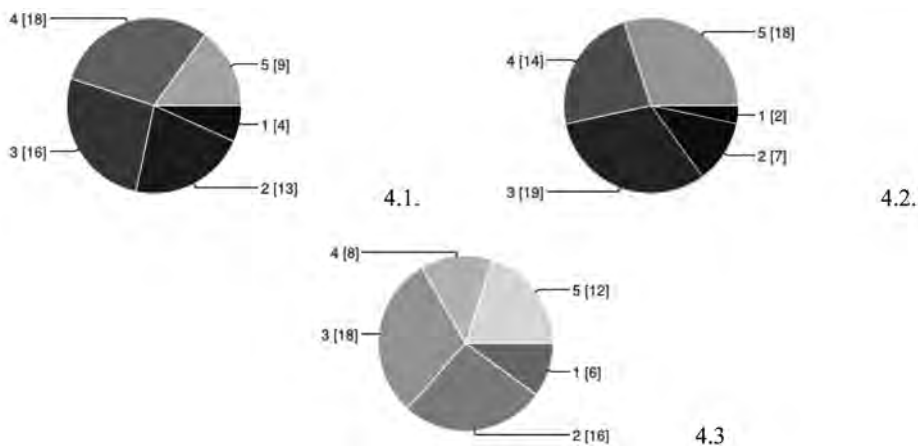
Radna mesta u kancelarijama su inače uvek predstavljana kao manje podložna različitim profesionalnim rizicima²² i tradicionalno su smatrana sigurnim mestima za posao. Ipak, danas se za *bezbedan kancelarijski rad* vezuju mnogi zdravstveni i bezbednosni problemi, uključujući na primer traume vezane za stalnu upotrebu računara, bolesti respiratornog sistema koje su posledica lošeg kvaliteta vazduha u zatvorenim prostorijama i niz drugih različitih stresora. Iako su ovi rizici dokumentovani godinama kroz veliki broj istraživanja, stručnjaci se slažu da se oni često previde od strane poslodavaca, pa, kako i Morec (*Moretz*) tvrdi, oni najčešće ne reaguju dok ne dođe do ozbiljnih problema (2000).

Ovi rizici proizilaze zapravo iz nemogućnosti zaposlenog da se prilagodi psihosocijalnoj sredini. Sposobnost prilagođavanja različitim radnim okruženjima (pogledati i *Grafikon 10*) pod uticajem je mnogih faktora (obrazovanja, kulture, porodičnog života, društvenih navika, očekivanja u karijeri i na poslu itd.)

Grafikon 4: ...osećali da su uslovi rada generalno loši/4.1

...osećali da postoji netrpeljivost među zaposlenima/4.2

...bili svedoci ili sami učestvovali u interpersonalnom konfliktu na poslu/4.3



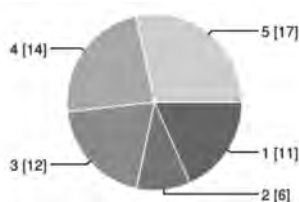
S druge strane, neki uzroci stresa koji su vezani za radne uslove nisu uvek tako očigledni. Ti pritisci su veći u organizacijama gde se često otpuštaju zaposleni, u kojima postoji netrpeljivost među zaposlenima i gde su uslovi generalno

²² Više u dokumentu Svetske zdravstvene organizacije / WHO, *World Health Organization* (2001): "Occupational health - a manual for primary health care workers": http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehemhealthcareworkers.pdf, 23-26. 20.7.2013.

loši. Takođe, faktori koji mogu prouzrokovati stres su i visoka temperatura, loše osvetljenje i gužva u radnim prostorijama²³, što je prikazano *Grafikonima 4 i 5*.

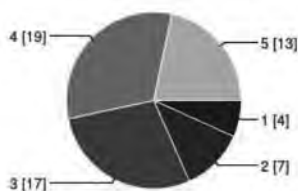
Čak 72% ispitanika je potvrdilo da *ponekad/dosta često* i *veoma često* oseća da su uslovi rada generalno loši. Netrpeljivost među zaposlenima je označena kao *dosta česta* i *veoma česta* kod 53% ispitanika, dok je 32% ispitanika izjavilo da se netrpeljivost javlja *ponekad*. Učestvovanje u konfliktima *ponekad/dosta često* i *veoma često* prikazano je visokim procentom 63% ispitanika, dok je 71%, istom frekvencijom, izjavilo da je skoro svakodnevno izloženo nepodobnoj temperaturi, lošem svetlu i gužvi u prostorijama u kojima rade.

Grafikon 5: ...bili izloženi visokoj/niskoj temperaturi, lošem osvetljenju i gužvi u radnim prostorijama



Kada se zaposlenima inače postavljaju pitanja ko je kao osoba označen kao *glavni krivac za sve*, najčešći odgovori su neposredno pretpostavljeni²⁴. To je potvrđeno i ovim istraživanjem, jer 54% ispitanika smatra upravo to, *dosta često* i *veoma često* (visok je i procenat i onih koji su rekli *ponekad*, čak 28%).

Grafikon 6: ...imali doživljaj da je neposredno pretpostavljeni krivac za probleme na poslu



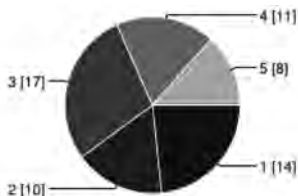
U istraživanju ostalih potencijalnih stresora u profesiji, ispitanici su i *tipični stresori* na radnom mestu, sortirani prema Pankačar-u (*Puncochar*). Oni obuhvataju hemikalije i druge opasne materijale (83% ispitanika *nikada* nije bilo u kontaktu sa ovim stresorom), štetne agense, na primer buđ, i *bezbednosne rizike*, na primer neprohodne prolaze (86% ispitanika *nikada* i *skoro nikada* nisu bili izloženi uticaju ovih stresora). Dalje, autor navodi i egonomske opasnosti kao tipične stresore (*Grafikon 7*), kao što je loše dizajnirana kompjuterska oprema

²³ Dessler, G. *Human Resource Management* (12th ed.), Boston: Prentice Hall, 2007, 323.

²⁴ Orlić, R., 382.

koja primorava zaposlene da obavljaju svoje poslove u neprirodnom položaju (2003). Odgovori ispitanika se mogu gotovo u jednakim procentima prikazati, što govori da to nije stresor sa kojim se novinari svakodnevno suočavaju.

Grafikon 7: ...bili izloženi ergonomskim opasnostima



Na žalost posledice stresora kao što su alkoholizam, pušenje i/ili upotreba narkotika, problemi su koji se najčešće vide kao problemi koje *zaposleni sami sebi stvaraju* (većina ispitanika/55% veruje da konzumira više alkohola i/ili cigareta kada je pod stresom, dok čak 90% njih tvrdi da ne konzumira narkotike). Ti zdravstveni rizici su isto toliko opasni (ili opasniji) po zdravlje i bezbednost zaposlenih kao i neke od nabrojanih očiglednih opasnosti²⁵.

Ali šta menadžeri ljudskih resursa mogu da urade povodom toga? Nije lako utvrditi da li je, na primer, određeno lice alkoholičar. Rani pokazatelji, kao što je kašnjenje na posao, slični su simptomima drugih problema, tako da ih je veoma teško razlikovati.

Desler (*Dessler*) smatra da menadžeri nisu psihijatri i da bez prethodne obuke teško mogu da utvrde ko je alkoholičar i da se na odgovarajući način postupe prema njemu (2007). Ono što mogu da učine, i što mnogi u svetu čine, to je da rešavaju probleme vezane za alkoholizam i upotrebu narkotika testiranjem. Smit (*Smith*) navodi da skoro trećina kompanija u Sjedinjenim Državama praktikuje ovakva testiranja, i testira ne samo zaposlene već i potencijalne kandidate za posao (2004)²⁶.

S druge strane, stresori se u studijama često klasifikuju, čak i kada se analizira profesionalni stres, tako da ne obuhvataju samo one *unutar* već i one *izvan* organizacije, jer stres koji pojedinac doživljava na poslu može biti uzrokovan porodičnim problemima, bračnim problema, finansijskim nevoljama, sukobima sa ljudima izvan organizacije itd..

Skoro 65% novinara *ponekad/dosta često* i *veoma često* oseća da ne može da kontroliše važne stvari u životu (tek 5% je onih kojima se to *nikad* ne dešava). Ispitanici u velikom meri (78%) takođe imaju doživljaj da ne mogu da izađu na

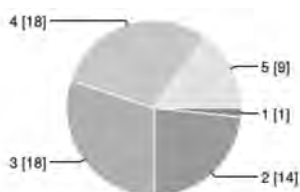
²⁵ Dessler, G., 328.

²⁶ Postoji nekoliko metoda na osnovu kojih se može utvrditi da li je zaposlenih alkoholičar ili narkoman. Među njima su najzastupljeniji testovi CAGE od četiri pitanja i MAST od 25 pitanja (Ibid, 329).

kraj sa svim obavezama koje trebaju da urade, ali u velikom procentu veruju u svoje sposobnosti da mogu izaći na kraj sa ličnim problemima (92%).

Mekena (McKenna), uprošćava mnoge definicije i klasifikacije stresora, tako što objašnjava da menadžeri ljudskih resursa moraju znati da će svaka situacija koju ljudi doživljavaju kao *tešku, preteću, dvosmislenu ili čak dosadnu*, verovatno izazvati stress (2012). To je vrsta situacije koja kod osobe izaziva neposrednu pažnju ili zabrinutost i čini da preovladavajuće osećanje bude da *ta situacija ne bi trebalo da postoji*. Zbog toga se osoba prvo oseća razočarano ili iziritirano (Grafikon 8) i na kraju je sklona anksioznosti, depresiji, izlivu besa, neprijateljstvu, frustraciji i netoleranciji.

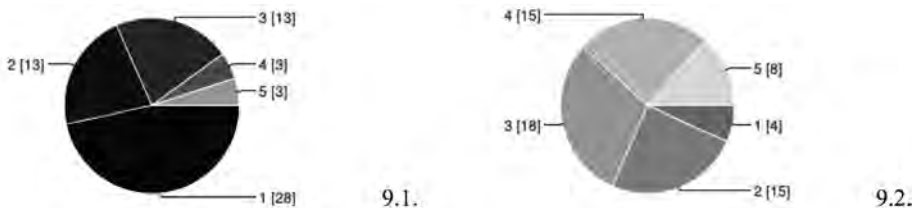
Grafikon 8: ... uspevali da iskontrolišete osećaj iziritiranosti



Čak 55% ispitanika priznaje da *nikad/skoro nikad* ili samo *ponekad* uspe da iskontroliše osećaj iziritiranosti. Podatak da 70% novinara ispitanika oseća da ima toliko teškoća da ne može da ih prevaziđe, kvantitativan je prilog više zaključku o neophodnosti određenih aktivnosti.

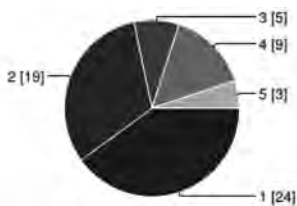
Jedan od najvećih rizika unutar novinarske profesije prikazuje *Grafikon 9*. Studije su navele da su oni vezani za putovanja (69% ispitanika je reklo *nikad* i *veoma retko*, pa se taj stresor neće razmatrati dalje) i napore koji se ponavljaju (Kolins, 2001). Napori su, za razliku od putovanja, označeni kao *ponekad/dosta često* i *veoma često* ponavljajući, što je potvrdilo 68% ispitanika novinara.

Grafikon 9: ...putovali više nego što smatrate neophodnim za vaš radni učinak/9.1.
...bili izloženi naporima bilo koje vrste koji se često ponavljaju/9.2.



Ispitanici novinari su, dalje, u velikoj meri odgovorili da *nikad* i *skoro nikad* (*Grafikon 10*) nisu imali teškoću da se prilagode radnom okruženju (72%). To je takođe dobar pokazatelj za menadžere ljudskih resursa o fleksibilnosti novinara, jer će promenama koje budu inicirali kroz različite aktivnosti, moći brzo da se prilagode.

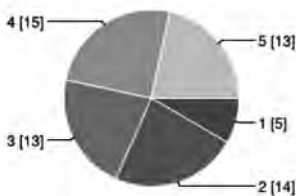
Grafikon 10: ... imali poteškoće da se prilagodite radnom okruženju



6. Matrica upravljanja stresom kroz aktivnost menadžera ljudskih resursa

Rada (*Rauda*) ističe da je za upravljanje profesionalnim stresom novinara veoma važno razumeti način na koji novinari rade (2013). Neki zdravstveni i bezbednosni faktori su nerazdvojivi sa ovom profesijom, kao što je na primer stres izazvan rokovima (Grafikon 11). Često i veoma često takav pritisak je osetilo čak 49% ispitanika (ponekad 22%).

Grafikon 11: ...bili pod pritiskom da nešto završite u nerealnom roku



Podaci iz pomenutog istraživanja *Fakulteta političkin nauka* ističu da razumeti novinarsku profesiju znači i razumeti da novinari veoma često moraju da urade ono što ne smatraju svojom dužnošću i obavezama. Ispitanicima se u ovom istraživanju u 82% slučajeva to dešava ponekad/dosta često i veoma često. Samo 7% novinara su rekli da im se to nikad nije desilo.

Organizacija iz svih navedenih razloga može i mora da upravlja stresom. Iako nijedan metod ne garantuje da će stres biti smanjen, izvesne strategije ipak mogu da pomognu²⁷.

U Sjedinjenima Državama, na primer, poznata je statistika da je od 1970. godine do danas udvostručen broj zaposlenih, ali da su, upravo zahvaljujući predloženim procedurama u upravljanju stresom, fatalni ishodi nesreća na radu smanjeni za više od 65%, dok su povrede na radu i bolesti opale za 67%²⁸.

Kolfild (*Caulfield*) *et al.* su u studiji u kojoj sumiraju mnoge od predloženih intervencija za prevladavanje stresa na poslu u teoriji, istakli da je jedna od najkorisnijih matrica upravljanja stresom ona koja se fokusira na tri nivoa aktivnosti: primarni, sekundarni i tercijalni (2004). Ta matrica je

²⁷ Orlić, R., Ibid.

²⁸ Više na linku: "Commonly Used Statistics", OSHA, 2011, <https://www.osha.gov/oshstats/commonstats.html> 10.9.2013.

izabrana kao najfleksibilnija za ovo istraživanje, jer se može modifikovati s obzirom na stresore novinarske profesije koji su identifikovani.

U svakom od nivoa je moguće izabrati određenu strategiju intervencije, ističući pojedinca, s jedne strane i organizaciju, s druge, kao i strategije koje se mogu svrstati u polje između pojedinca i organizacije²⁹. Navodi se, dakle, u modifikovanom obliku (Tabela 1), prilagođena rezultatima koji su analizirani u radu.

Ispod svake predložene aktivnosti menadžera ljudskih resursa, navedeni su uočeni stresori koji bi tom tehnikom/procedurom mogli biti umanjeni, odnosno, kojima bi se mogao smanjiti potencijalno negativan uticaj na zdravlje novinara.

Tabela 1: Predlog matrice upravljanja profesionalnim stresom novinara

Nivo	Primarna aktivnosti	Sekundarna aktivnost	Tercijarna aktivnost
Mediji	Poboljšanje sadržaja posla - 62% zadovoljstvo poslom (1,2,3) - 68% naponi koji se ponavljaju (3,4,5) Fitnes programi* - 76% kancelarijski rad (3,4,5) Razvoj karijere - 58% zadovoljstvo platom i napredovanjem (1,2)	Poboljšanje komunikacije i menadžment konflikta - 72% nezadovoljstvo uslovima rada (3,4,5) - 85% netrpeljivost među zaposlenima (3,4,5) - 63% učestvovanje u konfliktu (3,4,5)	Premeštaj (rotacija radnih mesta)** - 54% krivac je pretpostavljeni (4,5) - 71% izloženost visokoj/niskoj temp, lošem osvetlj. i gužvi u radnim pr.(3,4,5)
Veza novinari-mediji	Balans posao/kuća - 78% ne-izlazak na kraj sa obavezama (4,5)	Grupe za podršku*** - 49% pritisak da se nešto završi u nerealnom roku (4,5) Trening i planiranje karijere - 55% ne-kontrolisanost osećaja iziritiranosti (1,2,3)	Programi za pomoć/testiranja - 55% više konzumacije alkohola i/ili cigareta (4,5)
Novinari	Medicinski pregledi pre zapošljavanja - <u>Preventiva</u>	Kognitivno-bihejvioralne tehnike (relaksacija i meditacija) - 65% osećaj ne-kontrole važnih stvari (3,4,5) - 70% teškoće koje se ne mogu prevazići (4,5)	Oporavak posle bolovanja ili već uočene posledice na zdravlje nekog stresora - <u>Kurativa</u> (različite vrste psihoterapija)

* Potrebno je, takođe, ohrabrivati članstvo u klubovima za odmor i rekreaciju i redovno sprovesti lekarske preglede (Orlić, R., 383).

** Takođe i fleksibilno radno vreme može umnogome da pomogne da se smanji stres kod zaposlenih koji putuju na posao. (Ibid.)

*** Upravljanje stresom u timovima je posebno važno. Ukoliko tim pati zbog toga što je ključni član u stresu, efekat je progresivno destruktivan. (Ibid.)

²⁹ Caulfield, N., et al., "A Review of Occupational Stress Interventions", *International Journal of Stress Management*, 2004, 11(2), 152.

Model navedene matrice predstavlja konceptualni okvir jednog od načina u upravljanju stresom, sa ograničenjem u uzorku ali i drugim problemima koji se navode i analiziraju u poslednjem poglavlju.

7. Zaključak i značaj istraživanja

U radu su, empirijskim istraživanjem, prepoznati najčešći stresori i prezentovane opasnosti koje su neprihvatljive za medije, jer su od izuzetno visokog rizika po zdravlje novinara, njihovu bezbednost i produktivnost. Dobijeni podaci su analizirani kroz veoma obiman teorijski okvir, koji je obuhvatio 34 članka, 18 knjiga, 7 izveštaja i nekoliko dokumenata.

Menadžeri ljudskih resursa u medijima u Srbiji danas, dakle, moraju osigurati spektar programa koji bi za menadžment bio važan kao bilo koji drugi koji zaposleni pohađaju da bi bili uspešniji u poslu. To je jedini način na koji mediji mogu graditi kulturu zdravlja zaposlenih, čiji se učinak dalje može meriti stvarnim rezultatima.

S obzirom na referentnu istraženu literaturu i dobijene rezultate, skreće se pažnja na neophodnost sistematskog pristupa ovoj temi, kako bi se u narednom istraživanju obuhvatio veći uzorak novinara i tako izbegla izvesna ograničenja uzorka od 60 ispitanika. Na taj način će se doprineti ne samo praktičnoj već i teorijskoj nadgradnji menadžmenta ljudskih resursa u medijima³⁰.

Literatura

- Aoki, Y., *et al.* (2013): "Mental illness among journalists: a systematic review", *The International Journal of Social Psychiatry*, 59(4), 377-390.
- Black, C. (2008): "Dame Carol Black's review of the health of Britain's working age population: working for a healthier tomorrow", The Stationery Office, London, <http://www.workingforhealth.gov.uk/Resources/Downloads-and-tools/Default.aspx#1> 23.5.2013.
- Caulfield, N., *et al.* (2004): "A Review of Occupational Stress Interventions", *International Journal of Stress Management*, 11(2), 149-166.
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983): "A global measure of perceived stress", *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 386-396.
- Colligan, M.J., Smith, M.J., & Hurrell, J.J. (1977): "Occupational incidence rates of mental health disorders", *Journal of Human Stress*, 3, 34-39.
- Collins, J.L. (2001): "Health issues in journalism and reporting", *Occupational Medicine*, 16(4), 583-94.

³⁰ Čime autorka najavljuje doktorsku disertaciju pod naslovom : *Uloga menadžmenta ljudskih resursa u prevladavanju profesionalnog stresa novinara.*

- Colson, V. & Heinderyckx, F. (2008): "Do Online Journalists Belong in the Newsroom? (A Belgian Case of Convergence)", 143-154, in: C. P. Paterson & D. Domingo (Eds.), *Making Online News: The Ethnography of New Media Production*, New York
- ComPsych Corporation report, IL (2013): "Top 10 Health Problems", <http://www.compsych.com/press-room/press-releases-2013/754-july-29-2013/> & "Wellness Trends (Top 10 Employee Health Problems)", <http://www.compsych.com/resources/featured-resources/746-wellness-trends-ereport> 20.7.2013.
- Cousins, R., et al. (2004): "Management Standards and work-related stress in the UK: Practical development", *Work and Stress: a journal of work, health and organisation*, 18(2), 130.
- Deuze, M. (2005): "What is journalism?", *Journalism*, 6(4), 442-464.
- De Jonge, J. & Dormann, C. (2006): "Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal test of the triple-match principle", *The Journal Of Applied Psychology*, 91(6), 1359-1374.
- Dessler, G. (2007): *Human Resource Management* (12th ed.), Prentice Hall, Boston
- Dick, P. (2000): "The social construction of the meaning of acute stressors: A qualitative study of the personal accounts of police officers using a stress counselling service", *Work & Stress*, 14(3), 226-244.
- Dollard, M. F. & Winefield, A. H. (2002): "Mental health: Overemployment, underemployment, unemployment and healthy jobs" 3-42, in: L. Morrow, I. Verins, & E. Willis (Eds.), *Mental health promotion and work: Issues and perspectives*, Auseinet-the Australian Network for Mental Health, Australia
- Domingo, D. (2006): *Inventing online journalism: Development of the internet as a news medium in four Catalan newsrooms*, PhD disertacija, Universitat Autònoma de Barcelona <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4190/dd1de1.pdf?sequence=1> 20.7.2013.
- Elkin, A.J. & Rosch, P.J. (1990): "Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management", *Occupational Medicine State of the Art review*, 5(4), 739-754.
- Feintuck, M. (1999): *Media Regulation, Public Interest and the Law*, Edinburgh University Press
- Fortunati, L., et al. (2009): "The Influence of the Internet on European Journalism", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 928-963.
- FPN (Fakultet političkih nauka) u Beogradu (2011): „Profesija na raskršću - novinarstvo na pragu informacionog društva“, *Centar za medije i medijska istraživanja* <http://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2011/07/Profesija-na-Raskr%C5%A1%C4%87u.pdf> 20.06.2013.

- Glazer, S. & Gyurak, A. (2008): “Sources of occupational stress among nurses in five countries”, *International Journal of Intercultural Relations*, (32), 49-66.
- Greer, J. D. & Mensing D. (2006): “The evolution of online newspapers: A longitudinal content analysis”, 13-33, in: Xigen, L. (Ed.), *Internet newspapers – The making of a mainstream medium*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, NJ
- Gunter, B. (2003): *News and the net*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, NJ
- ILO (*International Labor Organization*) CH (2013): “World of Work Report” http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_214476.pdf 10.09.2013.
- Keats, P.A. & Buchanan, M.J. (2013): “Covering Trauma in Canadian Journalism Exploring the Challenges”, *Traumatology*, 19(3), 210-222.
- Liu, C., Spector, P.E. & Shi, L. (2007): “Cross-national job stress: A quantitative and qualitative study”, *Journal of Organizational Behavior*, (28), 209-239.
- Manning, M., Jackson, C. & Fusilier, M. (1996): “Occupational Stress, Social Support and the Costs of Health Care”, *Academy of Management Journal*, 39(3), 738-750.
- Mazzola, J.J., Schonfeld I.S. & Spector, P.E. (2011): “What qualitative research has taught us about occupational stress”, *Stress and Health*, 27(2), 93-110.
- McCauley, M.P., et al. (2013): “The social group influences of US health journalists and their impact on the newsmaking process”, *Health Education Research*, 28(2), 339-351.
- McKenna, E. (2012): *Business Psychology and Organisational Behaviour*, Psychology Press, NY
- McQuail, D. (2007): “Introduction: The current state of media governance in Europe”, 17-27, in: G. Terzis, *European media governance: National and regional dimensions*, Intellect, Bristol, 17-25.
- McQuail, D. (2010): *McQuail’s mass communication theory* (6 th ed.), Sage Publications Ltd., London
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2011): *Human Resource Management: Essential Perspectives* (6th ed.), South-Western Cengage Learning, Mason
- Moretz, S. (2000): “Safe Havens”, *EHS Today/Environment Health Safety Today* (formerly known as *Occupational Hazard*) http://ehstoday.com/news/ehs_imp_33831 10.08.2013.
- Moriarty, V., et al. (2001): “Teaching young children: Perceived satisfaction and stress”, *Educational Research*, 43(1), 33-46.
- Mullins, L.J. (1999): *Management and Organisational Behaviour*, Financial Times Management, London

- Narayanan, L., Menon, S., & Spector, P.E. (1999): "Stress in the workplace: A comparison of gender and occupations", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 63-73.
- NIOSH (*National Institute for Occupational Safety and Health*): "Stress at Work, Centers for Disease Control and Prevention", Publication No. 99-101 <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf> 20.7.2013.
- Orlić, R. (2005): *Kadrovski menadžment*, Damjanović i sinovi, Beograd
- OSHA (*Occupational Safety and Health Administration*) US (2011): "Commonly Used Statistics", <https://www.osha.gov/oshstats/commonstats.html> 10.9.2013.
- O'Sullivan, J. & Heinonen, A. (2008): "Old values, new media. Journalism role perception in a changing world", *Journalism Practice*, 2(3), 357-371.
- Paice, E., et al. (2002): "Stressful incidents, stress and coping strategies in the pre-registration house officer year", *Medical Education*, 36, 56-65.
- Paulussen, S. (2004): "Online news production in Flanders: How Flemish online journalists perceive and explore the Internet's potential", *Journal of Computer - Mediated Communication*, 9(4) <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2004.tb00300.x/full> 20.08.2013.
- Puncochar, P. (2003): "The Science and Art of Identifying Workplace Hazards", *EHS Today* http://ehstoday.com/safety/ehs_imp_36599 10.8.2013.
- Puppis, M (2010): "Media Governance: A New Concept for the Analysis of Media Policy and Regulation", *Communication, Culture & Critique*, 3(2), 134-149.
- Rauda, C. (2013): "How to master the media in a crisis", *Der Orthopade*, 42(2), 117-121.
- Richardson, K.M. & Rothstein, H.R. (2008): "Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis", *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011): *Essentials of Organizational Behavior* (11th ed.), Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey
- Schulz, W. & Held, T. (2005): *Regulated Self-Regulation as a Form of Modern Government: An Analysis of Case Studies from Media and Telecommunications Law*, Indiana University Press, Bloomington
- Selye, H. (1936): "A syndrome produced by diverse nocuous agents", *Nature*, 138, 32; reprinted by permission from *Nature The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences* 1998; 10(2), 230a-231.
- Siapera, E. & Veglis, A. (2012): "Introduction: The Evolution of Online Journalism", 1-17, in: (Ed.) *The Handbook of Global Online Journalism*, Wiley-Blackwell A John Wiley & Sons Ltd. Publication, Chichester
- Smith, S. (2004): "Protecting Vulnerable Workers", *EHS Today* http://ehstoday.com/safety/ehs_imp_36935 10.8.2013.

- Stress Management Society, UK: “What is stress?” <http://www.stress.org.uk/What-is-stress.aspx> 20.7.2013.
- Sutcliffe, V. (2000): “Workplace Stress, Depression Common Says Study”, *EHS Today* http://ehstoday.com/news/ehs_imp_33774 10.8.2013.
- Tambini, D., Leonardi, D. & Marsden, C. (2008): *Codifying Cyberspace: Communications Self-Regulation in the Age of Internet Convergence*, Routledge
- Tett, R. P. & Burnett, D. (2003): “A personality trait-based interactionist model of job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Thomas Ng, W.H., Sorensen, K.L. & Eby L.T. (2006): “Locus of control at work: a meta-analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057-1087.
- Ulrich, D. *et al.* (2012): *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*, The McGraw-Hill Companies, USA
- van der Wurff, R. (2005): “Introduction: Impacts of the Internet on newspapers in Europe, international communication”, *Gazette*, 67(1), 107-120.
- Warr, P. (1983): “Work, Jobs and Unemployment”, *Bulletin of the British Psychological Society*, 36, 305-311.
- Weldon, W.C. (2011): “Fix the Health Care Crisis, One Employee at a Time”, *Harvard Business Review* <http://hbr.org/product/fix-the-health-care-crisis-one-employee-at-a-time/an/W1101A-PDF-ENG> 20.06.2013.
- WHO (*World Health Organization*), CH (2001): “Occupational health: a manual for primary health care worker”, 23-26, http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehemhealthcareworkers.pdf 20.7.2013.
- Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu Republike Srbije, *Sl.glasnik RS*, 101/2005

Rad primljen: 4. mart 2014.
Odobren za štampu: 19. maj 2014.

Paper received: March 4th, 2014
Approved for publication: May 19th, 2014

Jelena J. Rvovic, PhD candidate

Faculty of Dramatic Arts, University of Arts, Belgrade

MANAGEMENT OF JOURNALISTS PROFESSIONAL STRESS

Summary

This research has been conducted with the purpose of identifying the causes of stress (stressors) within the journalists' work in Serbia, their intensity and frequency, as well as their negative impact on health on one hand, and on the other hand to identify what is the role of Human Resources Management within the media in overcoming journalists' stress caused by identified stressors. The research method, a Questionnaire (N=60)³¹ was created as a combination of modified PSS (Perceived Stress Scale) and a Questionnaire proposed by Cousins et al. (2004) for measuring of work-related stress intensity³², adapted to the specific features of this research. Results have revealed a large number of stressors that can and must be managed; therefore the specific goal of this research would include the creation of a draft template for management of journalists' professional stress. If the media in Serbia wish to be organizations that care about their journalists' health, they will have to adopt certain activities through a department of HR management to prevail over stress at work, due to permanent exposure of journalists to their great professional demands. However, human resources management in the media can not protect the health of their journalists most efficiently by one activity only, considering that a large number of stressors have been identified in the research. The proposed activities of HR management in overcoming the work-related stress represent only a macro-framework for outlining this phenomenon in Serbia, because we shall not be able to ascertain that the proposed template for journalists' professional stress management is completely efficient, before its application is proven empirically, i.e. in practice. This should not be regarded as a limitation to this research, considering that only a small number of credible studies in the world are using quantified data for verifying their conclusions. In any case the need for a study based on evidence is therefore greater, also for reasons of its practical application. We can surely claim, as emphasised by Weldon (2011), that the most efficient activity that a HR manager can apply in work-related stress management will be prevention. It must follow immediately upon recognition that such a problem exists.

Key words: professional stress, journalists, human resources management, media, activities to overcome stress

³¹ The sample of journalists is aligned according to several criteria: the media, gender and place where respondents live and work. Formal education of journalists is largely a university, and, according to years of service, most of the respondents belong to a group that works in journalism from 10-20 years..

³² Further reading: Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983) A global measure of perceived stress, *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 386-396, i.e. Cousins, R. et al. (2004) Management Standards and work-related stress in the UK: Practical development, *Work and Stress: a journal of work, health and organisation*, 18(2), 130.

