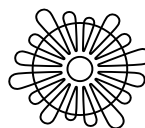


SVEUČILIŠTE U ZADRU

Sveučilišni priručnik

**Zdrava radna organizacija:
što je i kako je ostvariti
u hrvatskom kontekstu?**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

**Zdrava radna organizacija:
što je i kako je ostvariti u hrvatskom kontekstu?**

Nakladnik
Sveučilište u Zadru

Za nakladnika
Josip Faričić, rektor

Povjerenstvo za izdavačku
djelatnost Sveučilišta u Zadru
Lena Mirošević, predsjednica

Urednici
Ana Slišković
Andrea Tokić
Ana Šimunić
Matilda Nikolić Ivanišević
Jelena Ombla

Recenzenti
Darja Maslić Seršić
Zoran Sušanj

Lektura
Tin Lemac

Ilustracija naslovnice
Marica Slišković

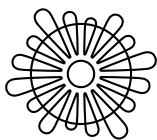
Grafičko oblikovanje i prijelom
Sveučilište u Zadru

ISBN **978-953-331-568-3** (tisak)
ISBN **978-953-331-633-8** (online)



Ana Slišković • Andrea Tokić • Ana Šimunić
Matilda Nikolić Ivanišević • Jelena Ombla

Zdrava radna organizacija: što je i kako je ostvariti u hrvatskom kontekstu?



Zadar, 2026.

<i>Predgovor</i>	8
1. ŠTO JE ZDRAVA RADNA ORGANIZACIJA I KAKO JE OSTVARITI?	
1.1. Uvod	13
1.2. Zdrava radna organizacija - korak dalje od upravljanja stresom	16
1.3. Zdrava radna organizacija - korak dalje od ekonomskog pristupa	18
1.4. Zdrava radna organizacija - korak dalje od patogenog pristupa zdravlju	19
1.5. Zdrava radna organizacija - korak dalje od intervencija usmjerenih zdravlju	20
1.6. Zdrava radna organizacija - promicanje dobrobiti	21
1.6.1. <i>Holistički pogled na dobrobit</i>	21
1.6.2. <i>Postizanje održivog organizacijskog uspjeha promoviranjem dobrobiti zaposlenika</i>	22
1.7. Smjernice za razvoj zdrave radne organizacije	24
2. RADIMO LI U ZDRAVIM ORGANIZACIJAMA? PILOT-ISTRAŽIVANJE NA HRVATSKIM ZAPOSLENICIMA	
2.1. Polazište i istraživačka pitanja	41
2.1.1. <i>Osvrt na hrvatski kontekst</i>	42
2.1.1.1. <i>Pregled podataka o tržištu rada u RH</i>	42

2.1.1.2. <i>Pregled istraživanja (ne)posredno vezanih uz konstrukt zdrave radne organizacije u RH</i>	54
2.1.2. <i>Istraživačka pitanja</i>	59
2.2. Metodologija	60
2.2.1. <i>Sudionici</i>	60
2.2.2. <i>Instrumenti</i>	65
2.2.3. <i>Postupak</i>	67
2.3. Rezultati	68
2.3.1. <i>Poimanje zdrave radne organizacije</i>	68
2.3.2. <i>Procjena „zdravlja“ radne organizacije</i>	78
2.3.3. <i>Koji su čimbenici najzaslužniji za procjenu radne organizacije kao (ne)zdrave?</i>	85
2.3.4. <i>Poimanje zdrave radne organizacije - uloga spola i sektora</i>	87
2.4. Rasprava	91
2.4.1. <i>Ograničenja i doprinosi istraživanja</i>	103
2.4.2. <i>Praktične implikacije</i>	108
2.5. Zaključak	112
Literatura	113
O autoricama	126

Predgovor

Ovaj je priručnik prvenstveno namijenjen rukovoditeljima i zaposlenicima koji žele potaknuti pozitivne promjene u svojim radnim organizacijama kroz razvoj tzv. *zdrave radne organizacije*. Rukovoditelji i zaposlenici ključni su i jednako važni nositelji promjena prema zdravoj radnoj organizaciji – organizaciji koja promicanjem dobrobiti zaposlenika ostvaruje dva ključna cilja: zdravlje zaposlenika i održiv organizacijski uspjeh. Važno je naglasiti da, zbog složenosti teme, priručnik ne nudi univerzalni ni jednostavni vodič primjenjiv na sve organizacije. Umjesto toga, pruža opće smjernice koje mogu poslužiti kao orijentir rukovoditeljima i zaposlenicima u razvoju zdravog radnog okruženja prilagođena specifičnostima njihovih organizacija, pri čemu je zdravo radno okruženje temelj uspješnosti svake organizacije.

Osim za rukovoditelje i zaposlenike, priručnik je vrijedan izvor informacija za znanstvenike i stručnjake u ovom području te studente, posebno psihologije i ekonomije. U širem smislu, priručnik je namijenjen svim studentima jer će se i oni uskoro susresti s izazovima svijeta rada. Također, priručnik može biti koristan i drugim zainteresiranim čitateljima, neovisno o njihovom statusu u svijetu rada jer izgradnja zdravih radnih organizacija doprinosi stvaranju zdravijeg društva u cjelini.

Priručnik se sastoji od dvaju poglavlja, a u njegovoj je izradi sudjelovalo pet autorica s Odjela za psihologiju Sveučilišta u Zadru koje imaju dugogodišnje iskustvo u znanstveno-istraživačkom i nastavnom radu u područjima organizacijske psihologije, upravljanja ljudskim potencijalima, stresa na radu, radne dobrobiti, motivacije, zdravlja zaposlenika te usklađivanja radnih, obiteljskih i društvenih uloga. U prvom je poglavlju, na temelju analize znanstvene i stručne literature, predstavljen koncept zdrave radne organizacije u kontekstu srodnih teorijskih konstrukata i pristupa te su dane osnovne smjernice za njezin razvoj. Drugo poglavlje donosi rezultate pilot-istraživanja provedena na hrvatskim zaposlenicima. Cilj istraživanja bio je steći uvid u percepcije hrvatskih zaposlenika o konceptu zdrave radne organizacije te procjene o *zdravlju* organizacija u kojima rade. U svjetlu dobivenih rezultata, priručnik o zdravoj radnoj organizaciji u hrvatskom kontekstu donosi nove znanstvene

spoznaje, pojašnjavajući ih u okvirima postojećih teorija, otvara nova istraživačka pitanja te nudi brojne praktične implikacije. Ujedno poziva čitatelje na promišljanje o tome kako smjernice o razvoju zdrave organizacije primijeniti u vlastitom radnom okruženju, čineći ga vrijednim alatom za osobni i organizacijski razvoj.

Autorice

**Što je zdrava radna
organizacija
i kako je ostvariti?**



1.1. Uvod

Što je zdrava radna organizacija? Uvidom u ponešto različite definicije u literaturi (Bretones i Jáimez, 2011; Canto i sur., 2020; Di Fabio, 2017; Jaimez i Bretones, 2011; Raya i Panneerselvam, 2013; Wilson i sur., 2004), opis zdrave radne organizacije korištenjem što manjeg broja riječi podrazumijevao bi sljedeću definiciju: *Zdrava radna organizacije je ona koja promiče dobrobit zaposlenika, što se pozitivno odražava na zdravlje i učinkovitost zaposlenika te uspješno poslovanje organizacije.*

Ipak, konstrukt zdrave radne organizacije relativno je nov u literaturi te kako bismo ga adekvatno definirali nužno se najprije osvrnuti na istraživanja koja su potaknula razvoj ovog pojma. Primjerice, brojna prethodna istraživanja u području stresa u radu ukazala su na alarmantne podatke o negativnim ishodima radnog stresa na zdravlje i dobrobit zaposlenika. Međutim, oslanjajući se samo na literaturu iz područja stresa u radu, čitajući primjerice podatke o srčanim udarima ili sagorijevanju na poslu, dobiva se jednostrana perspektiva na radne organizacije kao one koje „ubijaju ljude“, tjelesno i/ili mentalno. Navedenim pristupom zanemaruje se „druga strana medalje“ (Dewe i sur., 2010; Ryan i Burchell, 2023), odnosno pozitivna uloga rada u objašnjenju dobrobiti i zdravlja pojedinca. Iako se na zaposlenje često primarno gleda kao na izvor primanja i sigurnosti, radna uloga zadovoljava druge univerzalne ljudske potrebe, kao što su potreba za pripadanjem i povezanosti s drugima, autonomijom ili slobodom u donošenju odluka, postignućem, priznanjem i poštovanjem te samoostvarenjem, odnosno realizacijom vlastitih potencijala. Istraživanja u okvirima Teorije samoodređenja (Deci i sur., 2017; Deci i Ryan, 2000; Ryan i Deci, 2019) ukazuju da je zadovoljavanje tri temeljne ljudske potrebe u radnom kontekstu: potrebe za autonomijom, kompetencijom i povezanosti s drugima ključno za autonomnu motivaciju, dobrobit i radni učinak. Istraživači i stručnjaci koji promoviraju koncept zdrave radne organizacije prepoznaju uspješnijima one radne organizacije koje uvažavaju potrebe zaposlenika, odnosno one koje su promicanje potpune tjelesne, mentalne i društvene dobrobiti ugradile u svoje prioritetne organizacijske ciljeve.

Suvremeno poimanje (zdrave) radne organizacije podrazumijeva promicanje zdravog radnog okruženja koje štiti, održava i promiče zdravlje, sigurnost i dobrobit zaposlenika, što se odražava na njihovu radnu angažiranost i učin-

kovitost te uspješno poslovanje organizacije. Jednostavnije kazano; za razliku od nezdravih radnih organizacija koje karakteriziraju visoke stope izostanaka, bolovanja i napuštanja organizacije zbog visokih razina stresa na poslu, zdrave radne organizacije čine zadovoljni, zdravi, visoko radno angažirani zaposlenici. Pitanje *Kako razviti i održati zdravu radnu organizaciju?* spada u tip pitanja koje Amerikanci nazivaju „pitanjima za milijun dolara“ budući da podrazumijeva dva cilja koje velik broj ljudi smatra međusobno kontradiktornim - dobrobit i zdravlje zaposlenika te uspješnost organizacije.

Dotadno, važnost ovog pitanja svakodnevno postaje sve veća u svjetlu brojnih društvenih, ekonomskih, demografskih i tehnologijskih promjena koje se svakodnevno nameću pred radne organizacije i zaposlenike (Fielden i sur., 2021; Litchfield i sur. 2016; Ryan i Burchell, 2023). Svi smo svjesni značajnih promjena u svijetu rada. Dugo već promatramo restrukturiranje brojnih radnih organizacija uvjetovano globalizacijom, ekonomskom liberalizacijom i tehnologijskim razvojem, smanjivanje broja zaposlenika, rastuću nesigurnost posla i povećane zahtjeve za zaposlenike koji ostaju u radnoj organizaciji. Nadalje, ubrzani razvoj tehnologije, koliko god je minimalizirao neke izvore stresa karakteristične za industrijsku eru (npr. dugi radni sati, nepoštivanje minimalnih sigurnosnih standarda), pred zaposlenike i organizacije postavlja nove izazove i zahtijeva konstantno učenje. Iako se većina današnjih poslova temelji na znanju (eng. *knowledge-based*) te nude veće razine odgovornosti, kompenzacije i mogućnosti učenja, navedene poželjne karakteristike posla ujedno često podrazumijevaju visoko radno opterećenje, brz tempo rada, stalnu potrebu za učenjem i korištenjem novih tehnologija te manje društvenih interakcija, što predstavlja prijetnju dobrobiti i zdravlju zaposlenika. Drugim riječima, tjelesne zahtjeve poslova u velikoj su mjeri zamijenili kognitivni i emocionalni te je evidentna uloga psihosocijalnih rizika na radnom mjestu. Različitost u radnoj snazi uvjetovana migracijama, starenjem radne snage, većim uključivanjem u svijet rada skupina koje su ranije bile manje zastupljene, također pred radne organizacije i same zaposlenike postavlja nove izazove. S druge se strane može istaknuti činjenica da je suvremeni zaposlenik u ovom tzv. post-COVID razdoblju svjesniji boljih izbora te teži poslovima koji omogućuju veću autonomiju, fleksibilnost, uvažavanje i bolji sklad radne i ostalih životnih uloga. Jedan od trendova u suvremenom svijetu rada svakako je i promjena u tzv. psihološkom ugovoru između poslodavca i zaposlenika. Današnji zaposlenici su u većoj

mjeri tržišno orijentirani te ne traže *posao do mirovine*, već jednostavno traže posao koji zadovoljava njihove potrebe, pri čemu se sve češće ističe potreba za ravnotežom radne i obiteljske te društvene uloge. Imajući u vidu činjenicu da se radne organizacije danas moraju konstantno prilagođavati brzo odvijajućim promjenama u globalnom svijetu rada, podaci o učestalosti napuštanja radne organizacije, visokim razinama stresa, niskim razinama izvedbe, izostancima zbog bolovanja i međuljudskim sukobima na poslu kod organizacija koje se ne uspijevaju prilagoditi zapravo nisu iznenađujući.

Vratimo se pitanju *Kako razviti i održati zdravu radnu organizaciju?* Naravno, ne postoji univerzalni odgovor na postavljeno pitanje niti „recept“ budući da zdrava radna organizacija nije statično stanje nego proces u kojem je važno stalno „oslušivati“ glas zaposlenika. Međutim, temeljnim elementom zdrave radne organizacije smatra se upravo participacija i uključenost svih zaposlenika u razvoj organizacijskih praksi koje promoviraju dobrobit (Jaimez i Bretones, 2011). Drugim riječima, usmjerenost na dobrobit zaposlenika u organizacijskim promjenama (primjerice restrukturiranju radnih zadataka, promjenama u stilu rukovođenja, nagrađivanja, organizacijskoj kulturi i klimi itd.) putokaz je ka razvoju zdrave radne organizacije. Specifičnije preporuke i smjernice za razvoj zdrave radne organizacije temeljene na recentnoj literaturi (npr. Bersin i Mertens, 2021; Fielden i sur., 2021; Lowe, 2010; Ryan i Burchell, 2023) predstavljene su kasnije u tekstu ovog poglavlja. Međutim, uvažavajući različitosti u svijetu radu (Fielden i sur., 2021) i općenito društvenog konteksta između Republike Hrvatske i većinom anglosaksonskih država iz kojih potječu osnovni izvori literature, smatrali smo neophodnim provesti pilot-istraživanje na ovu temu kako bismo dobili uvid u perspektivu zaposlenika koji žive u Republici Hrvatskoj. Provedeno istraživanje predstavljeno je u poglavlju 2.

Ovo poglavlje, s obzirom na navedeno, započinje pregledom istraživanja stresa u radu koja su potaknula razvoj konstrukta zdrave radne organizacije. Nakon toga objašnjene su razlike konstrukta zdrave radne organizacije u odnosu na srodne pristupe u literaturi te je definiran pojam dobrobiti koji je predstavljen kao ključni element koji vodi zdravlju i uspješnosti. Na koncu ovog poglavlja dan je pregled praktičnih implikacija dosadašnjih spoznaja u ovom području koji pokušava odgovoriti na pitanje kako razviti zdrave radne organizacije.

1.2. Zdrava radna organizacija - korak dalje od upravljanja stresom

Pregledom velikog korpusa znanstvene literature iz područja radnog stresa, evidentno je da doživljaj stresa na poslu vodi mnogim negativnim posljedicama na osobnoj i organizacijskoj razini (Langan-Fox i Cooper, 2011; O'Driscoll i Cooper, 2002; Sulsky i Smith, 2005). Prema sveobuhvatnom transakcijskom gledištu na radni stres (Slišковиć, 2016), doživljaj stresa ovisi o percepciji situacije - ukoliko zaposlenik procjenjuje da intenzitet izvora stresa, odnosno stresora u radnoj okolini (npr. radnog opterećenja, nepovoljnih međuljudskih odnosa u radnoj organizaciji, nepovoljnih karakteristika organizacijske kulture i klime, neravnoteže radne i privatne uloge, itd.) prevladava njegove mogućnosti suočavanja, dolazi do kratkoročnih reakcija na stres na fiziološkom, psihološkom i ponašajnom planu. Neadaptivno suočavanje s intenzivnim i dugotrajnim stresorima u funkciji vremena može voditi negativnim posljedicama, od kojih je na individualnoj razini brojnim istraživanjima ukazano na tjelesna oboljenja s direktnom ili indirektnom stresnom etiologijom (primjerice kardiovaskularne i gastrointestinalne bolesti) te narušenu dobrobit (primjerice nezadovoljstvo poslom i životom), sagorijevanje na poslu i probleme mentalnog zdravlja. Na organizacijskoj razini stres vodi izostancima s posla (apsentizam), smanjenju količine i kvalitete rada koje može imati formu tzv. prezentizma i „tihog odustajanja“ na radnom mjestu gdje zaposlenici ostaju na radnim mjestima, ali *daju* tek minimalno. Ostale posljedice stresa na poslu na organizacijskoj razini uključuju pogreške i nesreće, napuštanje radne organizacije te općenito financijske gubitke. Važno je nadalje naglasiti da je stres proces te da odnos izvora i posljedica stresa ovisi o brojnim kontekstualnim, organizacijskim i osobnim čimbenicima. Drugim riječima, pojavu opisanih negativnih posljedica oblikovat će šira društvena i ekonomska situacija, organizacijske karakteristike te osobine ličnosti i ponašanje pojedinca.

Brojna znanstvena istraživanja na ovu temu osvijestila su vezu između stresa na poslu i negativnih ishoda, pa danas i laici znaju prepoznati negativne ishode radnog stresa na tjelesno i mentalno zdravlje, ali i osobine ličnosti, profesije i/ili radne organizacije s većom podložnosti radnom stresu. Istraživanja u ovom području postavila su temelj za brojne intervencije namijenjene preven-

ciji i minimaliziranju stresa na radu, koje se uobičajeno dijele na primarnu, sekundarnu i tercijarnu razinu (O’Driscoll i Cooper, 2002). Pritom, primarne su intervencije usmjerene na organizacijsku razinu i smatraju se preventivskim mjerama (Sušanj, 2012), a podrazumijevaju uklanjanje ili minimaliziranje izvora stresa, odnosno nepovoljnih karakteristika radne okoline (npr. smanjenje radnog opterećenja, redizajniranje poslova). Sekundarne se intervencije odnose na pomoć pojedincima u nošenju sa stresorima na radnom mjestu (npr. treninzi efikasnih načina suočavanja sa stresom), dok su tercijarne intervencije zamišljene kao programi pomoći zaposlenicima koji su već doživjeli negativne efekte radnog stresa.

Ipak, unatoč važnom znanstvenom i praktičnom doprinosu ovog područja, većina suvremenih istraživača, čak i onih koji su svoju karijeru „izgradili na radnom stresu“ poput Carry L. Coopera, ističu da je pristup usmjeren samo na stres i njegovu prevenciju nedostatan te da bismo se trebali usmjeriti na promoviranje dobrobiti, odnosno pozitivnih psiholoških stanja u radnoj organizaciji (Nelson i Cooper, 2005). Dobrobit zaposlenika je naime *ključ* koji vodi zdravlju i učinkovitosti zaposlenika, a time i produktivnosti i uspješnosti na organizacijskoj razini (Litchfield i sur., 2016; Nelson i Cooper, 2005; Pagán-Castaño i sur., 2020; Quick i Henderson, 2016; Ryan i Burchell, 2023; Sonnentag i sur., 2023; Warr i Nielsen, 2018). Iz navedenog proizlazi važna zadaća rukovoditelja u radnim organizacijama: osigurati zdravu ravnotežu između zahtjeva koje stavljaju pred radnike i resursa koje osiguravaju zaposlenicima. Navedeno je prepoznato u Modelu radnih zahtjeva i resursa (Bakker i Demerouti, 2007), prema kojem interakcija radnih zahtjeva postavljenih pred zaposlenika i resursa (primjerice podrška u postizanju radnih ciljeva, jasnoća radne uloge, povratna informacija o izvedbi, autonomija, prilika za napredovanjem) rezultira dualnim procesom - vodi negativnim ishodima stresa ili pak „drugoj strani medalje“, često zanemarenoj u drugim modelima radnog stresa - većoj dobrobiti na poslu, motiviranosti i angažiranosti zaposlenika.

1.3. Zdrava radna organizacija - korak dalje od ekonomskog pristupa

Iz uvodne definicije o zdravoj radnoj organizaciji kao onoj koja promiče dobrobit i zdravlje zaposlenika što ujedno doprinosi uspješnom poslovanju organizacije (Bretones i Jáimez, 2011; Canto i sur., 2020; Di Fabio, 2017; Jaimez i Bretones, 2011; Raya i Panneerselvam, 2013; Wilson i sur., 2004), jasan je odmak od čistog ekonomskog pristupa, ali i prepoznavanje zdravog radnog okruženja kao ključnog elementa uspješnog poslovanja. Iako se zdravim organizacijama u poslovnom svijetu često shvaćaju one organizacije koje *zdravo posluju* u financijskom smislu riječi, gdje su indikatori financijskog zdravlja poslovanja likvidnost, solventnost, operativna učinkovitost i profitabilnost, koncept zdrave radne organizacije uvodi zdravlje i dobrobit zaposlenika kao ključne elemente kojima se postiže uspješno poslovanje.

Unatoč odmicanju od ekonomskog pristupa, model zdrave radne organizacije pretpostavlja dakle pozitivne efekte na organizacijsku učinkovitost i uspješnost. Istraživanja u ovom području ukazuju da dugoročno ulaganje u dobrobit i zdravlje zaposlenika ne ispunjava samo humanističke i moralne ciljeve, već uistinu vodi i većoj ekonomskoj uspješnosti organizacije. Pozitivni efekti na organizacijskoj razini uključuju: niže stope odsutnosti s posla, manju razinu napuštanja posla, manji broj nesreća na poslu, manje prijetnji sudskim postupcima, manje izgubljenih radnih dana jer su radnici zadovoljniji i zdraviji, bolju reputaciju organizacije među klijentima, ulagačima, suradnicima i budućim zaposlenicima, povećanu produktivnost zaposlenika koja proizlazi iz većeg zadovoljstva, motivacije i predanosti poslu te bolje međuljudske odnose koji vode većoj razini odgovornog organizacijskog ponašanja, odnosno ponašanja koja nisu propisana radnom ulogom, ali doprinose organizacijskim ciljevima (Fielden i sur., 2021).

1.4. Zdrava radna organizacija - korak dalje od patogenog pristupa zdravlju

Konceptom zdrave radne organizacije napravljen je odmak i od tradicionalnog biomedicinskog patogenog pristupa gdje se na zdravlje gleda samo kao na odsutnost bolesti. Salutogeni pristup zdravlju podrazumijeva prihvaćanje definicije *zdravlja* Svjetske zdravstvene organizacije (WHO, 1948) kao stanja potpune tjelesne, mentalne i društvene dobrobiti te definicije *mentalnog zdravlja* kao stanja dobrobiti u kojem pojedinac ostvaruje svoje potencijale, može se nositi s normalnim životnim stresom, može raditi produktivno i plodno te je sposoban pridonositi zajednici (WHO, 2020).

Uz *zdravu radnu organizaciju* u literaturi koegzistira veći broj različitih konstrukata usmjerenih na zdravlje organizacije, kao što su primjerice zdravo radno mjesto, zdrava radna okolina, organizacijsko zdravlje, zdrava kultura i/ili klima (Burton, 2010; Grabovac i Mustajbegović, 2015; Grawitz i sur., 2006; Lindberg i Vingard 2012; Lowe, 2003). U literaturi ćemo tako naići na različitosti u definicijama zdrave radne organizacije, ali i brojne sličnosti u definicijama zdrave radne organizacije i srodnih konstrukata, poput primjerice zdravog radnog mjesta. Navedeno predstavlja veliki metodološki izazov u ovom istraživačkom području te otežava usporedbe i praktične implikacije, odnosno uvođenje organizacijskih promjena temeljenih na jasnim empirijskim dokazima (Canto i sur., 2020). Valja napomenuti da se ovdje ne radi samo o terminološkoj problematici vezanoj za naziv konstrukta, već o ključnom pitanju: što zapravo (sve) ovaj složeni konstrukt podrazumijeva, o čemu će biti više riječi u kasnijem tekstu (potpoglavlje 1.7). Ovdje je pak najvažnije naglasiti da konstrukt zdrave radne organizacije, u odnosu na raniju fokusiranost na poboljšanje fizičkih i psihosocijalnih uvjeta radnog mjesta kojim se preveniraju bolesti i nesreće na poslu, uvodi dobrobit zaposlenika kao „ključ“ kojim se postiže, održava i unapređuje zdravlje i radni učinak. Drugim riječima, osnovna premisa je da promoviranjem dobrobiti oblikujemo i zdravlje i radni učinak djelatnika, odnosno da se zdravlje i učinak na poslu nadopunjuju.

1.5. Zdrava radna organizacija - korak dalje od intervencija usmjerenih zdravlju

Uvođenjem naglaska na dobrobit napravljen je značajni odmak i od dosadašnjih intervencijskih mjera usmjerenih na poboljšanje dobrobiti i zdravlja zaposlenika koji se u suvremenom kontekstu izmijenjenog svijeta rada pokazuju jednostavno nedostatnim (Bersin i Mertens, 2021; Ryan i Burchell, 2023). Uprkos pokušajima ugrađivanja znanstvenih spoznaja iz psihologije rada, organizacijske psihologije i upravljanja ljudskim resursima u radnim organizacijama, globalni podaci o negativnim efektima stresa na zdravlje zaposlenika i učinkovitost radnih organizacija i dalje su alarmantni. Ryan i Burchell (2023) kao jedan od izvora problema vide i rukovoditelje, koji bi trebali biti modeli zdravlja zaposlenicima, a zapravo se i sami slamaju pod pritiskom prekovremenih sati, pokušavajući opstati u toksičnoj kulturi usmjerenosti na bespogovornu pobjedu. Važno je ovdje naglasiti i da se različiti programi i intervencije koji se provode u organizacijama uglavnom gledaju kroz prizmu humanističkog pristupa (kako pomoći radnicima) te se u njima nedovoljno prepoznaje dobrobit zaposlenika kao ključni element organizacijske uspješnosti.

Suprotno tome, jedna od osnovnih premisa konceptualnog shvaćanja zdrave radne organizacije jest osigurati zaposlenicima zdravo okruženje u kojem će realizirati svoje potencijale, rasti i razvijati se, što direktno doprinosi uspjehu organizacije. Dok usmjeravanje samo na zdravlje zaposlenika donosi neke uštede (primjerice kroz niži apsentizam), zdravo, poticajno radno okruženje inspirira zaposlenike te vodi istinskom rastu radnog učinka koji se *isplati* u financijskom smislu (Lowe, 2010). Može se kazati da konstrukt zdrave radne organizacije zapravo donosi evoluciju u shvaćanju zdravlja i dobrobiti, odnosno promjenu fokusa s individualne razine (zdravlje zaposlenika) na organizacijsku (zdravlje radne organizacije). Zaključno, konstrukt zdrave radne organizacije se, za razliku od srodnih pristupa, konstrukata i modela kojima su postavljeni temelji intervencijskih mjera usmjerenih zdravlju i dobrobiti (npr. model zdravog radnog mjesta, Burton, 2010), u značajno većoj mjeri usmjerava (i) na organizacijske aspekte kojima se kroz promicanje dobrobiti zaposlenika postiže održivi organizacijski uspjeh.

A što je dobrobit? - sljedeće potpoglavlje donosi različite teorijske i operacionalne definicije i zaključnu holističku perspektivu iz koje je jasniji predloženi efekat promoviranja dobrobiti zaposlenika na dualne ishode: zdravlje i učinkovitost.

1.6. Zdrava radna organizacija - promicanje dobrobiti

1.6.1. Holistički pogled na dobrobit

Unatoč čestoj upotrebi pojma dobrobiti u različitim kontekstima, ne postoji univerzalno prihvaćena definicija, što je jasno budući da sama riječ podrazumijeva veći broj značenja. Prema hrvatskim i engleskim rječnicima, riječ *dobrobit* (engl. *well-being*) znači stanje dobra zdravlja, sigurnosti, sreće i prosperiteta pojedinaca ili grupe. Znanstvene definicije dobrobiti ovise donekle o području iz kojeg znanstvenici dolaze. Psiholozi većinom koriste pojmove *subjektivne (hedoničke)* i *psihološke (eudemoničke)* dobrobiti, koji predstavljaju međusobno povezane, ali pak distinktivne konstrukte (Diener i sur., 2002; Diener i sur., 2010; Ryan i Deci, 2001; Vanhoutte, 2015). Subjektivna dobrobit pri tome podrazumijeva kognitivni i afektivni aspekt. Kognitivni se aspekt u istraživanjima najčešće operacionalizira samoprocjenom zadovoljstva životom, a afektivni samoprocjenom doživljaja pozitivnih i negativnih emocija i raspoloženja. Psihološka dobrobit, s druge strane, podrazumijeva nešto kompleksniji konstrukt koji podrazumijeva realizaciju vlastitih potencijala, pronalaženje smisla, potpuno funkcioniranje i pozitivne odnose s drugima. Iako su međuljudski odnosi uključeni u definiciju psihološke dobrobiti, neki autori zasebno naglašavaju *društvenu dobrobit*, koju definiraju kroz dva aspekta: razinu podrške koju osoba dobiva od drugih te kroz razinu društvene prilagodbe zajednici i doprinos zajednici (Cicognani, 2014). Istraživači u području zdravstvene psihologije i medicine koriste pojam *zdravstvene dobrobiti* u skladu s definicijom zdravlja koja podrazumijeva stanje potpune tjelesne, mentalne i društvene dobrobiti (Steptoe, 2019; WHO, 2020). Na koncu, na dobrobit se gleda i iz ekonomske perspektive, pa se *ekonomska dobrobit* procjenjuje temeljem objektivnih indikatora kojima se mjeri ekonomski status zajednice ili pojedinca, ali i subjektivnih indikatora poput procjene sadašnje ili buduće financijske sigurnosti (OECD, 2013).

Uzimajući u obzir jezičnu definiciju dobrobiti koja podrazumijeva različite aspekte i različite znanstvene pristupe dobrobiti koji koegzistiraju u literaturi, u promoviranju dobrobiti na poslu je nužno zauzeti *holistički* pristup (Kowalski i Loretto, 2017; Mitchell, 2018; Rath i Harter, 2010). Drugim riječima, potrebno je promicati sve aspekte dobrobiti; od financijske sigurnosti, preko

tjelesnog i mentalnog zdravstvenog stanja, do psihološke dobrobiti koja se zasniva na realizaciji potencijala i sposobnosti pojedinca te smislenih međuljudski odnosa. Na ovaj način opisana - potpuna dobrobit na poslu - vodi većoj radnoj angažiranosti, motivaciji, produktivnosti te pozitivno doprinosi zdravlju zaposlenika.

Dok su relacije dobrobiti i zdravlja nedvojbeno jasne, u poslovnom je svijetu, unatoč ranije opisanim pozitivnim ishodima na organizacijskoj razini (Fielden i sur., 2021), mnogo otpora predloženoj ideji o ranije opisanim povoljnim efektima na radnu organizaciju. Navedeno je posve jasno jer su profitabilne radne organizacije samim nazivom usmjerene na profit, a neprofitabilne također prvenstveno nastoje ostvariti svoju poslovnu misiju. Odnos dobrobiti zaposlenika i radnog učinka pojedinca te uspješnosti radne organizacija stoga se dodatno pojašnjava u sljedećem potpoglavlju.

1.6.2. Postizanje održivog organizacijskog uspjeha promoviranjem dobrobiti zaposlenika

Vodi li uistinu dobrobit zaposlenika do veće učinkovitosti zaposlenika i cijele radne organizacije? Na početku je važno naglasiti, uvažavajući veliki broj istraživačkih nalaza u ovom području, da je veza između dobrobiti i radnog učinka kompleksna, vjerojatno dvosmjerna te uvjetovana brojnim čimbenicima. Hipoteza „sretan radnik je produktivan radnik“ nije jednoznačno potvrđena usprkos brojnim nalazima pozitivne povezanosti između dobrobiti i produktivnosti zaposlenika (Warr i Nielsen, 2018) te nekim eksperimentalnim dokazima uzročno-posljedične veze (Bellet i sur., 2019; Oswald i sur., 2015). Usprkos određenom istraživačkom jazu u ovom području, koji je uvjetovan metodološkim razlozima (npr. kompleksnost provođenja eksperimenata u prirodnim uvjetima koji bi jasno odredili uzročno-posljedičnu vezu, problematika u operacionalizaciji i mjerenju ključnih elemenata „zdrave radne organizacije“ koja proizlazi iz različitih definicija zdrave radne organizacije u literaturi, ali i koegzistencije velikog broja srodnih konstrukata u literaturi), nalazi istraživanja većinom sugeriraju da organizacijske prakse koje promiču zdravlje i dobrobit zaposlenika pozitivno doprinose učinkovitosti i uspješnosti organizacije (EU-OSHA, 2013; Grawitz i sur., 2006; Pagán-Castaño i sur., 2020).

Usprkos intuitivnom poslovnom shvaćanju da ulaganje u organizacijske prakse koje promiču zdravlje i dobrobit iziskuje previše nepovratnih financijskih sredstava, pozitivan doprinos ovih mjera na učinkovitost jasan je kad osvijestimo da one zapravo podrazumijevaju primjerice podršku u radnoj sredini u obavljanju radnih zadataka i postizanju postavljenih ciljeva, prilike za učenje i napredovanje, autonomiju i fleksibilnost u radu, transparentnu komunikaciju, organizacijsku kulturu koja prioritizira zdravlje radnika i ravnotežu radne i obiteljske uloge (Lowe, 2003). Iz navedenog popisa primjera je jasno da se radi o karakteristikama radne sredine koje zaposlenici visoko vrednuju i koje pozitivno djeluju na brojne ishode: radni učinak, zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji i psihofizičko zdravlje zaposlenika te da se u zdravu radnu organizaciju dugoročno isplati ulagati.

Izgradnja zdravih radnih organizacija nameće se stoga kao važan cilj za same zaposlenike i njihove obitelji, ali i poslodavce i rukovoditelje radnih organizacija te društvo u cjelini. Pregled znanstvene i stručne literature (Bersin i Mertens, 2021; Daniels i sur., 2021; Sušanj, 2012, Vretenar i Visintin, 2012) pri tome ukazuje da za pozitivne ishode nije dovoljno jednokratno implementirati intervenciju namijenjenu poboljšanju zdravlja i dobrobiti, već bi promjene u ovom smjeru trebalo povezati sa svim ostalim organizacijskim praksama (rukovođenje, nagrađivanje, oblikovanje radnog mjesta itd.), što je moguće jedino ukoliko se zdravlje i dobrobit zaposlenika postavi kao organizacijski cilj. Rezultati istraživanja u kojem su analizirane prakse usmjerene promoviranju različitih aspekata dobrobiti u preko stotinu radnih organizacija (Bersin i Mertens, 2021) pokazuju brojne značajne efekte u pogledu održivog poslovnog uspjeha. Preciznije, dobiveno je da zdrave radne organizacije ostvaruju bolje poslovne rezultate (vjerojatnije je da će premašiti financijske ciljeve, imati visoko zadovoljne klijente i manje troškove u pogledu zdravlja zaposlenika), veću inovativnost (veća vjerojatnost za inovacije i prilagodbu promjenama) i bolje rezultate vezane za zaposlenike (veća vjerojatnost za angažiranje i zadržavanje radne snage, privlačenje novih talenata, niže razine apsentizma te prepoznavanje organizacije kao dobrog mjesta za rad).

1.7. Smjernice za razvoj zdrave radne organizacije

Pregled izvora znanstvene i stručne literature na temu razvoja zdrave radne organizacije i/ili zdravog radnog mjesta (npr. Bersin i Mertens, 2021; Burton, 2010; EU-OSHA, 2013; Fielden i sur., 2021; Grawitz i sur. 2006; Linberg i Vingård, 2012; Love, 2010; Raya i Panneerselvam, 2013; Ryan i Burchell, 2023) može voditi priličnoj konfuziji u pogledu pokušaja određivanja najbitnijih elemenata ili smjernica. Primjerice, model zdravog radnog mjesta Svjetske zdravstvene organizacije (Burton, 2010) je usmjeren na četiri područja: fizičko radno okruženje, psihosocijalno radno okruženje, osobne zdravstvene resurse na radnom mjestu te uključivanje poduzetničke zajednice. Modeli zdrave radne organizacije su s druge strane više usmjereni na organizacijske aspekte, no ovdje konfuzija ne završava jer se čini da svaki autor u području razvija *svoj model*. Primjerice, osnovni elementi zdrave radne organizacije, prema Lowe (2010) su: tzv. vibrantna radna mjesta, inspirirani zaposlenici, pozitivna kultura i inkluzivno rukovođenje. Ryan i Burchell (2023) dijele brojne čimbenike koji vode zdravoj radnoj organizaciji, odnosno doprinose zdravlju i učinkovitosti, u individualne i organizacijske zdravstvene čimbenike te pozivaju na njihovu simbiozu, dok Bersin i Mertens (2021) razvijaju model zdrave radne organizacije koji se sastoji od sedam glavnih elemenata (tjelesna, mentalna, financijska i društvena dobrobit, sigurno radno mjesto i zdrava kultura) te predlažu 15 najefikasnijih načina promoviranja dobrobiti.

Ipak, analiza različitih modela zdrave radne organizacije ukazuje na brojne zajedničke elemente, koji zapravo, zasebno gledajući, nisu novina u širem području psihologije rada i organizacijske psihologije (Dessler, 2017; Jex i Britt, 2014; Landy i Conte, 2013; Mathis i Jackson, 2011). Naime, koncept zdrave radne organizacije podrazumijeva strategije promoviranja dobrobiti koje se pozitivno odražavaju na zdravlje i učinkovitost zaposlenika i cijele organizacije, te zapravo nudi putokaz u kojem su ugrađene brojne dosadašnje spoznaje o čimbenicima koji doprinose dobrobiti, zdravlju i učinkovitosti, kao što su primjerice podržavajuće i pravedno rukovođenje, pozitivna organizacijska kultura, jasne radne uloge, doživljaj autonomije i smisla na poslu itd. U nastavku teksta sintetizirani su elementi koji su zajednički većini modela zdrave radne organizacije, pri čemu su napisani u obliku smjernica.

Naravno da se čitajući daljnji tekst iz rukovoditeljske perspektive ili perspektive zaposlenika trebamo zapitati vrijede li napisane smjernice za sve radne organizacije, s obzirom na velike razlike u vrstama radnih organizacija, u pogledu vlasništva (npr. radi li se o javnoj/državnoj ili privatnoj organizaciji), vrste djelatnosti, veličine organizacije, sociodemografskih karakteristika zaposlenika, postojeće organizacijske strukture itd. Ovdje treba jasno i glasno kazati da ne postoji univerzalni recept ili jednostavni vodič koji bi vrijedio za sve radne organizacije, već da je riječ o općenitim smjernicama koje treba prilagoditi specifičnostima pojedine organizacije i to tek nakon *dijagnostike stanja u organizaciji*. Naime, svaka je organizacija jedinstvena, ima svoju povijest, izgrađenu kulturu i određenu trenutnu psihosocijalnu klimu, karakteriziraju je i sociodemografske karakteristike zaposlenika, stil rukovođenja, misija, određeni položaj u lokalnoj i/ili globalnoj društvenoj zajednici, itd. Stoga, i određivanje dugoročne razvojne strategije mora biti specifično, odnosno treba krenuti *iznutra*, pri čemu su potrebni trud i angažman rukovodstva i zaposlenika. Drugim riječima, sama radna organizacija, usvajanjem holističke perspektive dobiti, razvija organizacijske aktivnosti koje vode zdravlju i uspjehu.

Pritom, zdrava radna organizacije, kako Lowe (2010) navodi, nije krajnja *destinacija* nego *putovanje* koje podrazumijeva stalnu reevaluaciju i prilagodbu novonastalim okolnostima. Potreba za konstantnim procjenama i unapređenjem smatra se ključnom u svim modelima zdrave radne organizacije. Naime, zdrava je radnu organizaciju potrebno ne samo razviti nego održati što predstavlja izazov u kontekstu brojnih društvenih, ekonomskih i tehnoloških promjena. Konceptualno gledano, zdrava je radna organizacija smještena u sadašnjost, ali sa snažnim pogledom u budućnost - zdrava radna organizacija prilagodljiva je promjenama i teži održivom uspjehu.

Koraci razvoja zdrave radne organizacije mogu se kronološki podijeliti na početnu fazu u kojoj se timski analizira stupanj razvoja zdrave organizacije te postavlja strategija razvoja i jasni ciljevi, pri čemu se promoviranje dobiti integrira u radne planove organizacije. Slijedi faza provedbe planiranih aktivnosti usmjerenih promicanju dobiti, koja mora biti praćena snažnom podrškom rukovoditelja i odgovarajućim resursima, nakon čega slijedi evaluacija ostvarenosti ciljeva. Ključni faktor uspjeha, važan u svim fazama,

a osobito u posljednje navedenoj je transparentna i otvorena komunikacija koja otvara put revidiranju planova i ciljeva.

Važno pitanje koje se nameće u prvoj fazi, osobito za rukovoditelje, jest „gdje je moja radna organizacija“ u pogledu organizacijskog zdravlja. Bersin i Mertens (2021) opisuju četiri razine zrelosti zdrave radne organizacije. Organizacije na *prvom stupnju razvoja* zaposlenike gledaju kao radnike, fokusiraju se na benefite i na sigurnost. Radne organizacije koje se nalaze na *drugom stupnju razvoja* usvajaju humanistički pogled na zaposlenike te uvode programe unapređenja dobrobiti i zdravlja. *Treći stupanj razvoja* podrazumijeva fokus na zdravo radno mjesto kao forum poslovnog razvoja, dok najviši *četvrti stupanj* podrazumijeva holističku perspektivu dobrobiti strateški ugrađenu u organizacijsku kulturu. Usporedba poslovne uspješnosti organizacija ispitanih u njihovom istraživanju ukazuje da su organizacije na četvrtom stupnju razvoja uistinu *lideri* u svojoj djelatnosti.

Ugradnja diskursa koji promiče dobrobit kao temelj uspješnosti u postojećoj organizacijskoj kulturi zahtijeva vrijeme, trud i otvorenu dvosmjernu komunikaciju zaposlenika na svim razinama. U nastavku slijede smjernice razvoja zdrave radne organizacije, pri čemu prva predložena govori upravo o potrebnoj uključenosti svih zaposlenika.

➤ **Uključivanje zaposlenika u sve faze razvoja zdrave radne organizacije**

U svim modelima zdrave radne organizacije naglašena je uključenost i participacija svih zaposlenika. Pritom, nužno je uključiti zaposlenike i u samu dijagnostiku stanja u organizaciji, budući da su najbolje upoznati sa stanjem, a potom i u uvođenje organizacijskih promjena, njihovu evaluaciju i sve daljnje faze razvoja i održavanja zdrave radne organizacije. Naime, osim što spoznaje iz šireg područja organizacijske psihologije snažno sugeriraju da zaposlenici pružaju manji otpor implementaciji promjena u čijem su oblikovanju sudjelovali, u svim se modelima naglašava da zaposlenici na svim razinama radne organizacije zajednički kreiraju zdrava i produktivna radna mjesta i organizacije.

Kako započeti? Najbolji je početak jednostavno zaposlenike pitati (koristeći anketu, intervju, fokus-grupu ili bilo koji drugi način) kako primjerice izgleda njihovo idealno radno mjesto, što je za njih zdrava radna organizacija ili pri-

mjerice koji bi za njih bio „zdrav“ način povećanja produktivnosti ili učinka. Njihovi odgovori, specifični za njihovo radno mjesto, okolinu u kojoj rade i radnu organizaciju u cjelini predstavljaju putokaz razvijanju smjernica specifičnih za konkretnu radnu organizaciju.

➤ **Ugrađivanje dobrobiti i zdravlja zaposlenika u strateške organizacijske ciljeve**

Organizacijska promjena i razvoj u smjeru zdrave radne organizacije trebale bi započeti revidiranjem misije i vizije organizacije i istinskim ugrađivanjem dobrobiti i zdravlja zaposlenika u organizacijske ciljeve. Ranije je već spomenuto da je pristup provođenja jednokratnih ili povremenih intervencija usmjerenih poboljšanju dobrobiti nedostatan, pogotovo ukoliko kolidira s ostalim organizacijskim praksama. Ugrađivanjem principa razvoja zdrave radne organizacije među prioritetne strateške ciljeve rezultat će doživljajem zajedničke odgovornosti zaposlenika na svim razinama organizacije u postizanju istih.

Od prioritetne je važnosti dakle da svi zaposlenici dijele istu misiju i viziju, odnosno da su suglasni da je nužno razvijati ili revidirati radne zadatke i organizacijske prakse kojima se unapređuje dobrobit zaposlenika. Drugim riječima, važno je da su svi zaposlenici i rukovoditelji suglasni u viđenju ljudi kao glavnih komponenti radne organizacije te da teže istom cilju - imati zdrave, zadovoljne, sposobne, motivirane, angažirane i produktivne ljude u svojim radnim organizacijama.

➤ **Zdravo radno okruženje: različiti aspekti sigurnosti**

Iz svega navedenog jasno je da pojam zdravog radnog okruženja znači puno više od *fizičke sigurnosti*, odnosno osiguranja sigurnih uvjeta u radnoj okolini i prevencije nesreća na poslu i oboljenja uzrokovanih izloženosti faktorima rizika na poslu. Ipak, razvoj, osiguravanje i pridržavanje jasnih sigurnosnih pravila i procedura temeljna je odgovornost svakog poslodavca, ali i zaposlenika. Ovoj domeni pripadaju smjernice kojima se kontroliraju, uklanjaju ili minimaliziraju različiti štetni utjecaji u radnoj okolini (fizički, kemijski, mehanički, biološki, ergonomski, psihosocijalni, itd.) koji mogu dovesti do

nesreće, ozljede ili dugoročno voditi oboljenju.

Osim održavanja i unapređivanja sigurnosti na poslu, zdravo radno okruženje podrazumijeva promoviranje različitih aspekata dobrobiti i zdravlja – tjelesnog, mentalnog, društvenog, financijskog, o čemu će više riječi biti u narednom tekstu. Međutim, važno je naglasiti da suvremeno poimanje sigurnosti na poslu ide dalje od uobičajenog poimanja fizičke sigurnosti. Naime, s obzirom na različitosti u radnoj snazi u suvremenom svijetu rada, jedan od značajnih izvora stresa zaposlenika su nejednakost i diskriminacija kod zapošljavanja, nagrađivanja, radnih uvjeta, participacije u odlučivanju, pristupa zdravstvenim resursima u radnoj organizaciji itd., pa sigurno radno okruženje podrazumijeva i *psihološku sigurnost*. Psihološka sigurnost podrazumijeva zajedničko uvjerenje članova radnog tima da je tim sigurno mjesto za preuzimanje međuljudskog rizika (Edmondson, 1999; Edmondson i Lee, 2014). Drugim riječima, svi se članovi tima osjećaju slobodnima postavljati pitanja, izražavati mišljenja, priznati pogreške ili iznijeti zabrinutost bez straha od ismijavanja, odbacivanja ili kazne.

Ovdje je važno istaknuti i *sigurnost zaposlenja ili posla* kao važan čimbenik radne dobrobiti. U kontekstu suvremene nesigurnosti zaposlenja (Maslić Seršić i Trkulja, 2009) kao značajnog izvora stresa mnogim zaposlenicima, važno je istaknuti da je doživljaj nesigurnosti zaposlenja velikim dijelom odraz zaposlenikove percepcije nebrige rukovoditelja ili uprave. Kako rukovoditelji, neovisno o odlukama vezanima za moguća restrukturiranja, mogu pozitivno djelovati na osjećaj sigurnosti posla svojih zaposlenika? Pokazivanjem brige za njih kao osobe, otvorenom komunikacijom, povratnim informacijama i prilikama za napredovanje.

Na koncu, važno je istaknuti i da suvremeno poimanje zdrave radne organizacije pod zdravim radnim okruženjem podrazumijeva i *društveno odgovorno poslovanje* (Jalšenjak i Krkač, 2014; Matešić i sur., 2015). Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja poslovni pristup u kojem organizacije svoje djelovanje usklađuju s brigom za društvo i okoliš – dobrovoljno, a ne isključivo radi poštivanja zakonskih propisa. Takve organizacije idu korak dalje od pukog ispunjavanja obveza: ulažu u ljude, zajednicu, okoliš i stvaraju kvalitetne odnose sa svim relevantnim dionicima. Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća niz međusobno povezanih područja djelovanja: zaštitu okoliša, etičko poslovanje, ljudska i radna prava, brigu o klijentima, odgo-

vorno korporativno upravljanje i doprinos zajednici. Primjerice, korištenje ekološki prihvatljivih tehnologija može organizaciji osigurati konkurentsku prednost na tržištu. Implementacija mjera poput korištenja obnovljivih izvora energije, smanjenja upotrebe jednokratne plastike ili smanjenja emisije štetnih plinova ne doprinosi samo zaštiti zdravlja zaposlenika, već i očuvanju šire zajednice te, u konačnici, planeta Zemlje. Ovaj pristup usko je povezan s načelima *održivog razvoja*, koji podrazumijeva uravnotežen gospodarski rast, društvenu uključenost i očuvanje okoliša za buduće generacije. U konačnici, društveno odgovorno poslovanje nije samo moralna obveza, već i strateška prednost: ulaganja u pozitivne odnose s okolinom često rezultiraju većom učinkovitošću, lojalnošću zaposlenika, povjerenjem potrošača i dugoročnom održivošću poslovanja.

➤ **Zdravo radno okruženje: tjelesno zdravlje**

Zdrava radna organizacije ide korak dalje od uklanjanja i minimiziranja faktora rizika iz radne okoline kojima se preveniraju oboljenja zdrava je radna organizacija usmjerena unapređenju zdravlja. Stoga, važno je dati odgovor na pitanje na koji način radna organizacija može unaprijediti tjelesno zdravlje zaposlenika.

Primjena temeljnih zdravstvenih smjernica (npr. dovoljna količina sna, uravnotežena i zdrava prehrana i aktivan životni stil, odnosno tjelovježba) na organizacijsku razinu podrazumijeva zdravstvenu edukaciju zaposlenika i osiguravanje zdravih uvjeta rada (npr. balansiranje radnog opterećenja kroz realistične ciljeve i organizaciju rada koji osigurava dovoljno vremena za odmor i san, mogućnosti zdravih obroka na poslu, pristup rekreacijskim centrima i sl.). Uz navedeno, važan je i organizacijski angažman u organizaciji preventivnih sistematskih pregleda, ali i podrška zdravlju zaposlenicima kod akutnih zdravstvenih problema.

➤ **Zdravo radno okruženje: mentalno zdravlje**

S obzirom na izražen istraživački fokus na mentalno zdravlje na radnom mjestu, osobito u kontekstu istraživačkih nalaza o simptomima sagorijevanja na poslu, brojne radne organizacije provode određene intervencijske ak-

tivnosti vezane za mentalno zdravlje; primjerice edukacije o prepoznavanju simptomatologije, smanjivanju stigme, adaptibilnim načinima suočavanja sa stresom na poslu, mogućnosti psihološkog savjetovanja i sl. Međutim, većina navedenih intervencijskih mjera su sekundarne ili tercijarne razine, dok bi primarna ili preventivna razina (Sušan, 2012) podrazumijevala fokus na pozitivno mentalno zdravlje.

U ovom smislu važno je prebaciti fokus na promjenu radnih uvjeta i oblikovanje posla koji osiguravaju profesionalni, ali i osobni rast i razvoj. Mentalnom zdravlju na poslu zasigurno doprinose doživljaj važnosti i smislenosti posla, dobivanje konstruktivne povratne informacije o izvedbi, autonomija i uključenost u donošenje odluka, prilike za korištenje vještina, edukaciju i napredovanje, dobri međuljudski odnosi na poslu te mogućnost održavanja ravnoteže između zahtjeva radne i obiteljske/društvene uloge, o čemu će više riječi biti u narednim smjernicama.

➤ **Oblikovanje poslova i radnih zadataka na „zdrav“ način**

Unatoč različitostima i specifičnostima poslova i radnih zadataka, temeljem dosadašnjih spoznaja o karakteristikama posla važnima u predikciji zdravlja i radnog učinka, generalne smjernice, predstavljene u tekstu koji slijedi, su prilično jasne. Veći je problem katkad specificirati ih za određeni posao, radno mjesto ili radni zadatak, zbog čega je u (pre)oblikovanju poslova i zadataka potrebna transparentna komunikacija i suradnja rukovoditelja i zaposlenika.

S obzirom da se među izvorima stresa na velikom broju poslova nalaze previsoki radni zahtjevi i/ili preopterećenost radne uloge, prva je smjernica vezana za optimiziranje radnog opterećenja; zaposlenik ne smije biti preplavljen radnim zahtjevima! Ili drugim riječima, radni zahtjevi trebaju biti popraćeni odgovarajućim resursima i organizacijskom podrškom za njihovu izvedbu (npr. fleksibilniji raspored rada). Uz optimalnu razinu radnog opterećenja, važna je jasnoća radne uloge; naime previsoka, nejasna, a katkad i kontradiktorna očekivanja radne uloge često vode negativnim posljedicama stresa i sagorijevanju na poslu te zaposlenik i njegov nadređeni moraju jasno znati što određeno radno mjesto podrazumijeva.

Nadalje, zaposlenici će biti zdraviji, motiviraniji i učinkovitiji ukoliko svoje poslove i zadatke doživljavaju smislenima, ukoliko su upoznati s is-

hodima svoje radne izvedbe te ukoliko se doživljavaju odgovornima. Kako to postići? Ovdje se predlaže preoblikovanje poslova i zadataka na način da nude veću razinu autonomije u radu i više prilike za korištenje različitih vještina. Osim toga, sami zadaci trebali bi biti važni i smisleni zaposlenicima što je moguće ukoliko su sudjelovali u postavljanju radnih ciljeva sa svojim nadređenima, a jako je bitno i dobivanje konstruktivnih povratnih informacija o izvedbi. Konačno, profesionalnom i osobnom rastu i razvoju zaposlenika doprinijet će prepoznavanje i vrednovanje postignuća na radnom mjestu, doživljaj cijjenjenosti, davanje prilika za učenjem, usavršavanjem, suradnjom i napredovanjem.

➤ „Zdravi“ međuljudski odnosi na poslu

Kako bi zaposlenik efikasno koristio svoje potencijale i sposobnosti, potrebni su mu smisleni međuljudski odnosi na poslu te resursi i sustavi koji omogućuju suradnju. Naime, suradnja u pogledu ostvarivanja radnih ciljeva nudi više od individualnih doprinosa; uz veću učinkovitost, vodi i većoj kreativnosti, inovativnosti, međusobnom jačanju radne angažiranosti i entuzijazma, što je podloga postizanju još veće učinkovitosti. Razmjena znanja, iskustava i vještina, otvorena dvosmjerna komunikacija temeljena na povjerenju, međusobno poštivanje, osjećaj pripadnosti i zajedničkog cilja, timski duh - riječi su kojima se opisuju *veliki poslovni uspjesi* koji se očigledno zasnivaju na zdravim međuljudskim odnosima. S druge strane, narušeni odnosi na poslu čest su izvor stresa mnogim zaposlenicima, pa ukoliko su odnosi u organizaciji značajno narušeni, bit će potrebne edukacije i savjetovanja o načinima komunikacije, donošenja odluka i rješavanja konflikta. S druge strane, brojna istraživanja i iskustva iz prakse ukazuju da pozitivni međuljudski odnosi, odnosno podrška suradnika i nadređenog ublažavaju doživljaj stresa na poslu.

U osnovi pozitivnih međuljudskih odnosa u zdravoj radnoj organizaciji usvajanje je zajedničkih ciljeva - dobrobiti, zdravlja i uspješnosti, što se postiže čestom komunikacijom kroz koju se kanaliziraju konstruktivne povratne informacije. Pritom, od presudne je važnosti ugradnja principa pravednosti i jednakih mogućnosti u sve organizacijske procedure i prakse. Pozitivnim odnosima doprinijet će i jačanje povezanosti među zaposlenicima kroz for-

malne (npr. zajedničke zadatke) i neformalne aktivnosti (npr. organizirana druženja).

Jedan od načina unapređivanja odnosa može biti i podjela zadataka u timove. Naime, pokazuje se da timski rad vodi većem uspjehu, ali i boljoj radnoj dobrobiti. Zašto? Timovi se obično sastoje od stručnjaka različitih profila što osigurava široku bazu znanja, međusobna interakcija članova vodi većoj angažiranosti u postizanju cilja, te na koncu timovi zadovoljavaju potrebe pojedinca - potrebu za postignućem, samopotvrđivanjem, ali i afilijacijom (povezanost s članovima tima, pripadnost timu).

➤ **Sklad zahtjeva radne, obiteljske i društvene uloge**

Većina modela zdrave radne organizacije naglašava važnost održavanja ravnoteže između radne i obiteljske ili društvene uloge pojedinca. Za postizanje potpunog zdravlja, odnosno tjelesne, mentalne i društvene dobrobiti, nužan je sklad zahtjeva iz radne, obiteljske i društvene domene. Koje mjere usklađivanja zahtjeva različitih životnih uloga organizacija može ponuditi zaposlenicima?

Među osnovnim smjernicama svakako su mogućnosti fleksibilnog radnog vremena i (kod djelatnosti koje dopuštaju) mogućnost rada na daljinu. Pritom, važno je u obzir uzeti individualne potrebe svakog zaposlenika te primjerice voditi računa o organizacijskoj podršci roditeljima mlađe djece, roditeljima djece s teškoćama u razvoju i zaposlenicima koji brinu za bolesnog i/ili starijeg člana obitelji. Nadalje, organizacijski fokus na radni učinak umjesto na radne sate svakako je ono što omogućuje zaposlenicima veću kontrolu u organizaciji vremena. Ostale smjernice uključuju: redovno praćenje i revidiranje radnog opterećenja, ohrabrivanje korištenja pauza na poslu, nagrađivanje slobodnim danom/danima te općenito uvažavanje zaposlenikovih obiteljskih i društvenih zahtjeva i aktivnosti. Rukovoditelji moraju također svojim vlastitim životnim primjerom ukazivati na dobar sklad zahtjeva životnih uloga umjesto da primjerice šalju *e-mailove* zaposlenicima u kasnim satima. Na koncu, preporuka je (koju rijetko vidimo u praksi) direktno zaposlenike pitati što bi im konkretno olakšalo usklađivanje uloga jer za neke je to primjerice mogućnost dolaska na posao pola sata kasnije (nakon što djecu odvedu u vrtić/školu), za nekog drugog mogućnost korištenja slobodnih dana u vrijeme

sportskih aktivnosti u kojima sudjeluje i sl. (širi pregled suvremenih smjernica fokusiranih na izazove u usklađivanju obiteljskog i profesionalnog života vidjeti u Šimunić, 2024).

➤ **Nagrađivanje i motiviranje u zdravoj radnoj organizaciji**

Iako se nalazi među posljednjim smjernicama, u razvoju zdrave radne organizacije ključno je usmjeriti pažnju i na ekonomsku ili *financijsku dobrobit* zaposlenika koja predstavlja važan aspekt cjelokupne dobrobiti i zdravlja. Uz temeljno pitanje - zadovoljava li plaća financijske potrebe zaposlenika?, jedna od najvažnijih smjernica u ovom dijelu vezana je za pravednost i transparentnost plaća i drugih materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja. Zaposlenici očekuju plaćanje temeljem postignuća, sposobnosti i rezultata, ne pogodovanja ili politika. Također, jako je važno da zaposlenici mogu otvoreno razgovarati s rukovoditeljima o plaći i da su upoznati s načinom na koji se obračunava njihova plaća.

Uz plaću, dodatne materijalne nagrade mogu biti moćno motivacijsko sredstvo kojim organizacija djeluje na angažman i dobrobit zaposlenika. Međutim, jako je važno da su nagrade smislene - važne zaposleniku, direktno povezane s izvedbom i učinkom te dovoljno velike da bi potaknule zaposlenike. Pružanje prilika za profesionalni rast i razvoj kroz mogućnosti usavršavanja i napredovanja u radnoj organizaciji također je važno motivacijsko sredstvo koje djeluje na dobrobit i učinak zaposlenika. I u ovom je dijelu naravno važna percipirana pravednost, pri čemu rukovoditelji trebaju obratiti pažnju na tri tipa pravednosti koja su važna zaposlenicima; pravednost konačnih ishoda (npr. plaća, promaknuće), pravednost načina na koji se određuje ishod (procedure) te doživljaj zaposlenika da ga se tretira s poštovanjem.

Postavljanje ciljeva pokazuje se dobrom tehnikom motiviranja koja ima pozitivne učinke i na dobrobit i učinak, no pritom je bitno da ciljevi budu adekvatno postavljeni (tzv. *mudri* ili *pametni* ciljevi). Ciljevi trebaju biti specifični, vremenski određeni i mjerljivi tako da zaposlenik jasno zna što mora napraviti i do kada te da se ostvarenost cilja može jasno utvrditi, što daje priliku za praćenje vlastitog učinka i napretka. Osim toga, cilj mora biti izazovan tako da potakne potrebu za postignućem, ali i realan ili dostižan da ne djeluje

negativno na motivaciju. Na koncu, cilj treba biti važan samim zaposlenicima što znači da je katkad potrebno uložiti više truda u komunikaciju u kojoj će se razjasniti svrha i nužnost nekog organizacijskog cilja kako bi ga zaposlenik razumio i prihvatio. Idealno je da zaposlenici sami sudjeluju u procesu njegova postavljanja i definiranja.

Od nematerijalnih tehnika motiviranja, preporučuju se i strategije obogaćivanja posla koje su već istaknute u smjernicama o oblikovanju posla i radnih zadataka (npr. povećanje broja različitih zadataka, odnosno zadataka u kojima su potrebne različite vještine, povećanje stupnja autonomije, važnosti i smislenost zadatka) te konstruktivna povratna informacija o izvedbi. Naime, točna, objektivna, pravodobna, specifična i poticajna povratna informacija temelj je profesionalnog razvoja. Dok je negativne povratne informacije bolje osobno iskomunicirati, kod pozitivne povratne informacije o izvedbi, samopouzdanje i motivacija osobito će porasti ako je pohvala javna. Priznavanje uspjeha pohvalom, neformalnom proslavom ili simboličnim poklonom svakako doprinosi dobrobiti i daljnjoj angažiranosti i učinku. Na koncu, u nematerijalne tehnike motiviranja se ubrajaju mogućnosti fleksibilnog radnog vremena koje vode većem zadovoljstvu poslom te participiranje zaposlenika u procesima donošenja bitnih odluka za funkcioniranje radne organizacije. Uključivanje zaposlenika je već istaknuto kao ključni element razvoja zdrave radne organizacije - zdrava radna organizacija prepoznaje zaposlenike kao svoju najveću snagu te uvažava njihove stavove i potrebe.

Podsjetimo se stoga na koncu ovog potpoglavlja o motivaciji potreba zaposlenika. Svaka osoba ima osnovne ili fiziološke potrebe, potrebe za sigurnosti, potrebe za društvom i pripadanjem, potrebe za poštovanjem i potrebe za samoaktualizacijom. Kako ih možemo zadovoljiti u radnom kontekstu? Zaposlenicima je potrebno osigurati pravednu i dovoljno veliku plaću, adekvatnu povratnu informaciju o učinku, jasne ciljeve, radne uvjete kojima se promiče tjelesna, mentalna i društvena dobrobit te ravnoteža radne i društvene uloge, mogućnosti usavršavanja i napredovanja, dobro (ruko)vodstvo koje ih potiče i inspirira te na koncu, ali jednako važno: osjećaj poštovanja, osjećaj važnosti njihove radne uloge u organizacije i osjećaj slobode i kontrole nad vlastitim životom.

➤ Zdrava organizacijska kultura i klima

Organizacijska se kultura općenito definira kao skup temeljnih pretpostavki, vrijednosti, ponašanja i normi koje vladaju u nekoj radnoj organizaciji, dok se pod organizacijskom klimom podrazumijeva trenutna radna psihosocijalna atmosfera među zaposlenicima ili njihov zajednički doživljaj rada u radnoj organizaciji (vidi detaljnije u Sušan, 2005). Iz navedenih je široko postavljenih definicija jasno da se radi o povezanim aspektima organizacijskog života, ali i da je organizacijsku kulturu teže mijenjati u odnosu na klimu. Ne ulazeći u dublju raspravu o kulturi i klimi u ovom je dijelu najvažnije dati odgovor na pitanje kakva je zdrava kultura i zdrava klima.

U većini modela zdrave radne organizaciji stavlja se velik naglasak upravo na razvoj pozitivne ili *zdrave* kulture koja će kao osnovne vrijednosti i norme promicati zdravo i sigurno radno okruženje kao temelj zdravih i produktivnih ponašanja. Većina definicija zdrave kulture podrazumijeva sigurne i zdrave radne uvjete, ali i radno mjesto kao forum rasta i razvoja ljudskih potencijala. Promjena kulture kroz organizacijske prakse zasnovane na ovom ključnom principu reflektirat će se na percepciju zaposlenika o organizaciji u kojoj rade, njihov doživljaj različitih aspekata rada, odnosno jednom riječju - klimu. Primjeri iz prakse (Lowe, 2010) ukazuju da pozitivna radna kultura vodi boljem učinku, pri čemu se među elementima zdrave kulture, osim zdravog i sigurnog radnog okruženja, nalaze snažno prihvaćene temeljne vrijednosti, poput poštovanja, pravednosti, integriteta, međusobnog poštovanja, ponosa zbog ispunjavanja radnih ciljeva i smislenih kolegijalnih međuljudskih odnosa na poslu. Navedene vrijednosti su, prema Lowe (2010), temelj radnoj angažiranosti, inspiraciji, kreativnosti, inovacijama i poslovnom uspjehu.

Zaključno, zdrava bi kultura trebala biti podržavajuća, pozitivna i usmjerena dobrobiti i zdravlju. Cilj razvoja zdrave radne organizacije nije samo reducirati troškove vezane za zaposlenike ili prevenirati bolesti, nego ponuditi okruženje u kojem će zaposlenici razviti svoje potencijale i „cvjetati“ na poslu i izvan posla. Iako se stavljanje dobrobiti zaposlenika na prvo mjesto čini kontraproduktivno, radi se o principu koji, temeljem analize uspješnih zdravih radnih organizacija, funkcionira. Primjeri iz svakodnevnog života na istom su tragu. Koristimo li radije usluge neke tvrtke čiji su zaposlenici naizgled zado-

voljni i sretni u odnosu na one u kojima nije tako? Čak i ako uvrstimo cijenu usluge u ovaj primjer, veća je vjerojatnost da ćemo radije odabrati prve jer su zadovoljni zaposlenici ujedno i uslužniji, sposobniji i vještiji.

Kako razviti i održati zdravu kulturu? Od iznimne je važnosti da rukovoditelji na svim razinama upravljanja organizacijom budu modeli zdravog ponašanja te ohrabruju zdrav način funkcioniranja radne organizacije. Posvećenost uprave dobrobiti zaposlenika zahtijeva preispitivanje i revidiranje postojećih praksi kako bi se na vrijeme uočili potencijalni problemi, ali i prilike za napredak. Iskustva iz raznih organizacija (Bersin i Mertens, 2021) pokazuju da je nedovoljno imenovati osobu/osobe zaduženu za dobrobit i zdravlje zaposlenika/organizacije - dobrobit i zdravlje trebaju uistinu biti integrirani u organizacijske ciljeve i kulturu. Organizacijska kultura usmjerena na dobrobit zaposlenika oblikovat će doživljaj rada u organizaciji, odnosno zdravu psihosocijalnu klimu, što će dodatno osnažiti organizacijsku kulturu.

➤ **Rukovođenje usmjereno na ljude**

S obzirom na važnost rukovođenja radnom organizacijom općenito, ne čudi da se rukovođenje nalazi na popisu ključnih elemenata svih modela zdrave radne organizacije. Aktivna uključenost i posvećenost rukovoditelja, osobito onih na višim razinama rukovođenja, od vitalne je važnosti u razvoju i implementaciji intervencija usmjerenih razvoju zdrave radne organizacije. Pri tome se *zdravim stilom* prepoznaje stil rukovođenja usmjeren na ljude (odnosno dobrobit i zdravlje zaposlenika) u odnosu na rukovođenje usmjereno na radne zadatke (odnosno učinkovitost). Ovime se ne umanjuje važnost ostvarivanja radnih ciljeva, budući da pristup usmjeren dobrobiti zaposlenika inspirira zaposlenike da budu „najbolja verzija sebe“. Drugim riječima, rukovođenjem usmjerenim na ljude razvija se zdrava radna organizacija, privlačna za rad ljudima, što se kroz radnu angažiranost „vraća“ u vidu održivog poslovnog uspjeha.

Kako to postići? Važno je da zaposlenici doživljavaju rukovoditelje glavnim modelima koji promiču dobrobit i zdravlje, pravednim, pristupačnim i spremnim slušati *glas zaposlenika*. Osiguravanjem zdravih radnih uvjeta i resursa bitnih za motivaciju i učinak, poput sustavnog davanja povratne informacije o izvedbi i nagrađivanja te prilika za suradnju, učenje i napredovanje,

kreira se zdravo i poticajno radno okruženje u kojem su ljudi zadovoljniji i produktivniji. Zdrave radne organizacije privlače sposobne i talentirane pojedince s tržišta radne snage, koji adekvatnim poticajima i podrškom razvoju karijere unutar organizacije, dodatno direktno doprinose poslovnom napretku i uspjehu.

**Radimo li u zdravim
organizacijama?
Pilot-istraživanje na
hrvatskim zaposlenicima**



2.1. Polazište i istraživačka pitanja

Važnost razvijanja tzv. *zdravih radnih organizacija* u kojima se promovira dobrobit zaposlenika kao ključni aspekt zdravlja zaposlenika i organizacijskog uspjeha (Bretones i Jáimez, 2011; Canto i sur., 2020; Di Fabio, 2017; Jaimez i Bretones, 2011; Raya i Panneerselvam, 2013; Wilson i sur., 2004) proizlazi iz potrebe za suočavanjem s nizom promjena koje se nameću radnim organizacijama i zaposlenicima (Fielden i sur., 2021; Litchfield i sur. 2016; Ryan i Burchell, 2023). Složena interakcija ekonomskih, tehnoloških, pravnih, političkih i društveno-kulturnih čimbenika neprestano mijenja, oblikuje i preoblikuje svijet rada, a čini se da se promjene danas odvijaju brže nego ikad prije. Neke od najznačajnijih promjena u globalnom svijetu rada podrazumijevaju usvajanje različitih modela *rada na daljinu*, koji omogućuje zaposlenicima rad od kuće ili drugih lokacija, *fleksibilnih radnih aranžmana* (npr. fleksibilno radno vrijeme, skraćeni radni tjedan i sl.) te novih poslovnih modela omogućenih usponom *digitalnih platformi*. Stoga, može se kazati da suvremeni svijet rada nije više ograničen prostorom i vremenom, što pred organizacije i zaposlenike, ali i politike reguliranja rada, postavlja nove izazove. Nadalje, sve veća integracija *tehnologija automatizacije* i *umjetne inteligencije* na radna mjesta od organizacija zahtijeva velika ulaganja i prilagodbe, a od radnika nove vještine, cjeloživotno učenje i usavršavanje. Dodatne izazove u svijetu rada donose *demografske promjene*, od kojih su najizraženije: starenje stanovništva koje rezultira starenjem radne snage, ravnoteža spolova (veća uključenost žena u svijet rada i promjene u percepciji rodni uloga na radnom mjestu), migracije radne snage i kulturna raznolikost na radnom mjestu. Konačno, suvremeni svijet rada obilježen je sve većim zahtjevima za *raznolikosti, uključenosti i jednakosti* na radnom mjestu te sve većim fokusom na *dobrobit zaposlenika*. Prilagodljivost i kontinuirano učenje postaju stoga ključnim aspektima razvoja, kako pojedinaca, tako i radnih organizacija.

Jedan od mogućih odgovora na aktualne promjene u svijetu rada i izazove koji se postavljaju pred radne organizacije jest usvajanje smjernica proizašlih iz koncepta *zdrave radne organizacije*, koje su detaljnije predstavljene u prvom poglavlju. Međutim, s obzirom na pitanje primjenjivosti smjernica na različite društveno-kulturne kontekste, odlučile smo provesti pilot-istraživanje, čiji

je osnovni cilj vezan za preispitivanje ovog koncepta među zaposlenicima u Republici Hrvatskoj. No, prije prelaska na specifična istraživačka pitanja, u nastavku slijedi osvrt na svijet rada u RH.

2.1.1. Osvrt na hrvatski kontekst

2.1.1.1. Pregled podataka o tržištu rada u RH

Problemi koji se vežu uz tržište rada s vremenom postaju sve kompleksniji te pobuđuju sve veći interes javnosti, ali i stručnjaka. Navedeni trend prisutan je na svjetskoj razini i na razini pojedinih država (Bušelić, 2014.). Tržištem rada, odnosno pojavama, problemima i trendovima koji se javljaju unutar njega, bave se stručnjaci iz različitih područja i polja znanosti poput ekonomista, sociologa, psihologa i dr. Tržište rada je ekonomski pojam i označava ponudu i potražnju radnika, ali i njihovu pripremu za rad, zapošljavanje, napredovanje, otkaz, čekanje na posao te konkurenciju u traženju posla (Božiković, 2021). Kada je riječ o podacima vezanim za tržište rada u Republici Hrvatskoj najobuhvatniji podaci dostupni su preko Državnog zavoda za statistiku, a odnose se, između ostalog, na (ne)zaposlenost, bruto domaći proizvod (BDP) te prihode.

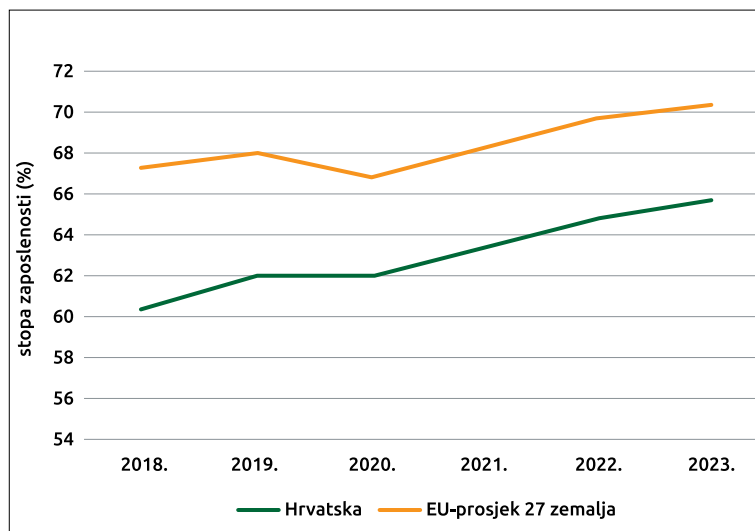
U pogledu podataka vezanih za (ne)zaposlenost postoje dvije vrste, odnosno dva izvora informacija. Prvi se prikupljaju iz administrativnih izvora, odnosno iz izvješća o primicima, porezu na dohodak i prirezu te doprinosima za obvezna osiguranja, od Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje i od Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Druga vrsta podataka prikuplja se u sklopu najopsežnijeg službenog istraživanja o obilježjima tržišta rada u RH, koje nosi naziv Anketa o radnoj snazi i provodi se svakog tjedna na uzorku slučajno odabranih privatnih kućanstava. Na osnovi podataka dobivenih na dijelu stanovništva rade se aproksimacije za nacionalnu razinu na temelju Popisa stanovništva, kućanstava i stanova u Republici Hrvatskoj iz 2021. godine.

U trenutku pisanja ovog priručnika najrecentniji podaci vezani za **zaposlenost** u RH odnose se na rujan 2024. godine i prema administrativnim podacima ukupan broj zaposlenih osoba iznosio je 1 729 859, od čega je 801 192 (46.3%) žene. Kada se usporedi razdoblje od siječnja do rujna 2024. godine, u odnosu na isti period u 2023. godini, evidentno je povećanje broja zaposlenih, i to na ukupnoj razini za 1.8%, a za žene za 1.5%. Uzevši u obzir broj **nezaposlenih** u rujnu 2024., koji iznosi 82 839, dolazimo do stope re-

gistrirane nezaposlenosti od 4.6%. Za žene je ona nešto veća i iznosi 5.3%. U odnosu na prvi kvartal 2024. godine, kada je stopa nezaposlenosti iznosila 6.6%, došlo je do smanjenja nezaposlenosti što je i očekivano s obzirom da smo zemlja orijentirana na ljetni turizam.

Stopa zaposlenosti je, kako je već navedeno, moguće pratiti i preko podataka iz anketnih ispitivanja. Važan je razlog praćenja stope zaposlenosti preko anketnih podataka činjenica da se ista anketa provodi na isti način u svim zemljama Europske unije, što omogućuje međusobne usporedbe različitih zemalja članica ili pak usporedbe određene(ih) zemlje (zemalja) s prosjekom na razini Europske unije. Stopa zaposlenosti koju ovdje prikazujemo predstavlja udio zaposlenih osoba od 15 do 64 godine u radno sposobnom stanovništvu. Trenutno najrecentniji dostupni podaci odnose se na drugi kvartal 2024. godine te stopa zaposlenosti za ovaj period u RH iznosi 68.7%, što predstavlja porast u odnosu na 2023. godinu kada su stope zaposlenosti u svakom pojedinačnom kvartalu bile manje i iznosile su kronološkim redom po kvartalima 64.6%, 66%, 65.8% i 66.5%. Iz navedenog proizlazi da možemo govoriti o pozitivnim trendovima na razini naše zemlje. Na Slici 1 prikazane su promjene u stopi zaposlenosti za dobnu kategoriju od 15 do 64 godine u RH i na razini Europske unije u periodu od 2018. do 2023. godine. Na njoj je vidljivo da rast stope zaposlenosti na razini RH nije trenutno obilježje tržišta rada, već je taj trend prisutan već neko vrijeme, što je svakako pozitivno. Ipak, ako razinu stope zaposlenosti promatramo u kontekstu EU, tada rezultati nisu toliko optimistični, jer je vidljivo da Hrvatska pripada kategoriji zemalja s ispodprosječnom stopom zaposlenosti. Kada je riječ o stopi nezaposlenosti u RH za isti šestogodišnji vremenski period, zabilježen je trend pada stope nezaposlenosti, pri čemu, u usporedbi s EU, variraju periodi u kojima je stopa nezaposlenosti u RH izjednačena i kada je nešto iznad europskog prosjeka.

Kada govorimo o stopama zaposlenosti i nezaposlenosti treba naglasiti da su one u relaciji sa **stupnjem obrazovanja**. Ulaganje u obrazovanje zapravo predstavlja ulaganje u ljudski kapital, a ono pak predstavlja bitnu odrednicu konkurentnosti i gospodarskog razvoja (Bejaković, 2006). Generalno se može reći da osobe s većim stupnjem obrazovanja imaju manje problema s nezaposlenosti i u prosjeku zarađuju više od osoba s nižim razinama obrazovanja. Tako je prema najnovijem Eurostatovom izvješću, za 2023. godinu na razini cijele Europske unije, stopa zaposlenosti osoba s niskom razinom



Slika 1. Stopa zaposlenosti u RH i u EU u periodu od 2018. do 2023. godine

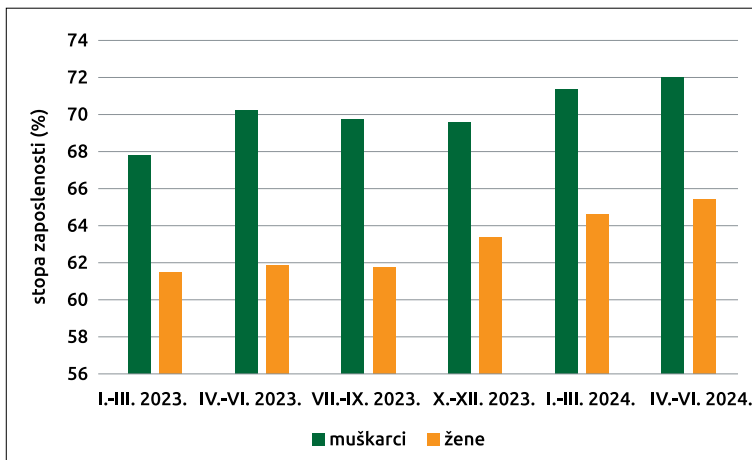
Izvor: Eurostat (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_emp_a__custom_11914274/default/table?lang=en); grafički prikaz su izradile autorice priručnika

obrazovanja (osnovnoškolsko obrazovanje ili manje od toga) iznosila 58.3%, dok je za one s visokom razinom obrazovanja (u našem obrazovnom sustavu to bi odgovaralo prijediplomskoj razini odnosno višoj stručnoj spremi ili većim razinama obrazovanja) iznosila 86.3%. Za srednju razinu obrazovanja (u našem obrazovnom sustavu to bi odgovaralo srednjoškolskom obrazovanju, trogodišnjem i četverogodišnjem) stopa zaposlenosti je iznosila 78.1%. Stoga, ne iznenađuje podatak da je tijekom posljednjih desetljeća zabilježen brzi rast broja osoba s višim razinama obrazovanja u mnogim razvijenim zemljama (Beg i Jandroković, 2023). Navedenom trendu pripada i Hrvatska jer se razina obrazovanosti stanovništva znatno izmijenila između zadnjeg popisa stanovništva provedenog 2021. i onog provedenog 10 i 20 godina ranije. Npr. postotak osoba koje imaju osnovnoškolsko obrazovanje ili manje je značajno opao jer je 2001. iznosio 40.6%, 2011. 30.8%, a 2021. 20.4%. Postotak osoba sa srednjoškolskim obrazovanjem je porastao, a kronološki poredani ti postotci iznose 47.4%, 52.6% i 55.5%. Trend rasta zabilježen je i u kategoriji visokoobrazovanih te je riječ o sljedećim postotcima: 12%, 16.4% i 24.1%. Bejaković (2006) ističe kako ulaganje u obrazovanje, premda često percipirano kao ključni element društvenog i gospodarskog razvoja, ne predstavlja

automatsko jamstvo takvog ishoda te ističe više razloga koji mogu spriječiti ostvarivanje pozitivnih učinaka ulaganja u obrazovanje. U hrvatskom kontekstu, jedan od ključnih problema jest nesklad između znanja i vještina koje radnici stječu formalnim obrazovanjem i stvarnih potreba tržišta rada koje nalažu praktične kompetencije koje su nužne za produktivno sudjelovanje u suvremenom gospodarstvu. Uz to, struktura obrazovanja u Hrvatskoj nerijetko ne prati gospodarske potrebe, što dovodi do situacije u kojoj određena zanimanja imaju višak radne snage, dok se istodobno bilježi manjak stručnjaka u tehničkim, informatičkim i srodnim sektorima koji su ključni za gospodarsku konkurentnost. Nadalje, spor tempo prilagodbe obrazovnih politika brzim promjenama na tržištu rada dodatno otežava rješavanje ovog problema.

Kada je riječ o stopi **zaposlenosti muškaraca i žena** u RH, iako je iz prethodnog teksta jasno da je trenutna stopa zaposlenosti žena niža u usporedbi s muškarcima, važno je detaljnije prikazati razlike u funkciji vremena. Na Slici 2 prikazano je kretanje stopa zaposlenosti prema spolu tijekom posljednjih šest kvartala, uključujući dobnu skupinu od 15 do 64 godine: četiri kvartala iz 2023. godine i prva dva iz 2024. godine.

Na Slici 2 je vidljiv rodni jaz u zaposlenosti koji nažalost ne karakterizira samo naše društvo, već je prisutan i na razini cijele Europske unije. U prote-

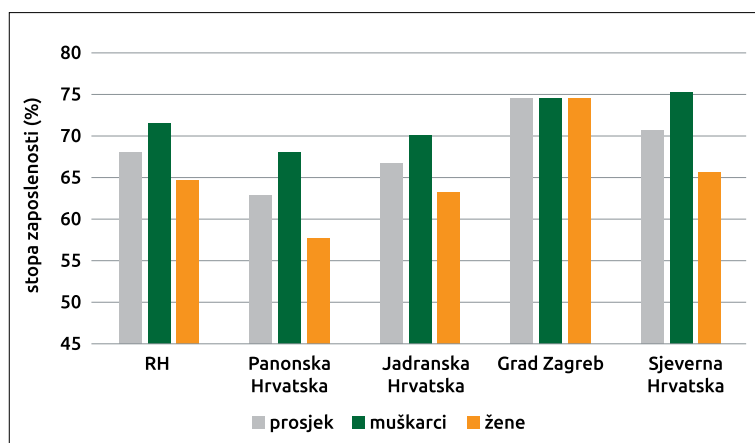


Slika 2. Stope zaposlenosti muškaraca i žena u RH po kvartalima u periodu od siječnja 2023. do ožujka 2024.

Izvor: Državni zavod za statistiku (<https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76772>); grafički prikaz su izradile autorice priručnika

kloj, 2023. godini, iz prosjeka stope zaposlenosti muškaraca i žena (dobivenog iz podataka 27 zemalja članica), utvrđeno je da je razlika u stopi zaposlenosti muškaraca i žena iznosila 10.2% (Eurostat, 2023). Točnije stopa zaposlenosti muškaraca iznosila je 80.4%, a žena 70.2%. Upravo smanjenje razlike u stopi zaposlenosti muškaraca i žena predstavlja jedan od strateških ciljeva Europske unije.

Osim neujednačenosti u stopi zaposlenosti muškaraca i žena, Republiku Hrvatsku karakterizira i **regionalna neujednačenost**. Na Slici 3 je vidljiva prosječna stopa zaposlenosti za dobnu skupinu od 15 do 64 godine, kao i stopa zaposlenosti muškaraca i žena, po četiri regije. Osim za četiri regije, prikazani su i podaci na razini cijele države, a svi prikazani podaci odnose se na najrecentniji period, tj. za drugi kvartal 2024. godine.



Slika 3. Prikaz stope zaposlenosti (prosjeck, muškarci, žene) po regijama i na razini države u prvom kvartalu 2024. godine

Izvor: Državni zavod za statistiku (<https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76772>); grafički prikaz su izradile autorice priručnika

Na Slici 3 su vidljive razlike u stopi zaposlenosti u različitim hrvatskim regijama koje su dodatno testirane korištenjem testa proporcija. Panonsku Hrvatsku karakterizira najniža prosječna stopa zaposlenosti. Preciznije, ona je niža u odnosu na prosjeck na razini države ($p < .01$), ali i kada se rade usporedbe s preostale tri regije regije ($p_{PHvsJH} = .01$; $p_{PHvsGZ} < .001$; $p_{PHvsSH} < .001$). Prosječna stopa zaposlenosti u Jadranskoj Hrvatskoj je ista kao na razini države ($p > .05$), a ne razlikuje se ni od stope zaposlenosti u Gradu Zagrebu ($p > .05$)

i Sjevernoj Hrvatskoj ($p > .05$). Stopa zaposlenosti u Gradu Zagrebu veća je od državnog prosjeka ($p < .05$) i jednaka stopi zaposlenosti u Sjevernoj Hrvatskoj ($p > .05$).

Kada je riječ o **zaposlenosti prema djelatnostima** Državni zavod za statistiku prikazuje podatke u skladu s Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti (NKD) izdanom u Narodnim novinama 2007. godine. Recentni podaci, koji se odnose na kolovoz 2024. godine, prikazani su u Tablici 1. Podaci se odnose na broj zaposlenih u pravnim osobama i on je nešto manji od ukupnog broja zaposlenih. Naime, Državni zavod za statistiku podatke o broju zaposlenih svrstava u tri kategorije. Jednu predstavlja broj zaposlenih u pravnim osobama i ti podaci preuzeti su iz izvješća o primicima, porezu na dohodak i prirezu te doprinosima za obvezna osiguranja s kojima raspolaže porezna uprava. Drugu kategoriju predstavljaju zaposleni u obrtu i slobodnim profesijama, a treću zaposleni osiguranci poljoprivrednici, a njihovu evidenciju vodi Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje. Zastupljenost po djelatnostima dostupna je samo za broj zaposlenih u pravnim osobama, a oni čine, kako je već navedeno, daleko najveći broj u ukupnom broju zaposlenih. Primjerice, u kolovozu 2024. postotak zaposlenih u pravnim osobama iznosio je 86% u odnosu na ukupan broj zaposlenih.

Tablica 1. Broj i postotak zaposlenih u pravnim osobama po pojedinim djelatnostima prema NKD-u (verzija iz 2007.) u kolovozu 2024.

	Broj	Postotak (%)
Ukupno	1489468	100
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	26213	1.76
Rudarstvo i vađenje	3786	0.25
Prerađivačka industrija	233240	15.66
Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	14489	0.97
Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša	27422	1.84
Građevinarstvo	123013	8.26
Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikla	226759	15.22
Prijevoz i skladištenje	83295	5.59

	Broj	Postotak (%)
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane	115432	7.75
Informacije i komunikacije	59494	3.99
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	35947	2.41
Poslovanje nekretninama	10314	0.69
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	72467	4.87
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	62644	4.21
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	113649	7.63
Obrazovanje	119006	7.99
Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	109355	7.34
Umjetnost, zabava i rekreacija	29991	2.013
Ostale uslužne djelatnosti	22952	1.54

Izvor: Državni zavod za statistiku (<https://podaci.dzs.hr/2024/hr/76734>)

Iz podataka prikazanih u Tablici 1 vidljivo je da je najveći broj zaposlenih u prerađivačkoj industriji (233 005), za oko jedan posto manje zaposlenih u odnosu na ovu kategoriju je u trgovini na veliko i malo, a treće mjesto po broju zaposlenih vezano je za kategoriju obrazovanje. Najmanje zaposlenih je u kategoriji rudarstvo i vađenje, zatim u poslovanju nekretninama, a nakon toga u opskrbi električnom energijom gdje radi oko 1% ukupno zaposlenih. S obzirom da je NKD klasifikacija u potpunosti usklađena s NACE klasifikacijom (Eurostat, 2008) po kojoj se djelatnosti klasificiraju u primarne, sekundarne, tercijarne i kvartarne, iz postotaka prikazanih u Tablici 1 možemo reći da je u RH trenutno najviše zaposlenih u tercijarnom (35.77%) i kvartarnom sektoru (34.71%), zatim slijedi sekundarni sektor (27.99%) te najmanje u primarnom (2%).

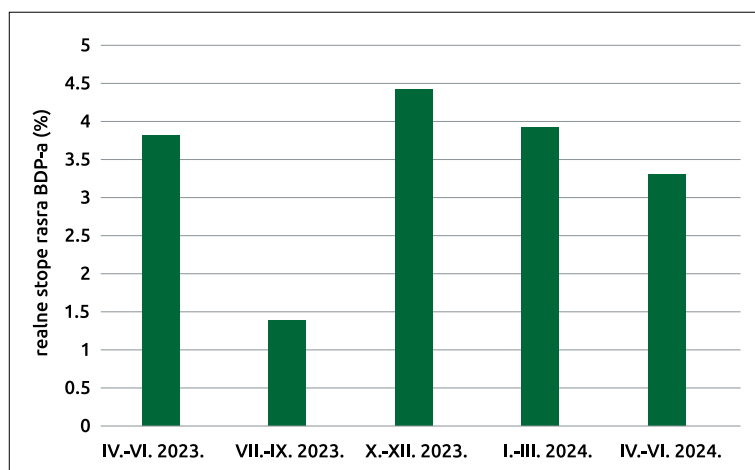
Jedan od faktora koji utječe na dinamiku tržišta rada svakako je i broj zaposlenih u **javnom i privatnom sektoru**, odnosno njihov omjer. Ova tema vrlo je aktualna u javnom diskursu. Kod laika je rasprava na ovu temu nerijetko praćena stavom da zaposlenih u javnom sektoru ima previše i/ili da su previše

plaćeni za posao koji obavljaju, a ova se tema, kako Bejaković (2014) upozorava, dodatno aktualizira u uvjetima gospodarske krize. Istodobno, vrlo je vjerojatno da velika većina građana želi živjeti u društvu u kojem su sigurnost, zdravlje, obrazovanje i ekonomska stabilnost na visokoj razini. Odgovor na pitanje koliko je radnika u jednom, a koliko u drugom sektoru nije jednostavan. Razloga tomu ima više, a jedna od osnovnih je teškoća u definiranju tko ili što pripada jednom ili drugom sektoru. U većini država prihvaćen je tzv. Sustav nacionalnih računa (United Nations, 2009), koji predstavlja statističke standarde i metodologije kako bi bile moguće međunarodne usporedbe. Prema ovom sustavu javni sektor se dijeli na opću državu i javne institucije i poduzeća. U skladu s navedenim, *opću državu* u RH čine: središnja država (ministarstva, agencije izvanproračunski fondovi), regionalna vlast (20 županija i Grad Zagreb) i lokalne vlasti (općine, gradovi, lokalna trgovačka poduzeća koja obuhvaćaju komunalna i nekomunalna poduzeća koja pružaju usluge građanima). U *javne institucije* spadaju odgojno obrazovne i zdravstvene ustanove te institucije za socijalnu skrb, dok *javna poduzeća* čine ona poduzeća čiji je osnivač država, poput Hrvatske elektroprivrede, Hrvatske pošte ili Hrvatskih voda.

Prilikom traganja za odgovorom koliko je zaposlenih u javnom/državnom sektoru naišli smo na poteškoću jer nažalost takvi podaci nisu javno dostupni. Npr. Državni zavod za statistiku vodi, te javno i kontinuirano (na mjesečnoj, kvartalnoj, godišnjoj i višegodišnjoj razini) objavljuje velik broj podataka vezan za tržište rada, no ne i ovakvu vrstu podataka. Brojke koje se spominju u javnom diskursu i glasilima se obično kreću u rasponu od 20 do 30% te su slične podacima koje navodi OECD (2023), prema kojem je u RH u javnom/državnom sektoru zaposleno oko 23% djelatnika. Razlog većeg ili manjeg neslaganja u brojkama ovisno o izvorima iz kojih dolaze vrlo je vjerojatno metodološke naravi jer prilikom definiranja što sve pripada javnom sektoru postoji i određena „siva zona“. Bejaković (2014) sugerira da se preciznije definiira javni/državni sektor i koji sve podsektori njemu pripadaju, kako bi se dobila kvalitetnija slika o zaposlenosti u njemu. Npr. neka poduzeća su u potpunom, a neka u djelomičnom vlasništvu države. S druge strane, postoje poduzeća koja se financiraju iz državnog proračuna, te ona koja ostvaruju prihode na slobodnom tržištu rada, ali i ona kod kojih možemo govoriti o dvostrukom izvoru prihoda. Na osnovu navedenih primjera vidimo različite

razloge neslaganja podataka iz različitih izvora, a metodološke neujednačenosti još više otežavaju mogućnost međunarodnih usporedbi.

Bruto državni proizvod (BDP) predstavlja također jednu od bitnih odrednica tržišta rada. Odnosi se na ukupnu vrijednost dobara i usluga proizvedenih u nekoj zemlji i bitan je pokazatelj gospodarskog razvoja. Ako pogledamo (Slika 4) vrijednosti realnih stopa rasta BDP-a tijekom pet uzastopnih kvartala (zaključno s drugim kvartalom 2024.), možemo reći da je riječ o pozitivnim

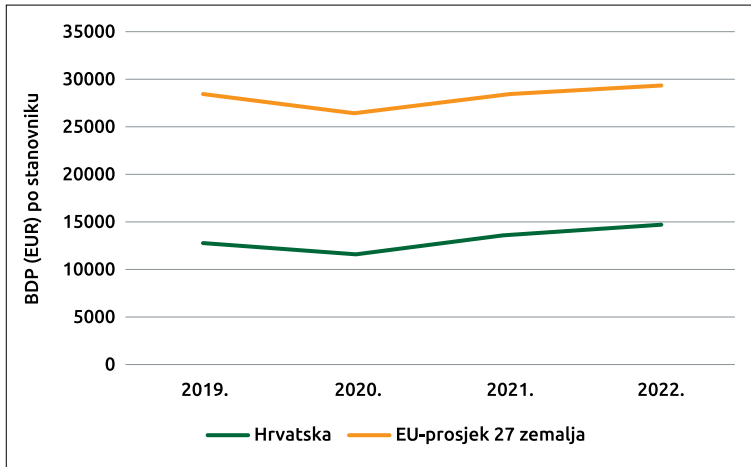


Slika 4. Realne stope rasta BDP-a u RH

Izvor: Državni zavod za statistiku (<https://podaci.dzs.hr/2024/hr/77023>); grafički prikaz su izradile autorice priručnika

trendovima. Stope rasta se dobiju kada se uspoređi BDP u određenom vremenskom razdoblju s istim tim razdobljem tijekom prethodne godine.

BDP, s obzirom da je jasno definiran, omogućuje kvalitetnu usporedbu među zemljama. Najprihvatljivija je usporedba ona koja se odnosi na BDP po stanovniku, jer ukupni BDP ovisi o veličini neke države odnosno njezinu broju stanovnika. Gledajući odnos Hrvatske i prosjeka EU (Slika 5), možemo zaključiti da svakako postoji značajan prostor za napredak, a isto se može zaključiti i kad se razmotre prosječni prihodi zaposlenika RH, na što se kratko osvrćemo u tekstu koji slijedi.



Slika 5. BDP (EUR) po stanovniku u RH i u EU u periodu od 2019. do 2022. godine

Izvor: Eurostat (https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/table?lang=en); grafički prikaz su izradile autorice priručnika

Prosječna **neto plaća** u RH prema dostupnim podacima Državnog zavoda za statistiku za najrecentnije razdoblje, odnosno treće tromjesečje 2024. godine, iznosi 1 320 eura (prosječna bruto plaća za isti period iznosi 1 829 eura). U izvješću DZS-a se nadalje navodi da je u odnosu na isto razdoblje prethodne godine nominalno prosječna neto plaća viša za 14,5%, a realno za 12,4%. Iako je evidentan porast plaća u RH, one su i dalje, prema izvješćima Eurostata, ispod prosjeka EU. Prema Eurostatovoj usporedbi godišnjih plaća za članice EU za 2023. godinu, Hrvatska se nalazi na 21.-om mjestu (iza nje se nalaze samo Slovačka, Poljska, Rumunjska, Grčka, Mađarska i Bugarska). S druge strane, izrazito visoki troškovi života u RH (Expatisan, 2024), posebno hrane i stanovanja, opterećuju budžete mnogih građana. Za preciznije poimanje visine plaće u RH, važno je uzeti u obzir minimalnu plaću, ali i medijalnu ili srednju plaću koja u odnosu na prosječnu plaću nije pod visokim utjecajem vrlo visokih ili vrlo niskih plaća. Minimalna plaća u RH propisana je na državnoj razini te prema Uredbi o visini minimalne plaće za 2024. godinu iznosi 840 eura (minimalni neto iznos je oko 677 eura), dok najnovije objavljena medijalna neto plaća u RH (za rujun 2024. godine) iznosi 1120 eura.

Jedan od bitnih faktora koji definiraju stanje na tržištu rada svakako su i **međunarodne migracije**. Kada je riječ o *imigraciji*, odnosno **priljevu stranih**

radnika u RH, njihov dolazak je reguliran Zakonom o strancima (2022) te Zakonom o državljanima država članica Europskog gospodarskog prostora i članovima njihovih obitelji (2022). Prema ovim zakonima, osobe koje dolaze iz Europskog gospodarskog prostora mogu kratkotrajno boraviti i raditi u RH bez izdavanja dozvola, dok državljani trećih zemalja trebaju imati dozvole za boravak i rad, a njih prema Zakonu o strancima (2022) izdaje Ministarstvo unutarnjih poslova. Dakle, podaci koje donosimo u nastavku teksta vezani za dolazak stranih radnika odnose se samo na radnike iz *trećih zemalja*. Bez obzira na to, podaci su itekako relevantni uzme li se u obzir činjenica da je analizom trendova imigracije radne snage u Hrvatsku u periodu od 2016. do 2022. utvrđeno da najviše stranaca, njih 67%, dolaze upravo iz zemalja koje nisu uključene u europski gospodarski prostor (Komušanac, 2023). U periodu od 1. siječnja do 31. listopada 2024. godine MUP je izdao 176 904 boravišne i radne dozvole. S obzirom da je u cijeloj 2023. godini izdano 172 499 dozvola, već sad možemo govoriti o povećanju broja u tekućoj 2024. godini, a konačna brojka još nije kompletna jer u statistiku trebaju ući preostala dva mjeseca. Dva su vodeća sektora u kojima se zapošljavaju strani radnici graditeljstvo (36%) te ugostiteljstvo i turizam (29%). Najveći broj dozvola izdan je državljanima Bosne i Hercegovine (19%), Nepala (16.3%), Srbije (14.4%) te Indije (9.7%). Nažalost, nemamo uvid u podatke o nekim sociodemografskim karakteristikama radnika koji dolaze u našu zemlju (osim državljanstva) koje bi bile zanimljive za analizu, npr. razina obrazovanja i spol. S obzirom na velik broj stranih radnika i na vrstu djelatnosti u kojima su zaposleni, može se pretpostaviti da je većinom riječ o niskokvalificiranim radnicima koji dolaze na slabije plaćena radna mjesta.

Slika o međunarodnoj migraciji nije kompletna ako ne spomenemo i *emigraciju*, odnosno **odljev stanovništva iz Republike Hrvatske**, a prema podacima Državnog zavoda za statistiku tijekom 2023. godine iz RH je odselilo 39 218 osoba. U istom periodu se doselilo 69 396 osoba što znači da je saldo bio pozitivan i iznosio je 30 178. Napominjemo da se ove brojke odnose na sve osobe, bez obzira na dob (dakle uključuje i osobe koje nisu u radno aktivnoj dobi) i bez obzira na razlog njihovog dolaska (koji može biti privatne, a ne poslovne naravi). Za prethodnu, 2022. godinu migracijski saldo je također bio pozitivan, odnosno više osoba je doselilo nego ih se odselilo i iznosio je 11 685. Međutim, ove su posljednje dvije godine iznimka ukoliko se osvrnemo na period koji mu je prethodio. Naime, 2013. godine je Hrvatska ušla u Eu-

ropsku uniju, čime započinje suvremeni trend iseljavanja, i od tada do 2021. neprekidno je bilježen negativan migracijski saldo. U navedenom periodu najveći negativni saldo je registriran za 2017. godinu i iznosio je -31 799, jer se te godine doselilo 15 553 osoba, a iselilo 57 352. Dugogodišnji negativni migracijski saldo doveo je do oslabljenog radnog potencijala i produktivnosti domicilne populacije (Komušanac, 2023) što je zapravo rezultiralo sve većom potrebom za stranom radnom snagom, a tome su dodatno doprinijeli problemi vezani za specifične obrazovne profile i kadrove.

Kako bi opis hrvatske ekonomije bio potpun, nužno se dotaknuti **neprijavljenog rada** (engl. *undeclared work*), odnosno tzv. *rada na crno*, koji spada u tzv. *sivu ekonomiju*. Neprijavljeni rad se uobičajeno definira kao plaćeni rad koji svojom prirodom nije nezakonit, ali nije prijavljen relevantnim tijelima, čime poslodavac i/ili radnik izbjegavaju oporezivanje i obaveze prema socijalnim sustavima, prvenstveno mirovinskom i zdravstvenom sustavu (ELA, 2024; Zakon o suzbijanju neprijavljenog rada, 2023). Zbog same prirode neprijavljenog rada koji se, unatoč naporima koje države ulažu u mjere njegova suzbijanja, pojavljuje u različitim oblicima (npr. potpuno ili djelomično neprijavljeni rad) i djelatnostima (osobito onima s većim udjelom privremenog i sezonskog rada poput građevinarstva, ugostiteljstva i poljoprivrede), jasno je da je nemoguće prikazati egzaktne podatke o njegovom udjelu na tržištu rada. Ipak, različite procjene na razini Europske unije ukazuju da neprijavljeni rad ima 10-25% udjela u BDP-u, ovisno o državi. Anketni podaci iz 2019. godine pokazuju da je svaka 10. osoba u EU obavljala neki oblik neprijavljenog rada u protekloj godini, dok trećina građana EU poznaje nekoga tko radi *na crno* (EC, 2024; ELA; 2024). Prema dostupnim procjenama (LIM procjena temeljena na razlici između formalno registriranih radnika i stvarnog broja radne snage, ELA; 2023), 2019. godine je u Republici Hrvatskoj 10.7% ukupnog radnog angažmana u privatnom sektoru bilo neprijavljeno (što je nešto niže od EU prosjeka za istu godinu koji iznosi 11.1%). U odnosu na 2013. godinu kada je procjena za RH iznosila 14.2%, evidentno je smanjenje neprijavljenog rada, što pokazuje napredak u njegovom suzbijanju. Ipak, neprijavljeni rad i dalje predstavlja značajan problem za hrvatsku ekonomiju, a među najvažnijim razlozima (ELA, 2023) navode se porezna opterećenja, prevladavajući dopuštajući stav o izbjegavanju poreza, niska razina povjerenja u vlast i percipirana slaba vladavina prava, pri čemu novi izazovi na tržištu rada

(npr. širenje platformskog rada i povećano useljavanje radnog stanovništva) donose novu dimenziju ovom problemu.

U zaključnom dijelu ovog osvrta, važno je istaknuti da među građanima Republike Hrvatske prevladava **percepcija hrvatskog tržišta rada** kao nesigurnog i nepovoljnog, pri čemu se najviše ističu problemi poput nesigurnih radnih uvjeta, niskih plaća, neusklađenosti obrazovnog sustava s potrebama tržišta rada te odljev kvalificiranih radnika u inozemstvo. Ova javna percepcija dokumentirana je kroz istraživanja agencija Ipsos i Hendaal te portala MojPosao.net tijekom posljednjih nekoliko godina. Povjerenje građana u institucije i gospodarski sustav dodatno narušavaju korupcija, nepotizam i klijentelizam (Transparency International, 2023), što značajno utječe na percepciju mogućnosti zapošljavanja i društvene pravednosti. Hrvatska se tako doživljava kao zemlja nepovoljna za dugoročnu profesionalnu karijeru, što dodatno potiče odlazak mladih i kvalificiranih stručnjaka u inozemstvo. Opisana percepcija hrvatskih građana, zajedno s prethodno opisanim parametrima vezanima za nezaposlenost, neprijavljeni rad, migracije, nisku stopu ekonomske aktivnosti u određenim regijama te niske prosječne razine prihoda (Božiković, 2021; Eurostat, b.g.; Obadić, 2008; Zdilar, 2021) pridonose daljnjoj percepciji Hrvatske kao zemlje s nepovoljnim uvjetima za rad i poslovanje. Znanstvenici, stručnjaci i analitičari već dugo upozoravaju na potrebu za hitnim reformama u obrazovanju, tržištu rada i pravosuđu kako bi se poboljšali uvjeti rada i obnovilo povjerenje građana u institucije, što predstavlja dodatno i vrlo važno polazište za istraživanja zdrave radne organizacije u hrvatskom kontekstu.

2.1.1.2. Pregled istraživanja (ne)posredno vezanih uz konstrukt zdrave radne organizacije u RH

Istraživanja konstrukta zdrave radne organizacije gotovo u potpunosti su zanemarena unutar hrvatskog nacionalnog okvira. Čak ni srodnim konstruktima, poput zdravog radnog mjesta, za sada nije posvećena zaslužena pažnja znanstvene zajednice u RH. O razlozima nedostatka svijesti i interesa akademske, ali i šire društvene zajednice u ovom području se može raspravljati u različitim smjerovima. Budući da je u stranoj empirijskoj literaturi konstrukt zdrave radne organizacije prisutan već neko vrijeme, možemo pretpostaviti da je osviještenost naše društvene sredine takva da još uvijek ne prepoznaje zna-

čaj koje prikladno upravljanje zdravljem i dobrobiti zaposlenika može imati za organizaciju neposredno, u smislu veće učinkovitosti, a potom i posredno za gospodarstvo ili sektor kojem ta organizacija pripada. Sasvim jednostavan razlog može biti i u nedostatku resursa (prvenstveno financijskih) potrebnih da bi se provodila istraživanja dobrobiti i potreba zaposlenika na (po mogućnosti) reprezentativnim uzorcima, iz kojih bi onda mogle proizaći praktične implikacije usmjerene prema oblikovanju zdravih radnih mjesta i razvoju zdravih radnih organizacija. Moguće je i da akademska zajednica prepoznaje kako bi adekvatna implementacija praksi usmjerenih prema podržavanju dobrobiti zaposlenika u ovom trenutku bila prevelik izazov za hrvatski nacionalni kontekst. U svakom slučaju, evidentno je da postoji „praznina“ kad je riječ o istraživačkim temama koje se odnose na zdravu radnu organizaciju i srodne konstrukte u našoj zemlji. Stoga se provedenim pilot-istraživanjem pokušao pružiti prvenstveno inicijalni doprinos u začecima empirijske građe u ovom području, koji bi mogao poslužiti za daljnja istraživanja konstrukta zdrave radne organizacije u RH.

Koncept zdravog radnog mjesta ipak je nešto poznatiji, barem unutar šireg društvenog konteksta kojem naša zemlja pripada, no i dalje nedovoljno znanstveno istražen. Europska agencija za sigurnost i zdravlje na radu (EU-OSHA, 2024) provodi brojne kampanje za zdrava radna mjesta (više o njima može se pročitati na njihovim mrežnim stranicama, u izborniku Kampanje i nagrade), dok je Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike RH službeni predstavnik zadužen za provedbu i regulaciju tih kampanji u našoj zemlji. Ključni su ciljevi spomenutih kampanji: promovirati sigurna, zdrava i produktivna radna mjesta u zemljama EU podizanjem svijesti društvene zajednice o važnosti sigurnosti na radu i mehanizama usmjerenih prema podržavanju psihofizičke dobrobiti zaposlenika, zatim osigurati potrebne praktične smjernice koje bi trebale pomoći prilikom oblikovanja strategija upravljanja radnim organizacijama usmjerenih prema zaštiti na radu, nadalje pružiti primjere dobre prakse i osigurati dijeljenje iskustava, upoznati dionike radnih organizacija i industrije o postojećim zakonodavnim okvirima te podržati partnerstvo s vladinim organizacijama, te naposljetku u sklopu kampanji provoditi educiranje i stručno usavršavanje u području oblikovanja zdravih radnih mjesta. Kao primjer može se istaknuti aktualna kampanja EU-OSHA-e za period od 2023. godine do 2025. godine čiji je naziv „Siguran i zdrav rad u di-

gitalno doba“, a koja je usmjerena prema osvještavanju utjecaja tehnologije na rad i radna mjesta. Kao i ostale, i ova kampanja sadrži istraživanja usmjerena prema ispitivanju ključne tematike i njezinom značenju za koncept zdravog radnog mjesta. Kao produkt tih istraživanja, nastaju brojni promotivni sadržaji koji iz određenog konteksta ciljaju na održavanje zdravih radnih mjesta. Primjerice, tako se HZZO svojedobno uključio u kampanju „Zdrava radna mjesta za sve uzraste“ koja promovira održiv rad i zdravo starenje (EU-OSHA, 2016/2017), dok je Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike RH promoviralo kampanju „Zdrava radna mjesta smanjuju opterećenja“ usmjerenu prema sprečavanju koštano-mišićnih oboljenja povezanih s radom (EU-OSHA, 2020-2022). Kako je ranije rečeno, jedan od ciljeva svih kampanji u organizaciji EU-OSHA-e je upravo osvještavanje šire društvene sredine o važnosti i značenju oblikovanja i održavanja zdravih radnih mjesta, stoga možemo kazati da je ovaj koncept (u usporedbi sa zdravom radnom organizacijom) u praktičnom smislu poznatiji u svijetu rada u RH.

Organizacijsku psihologiju, kojoj pripada konstrukt zdrave radne organizacije, možemo opisati kao relativno snažno istraživačko područje kod nas. U našoj zemlji, interes znanstvenika za temama u području organizacijske psihologije kontinuirano raste zadnjih 40-ak godina (Šverko, 2019). U skladu s društvenim prilikama i tranzicijskim periodom kroz kojeg su tijekom 1990-ih prolazile zemlje istočne i središnje Europe, fokus istraživanja je krenuo od širih tema kao što su psihosocijalni i motivacijski aspekti rada. Daljnja istraživanja su se nadalje više orijentirala prema užim konstruktima koje je konceptualno moguće povezati s odrednicama zdrave radne organizacije, kao što su organizacijska klima i kultura, organizacijska pravednost i odanost, odgovorno vs. nepoželjno organizacijsko ponašanje, stilovi rukovođenja itd. (za širi pregled v. Šverko, 2019). U proteklom desetljeću hrvatski istraživači sve više usmjeravaju pažnju na teme poput radne dobrobiti, ravnoteže između profesionalne i privatnih/društvenih uloga, doživljaja stresa na radnom mjestu, radnog ponašanja, radne učinkovitosti i motivacije za rad (npr. Galić i sur., 2019; Maslić Seršić i Kurtović, 2020; Ombla i sur., 2023; Slišković, 2023; Slišković i Penezić, 2017; Sušanjan i Jakopec, 2016; Šimunić i sur., 2023). Istraživanja su pritom najčešće usmjerena na osobne i organizacijske antecedente i/ili ishode spomenutih konstrukata. Dakle, u hrvatskoj empirijskoj literaturi možemo pronaći značajan broj radova koji izvještavaju o istraživanjima kon-

strukata srodnih zdravoj radnoj organizaciji, ili barem određenim aspektima koje zdrava radna organizacija podrazumijeva. Ono što im je zajedničko jest činjenica da su uglavnom provedena na profesionalno homogenim uzorcima. Primjerice, može se pronaći niz istraživanja koja su se usmjerila na ispitivanje doživljaja stresa kod odgojitelja (npr. Frančesević i Sindik, 2014; Pavlović i Sindik, 2014; Živčić-Bećirević i Smojver-Ažić, 2005), zatim istraživanja određenih aspekata dobrobiti kod zdravstvenih djelatnika (npr. Tokić i sur., 2021; Tokić i sur., 2023; Tucak Junaković i sur., 2019; Turkalj, 2024) ili zadovoljstva poslom kod učitelja (npr. Ljubin Golub i sur., 2016; Slišković i sur., 2016; Žužić i Miljković Krečar, 2014).

Vrlo je malo istraživanja ove i slične tematike provedenih na reprezentativnim uzorcima radnog stanovništva u RH ili općenito na uzorku radnog stanovništva. U jednom od rijetkih istraživanja na većem heterogenom uzorku radnog stanovništva ($N = 1751$) ispitivane su dvije komponente sagorijevanja na poslu te je utvrđeno kako više razine otuđenosti doživljavaju zaposlenici privatnog sektora, te zaposlenici s ispodprosječnim primanjima, dok su žene općenito bile više iscrpljene poslom u odnosu na muškarce (Alvir i Slišković, 2018). Detaljniji uvid u temeljne odrednice zadovoljstva poslom radnog stanovništva u našoj zemlji moguće je ostvariti pregledom izvješća za 2023. godinu generiranog temeljem primjene Luppa digitalnog alata, osmišljena kao pomoć organizacijama svih veličina koje žele prikupljati (potom i koristiti) podatke o zadovoljstvu poslom kod njihovih zaposlenika (Luppa, 2023). Analiza je provedena na uzorku od preko 12 000 zaposlenika, od čega je 57.3% žena, te je preko 60% sudionika starije od 40 godina. U izvješću za 2023. godinu moguće je pronaći kako su zaposlenici u RH najzadovoljniji sa suradnjom i radnom angažiranošću, dok su najmanje zadovoljni s odanošću i mogućnostima učenja i razvoja u okviru posla kojeg obavljaju. Ukupno zadovoljstvo poslom procjenjuju osrednjim (na ljestvici procjene od 5 stupnjeva, prosječno zadovoljstvo poslom iznosi 2.5). Zaposlenici u IT industriji su najzadovoljniji poslom naglašavajući pozitivno radno okruženje i mogućnosti za napredovanje, dok su najmanje zadovoljni zaposlenici u javnom sektoru gdje se kao potencijalne prepreke radnom angažmanu ističu birokracija i ograničene mogućnosti napredovanja. Najniže zadovoljstvo poslom iskazuju najmlađi radnici (dobi od 18 do 25 godina). Žene su zadovoljnije aspektima suradnje i radnog angažmana, dok su muškarci zadovoljniji doživljajem autonomije na

poslu i radnom organizacijom. Na koncu, treba navesti i podatke proizašle iz recentnog Gallupova globalnog izvješća o radnom stanovništvu (Gallup, 2024). Gallupova istraživanja radnog stanovništva se baziraju na nacionalno reprezentativnim uzorcima sudionika starijih od 15 godina koji su u radnom odnosu, dok se veličine uzoraka tipično kreću oko 1000 sudionika (ovisno o zemlji). U konkretnom izvješću za 2024. godinu nalaze se podaci prikupljeni u periodu od travnja 2023. godine do ožujka 2024. godine. Ako se uzme u obzir utjecaj kojeg stupanj zakonodavne regulacije rada u konkretnoj zemlji ima na živote i radna iskustva radnika (prvenstveno njihovu dobrobit i radni angažman), odnosno tzv. indeks radničkih prava (engl. *labour rights index*), Republika Hrvatska se svrstava u zemlje s visokim radničkim pravima. Otprilike 51% sudionika smatra da je, u trenutku prikupljanja podataka, u našoj zemlji moguće pronaći posao, dok ih 32% aktivno traži novi posao. Tek 12% sudionika kategorizirano je kao visoko radno angažirani zaposlenici, entuzijastični u vezi svog posla i radnog mjesta.

Pri kraju ovog odlomka, koji je prvenstveno usmjeren na pregled istraživanja vezanih uz konstrukt zdrave radne organizacije u RH, čitatelja zainteresiranog za ove teme važno je uputiti na stručni priručnik „Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja; priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja“ (Božičević i sur., 2012). Iako je navedena publikacija namijenjena prvenstveno psiholozima, kao svojevrsna vodilja u neposrednom radu u praksi, njezin je konačni cilj zaštita i promicanje mentalnog zdravlja u širem društvenom kontekstu. Među nizom obrađenih tema, ističe se i poglavlje usmjereno na unaprjeđivanje mentalnog zdravlja na radnom mjestu u kojem se čitatelja usmjerava na moguće preventivne i intervencijske strategije i postupke čiji je cilj u suštini osigurati zdravo radno mjesto i organizaciju: od upravljanja ljudskim resursima koje podržava razvoj i produktivnost radne snage (Vretenar i Visintin, 2012), preko adekvatnog obrazovanja (Kovačić i Pačalat, 2012) i selekcije najpogodnijih radnika za određeno radno mjesto (Đuretić-Bartolović, 2012), do uspostave partnerskog odnosa poslodavca i zaposlenika (Gligora, 2012), upravljanja stresom na radnom mjestu (Gulin, 2012) i psihološke podrške na radnom mjestu (Božičević, 2012). Uloga rukovoditelja (uz stručnu podršku psihologa) u upravljanju ljudskim resursima na način koji prevenira probleme mentalnog zdravlja na radnom mjestu detaljno je opisana u poglavlju koje

prikazuje moguće organizacijske intervencije, osobito relevantne za kontekst zdrave radne organizacije (Sušanj, 2012).

Uzevši u obzir evidentan nedostatak znanstvene literature o poimanju zdrave radne organizacije unutar društveno-kulturnog konteksta naše zemlje, kao i dokazanu vrijednost rada oblikovanog tako da podržava dobrobit zaposlenika, jasno je koliko je nužno krenuti s istraživanjima u ovom području. Provedeno pilot-istraživanje stoga može poslužiti kao temelj na kojem bi akademska zajednica mogla početi graditi znanja o ovom konceptu od iznimnog značenja, kako za samog pojedinca, tako i za produktivno, zadovoljno i zdravo društvo u cjelini.

2.1.2. Istraživačka pitanja

S obzirom da poimanje zdrave radne organizacije općenito ovisi o društveno-kulturnom kontekstu te opisanoj potrebi za implementacijom ovog istraživačkog smjera u hrvatskom kontekstu, provedeno istraživanje bilo je usmjereno na dobivanje odgovora na tri istraživačka pitanja:

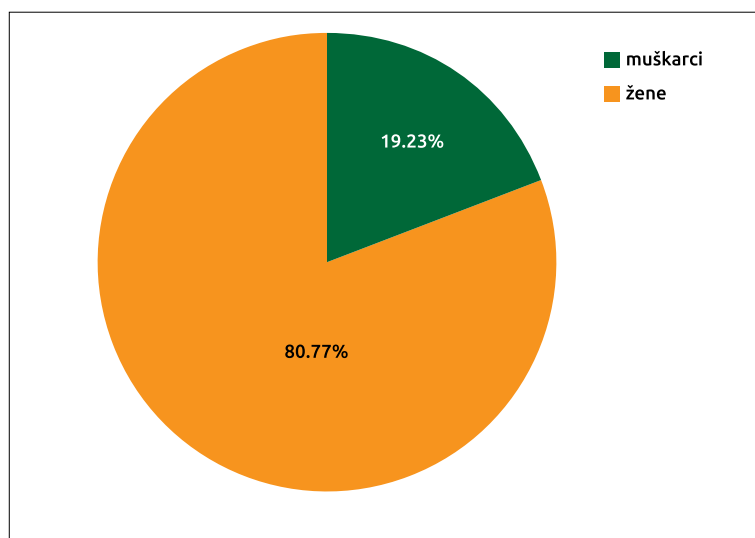
- (1) ispitati kako zaposlenici koji žive i rade u Republici Hrvatskoj doživljavaju ovaj pojam,
- (2) kako procjenjuju „zdravlje“ radne organizacije u kojoj su zaposleni te
- (3) što bi se, po njima, u njihovim radnim organizacijama moglo unaprijediti.

U dobivanju odgovora na osnovna istraživačka pitanja korišten je eksploratorni pristup te istraživačka pitanja nisu praćena hipotezama.

2.2. Metodologija

2.2.1. Sudionici

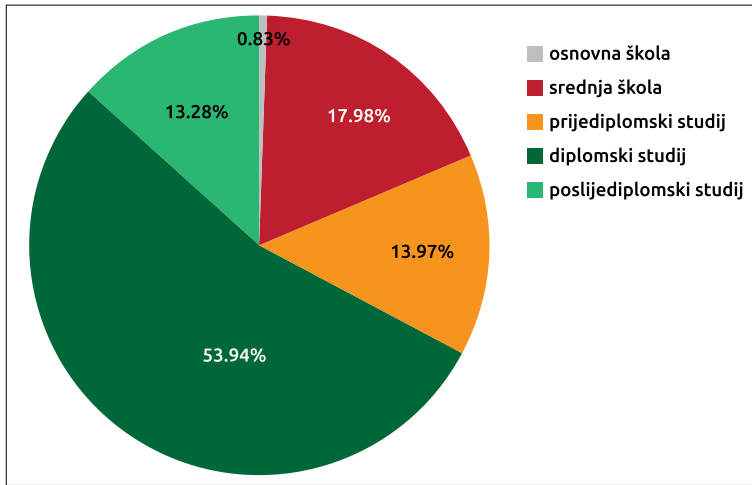
U istraživanju je sudjelovao neprobabilistički uzorak od 723 sudionika. Osnovni kriterij ulaska u uzorak bio je da je osoba zaposlena u Republici Hrvatskoj. Većinu uzorka čine žene, njih čak 80.8% (Slika 6), dok je prosječna dob sudionika ovog istraživanja 42.35 godina ($SD = 10.00$; raspon dobi od 18 do 70 godina). U prosjeku sudionici ovog istraživanja imaju 18.29 godina ukupnog radnog staža ($SD = 10.10$; raspon ukupnog radnog staža od 1 do 52 godine), odnosno 13.19 godina radnog staža u organizaciji u kojoj trenutno rade ($SD = 10.04$; raspon radnog staža od 0, odnosno manje od jedne godine, do 52 godine).



Slika 6. Udio sudionika prema spolu

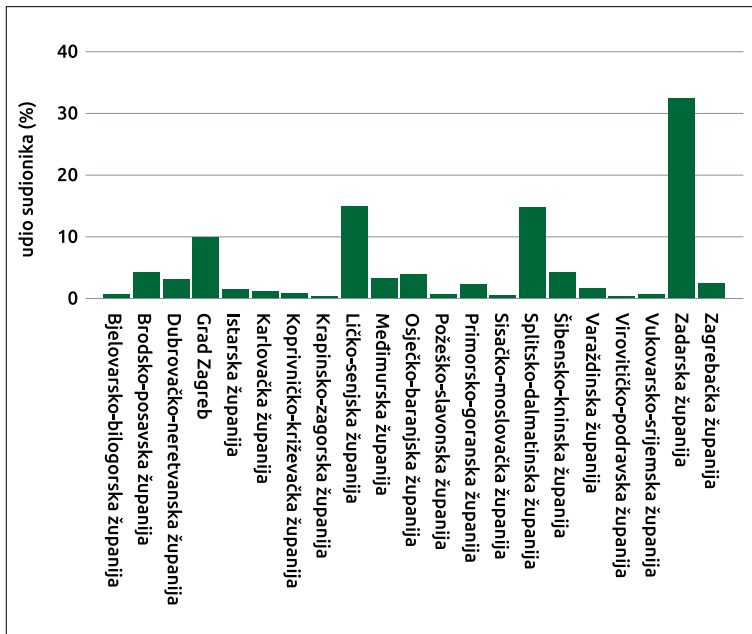
Većina sudionika istraživanja ima završenu diplomsku razinu obrazovanja, njih 53.94%, 17.98% je srednjoškolskog obrazovanja, 13.97% je završilo prijediplomski studij, 13.28% ima završenu poslijediplomsku razinu obrazovanja dok ih 0.83% ima završenu osnovnu školu (Slika 7).

U uzorku su najviše zastupljeni sudionici koji žive na području Dalmacije (u Zadarskoj županiji njih 32.4%, u Splitsko-dalmatinskoj županiji 14.7%) te u



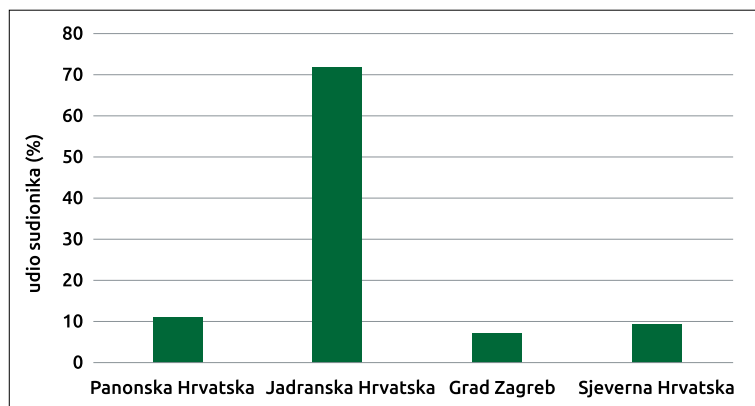
Slika 7. Udio sudionika prema obrazovanju

Ličko-senjskoj županiji (14.8%), slijedi Grad Zagreb odakle je 9.8% sudionika, dok su ostale županije zastupljene s po manje od 5% sudionika (samo je jedan sudionik iz Krapinsko-zagorske županije) (Slika 8).



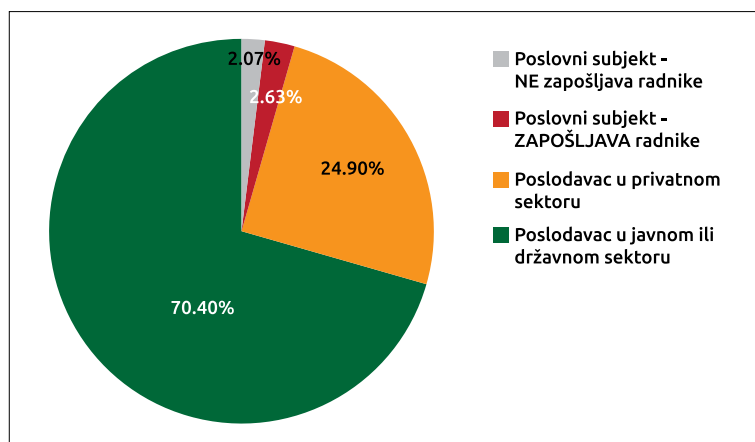
Slika 8. Udio sudionika prema županijama

Osim po županijama zastupljenost sudionika možemo promatrati i po regijama (Slika 9). Najveći broj njih dolazi iz Jadranske Hrvatske (71.93%), u Panonskoj Hrvatskoj ih živi 10.67%, u Gradu Zagrebu 9.82%, dok je 7.61% sudionika iz Sjeverne Hrvatske.



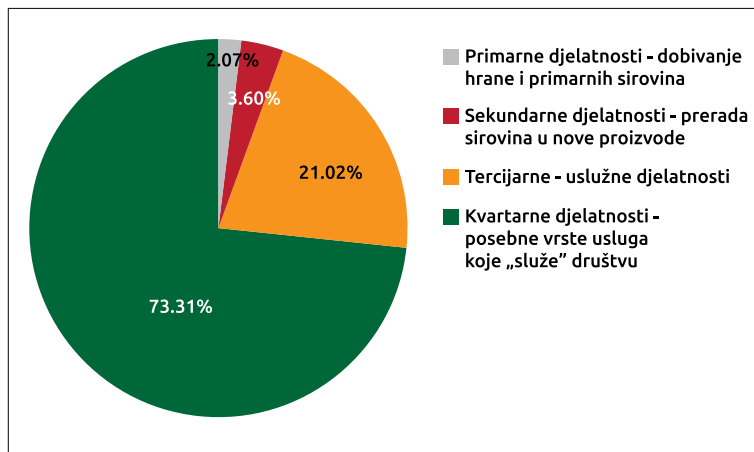
Slika 9. Udio sudionika prema regijama

Najveći broj sudionika zaposlen je u javnom ili državnom sektoru – njih 70.40%, slijedi privatni sektor gdje je zaposleno 24.90% sudionika, 2.63% sudionika pripadaju poslovnim subjektima koji imaju vlastito poduzeće, obrt, slobodno zanimanje, poljoprivredno gospodarstvo ili neki drugi tip poslovnog subjekta i zapošljavaju radnike dok ih 2.07% pripada istoj kategoriji, ali ne zapošljavaju radnike (Slika 10).



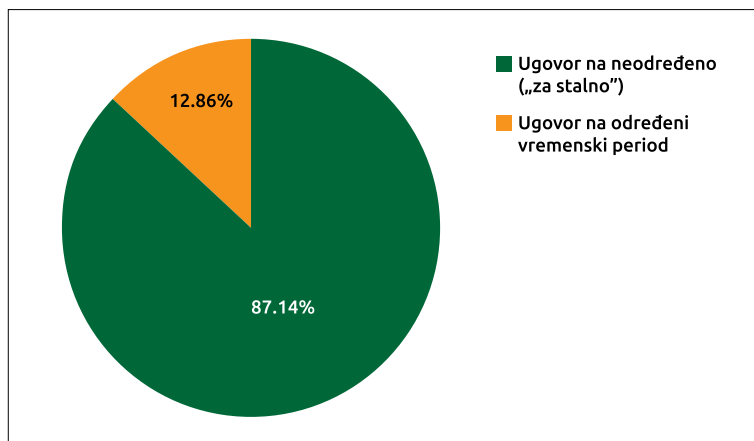
Slika 10. Udio sudionika prema mjestu zaposlenja

Većina sudionika, njih 73.31%, zaposlena je u organizaciji koja pripada kvartarnim djelatnostima, 21.02% ih radi u organizaciji koja pripada tercijarnim djelatnostima, njih 3.60% radi u organizaciji koja se bavi sekundarnim djelatnostima, dok je 2.07% sudionika zaposleno u organizacijama koje obavljaju primarne djelatnosti (Slika 11).



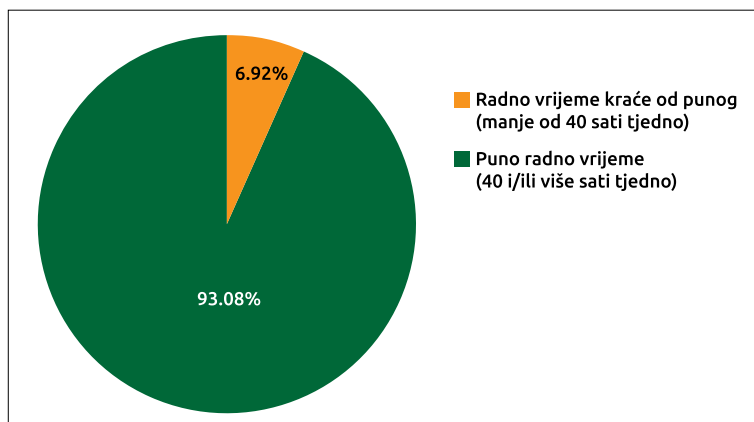
Slika 11. Udio sudionika prema vrsti djelatnosti organizacije zaposlenja

Sudionici su pretežno zaposleni temeljem ugovora na neodređeno, njih 87.14%, dok ih je manji broj zaposlen temeljem ugovora na određeni vremenski period, njih 12.86% (Slika 12). Nadalje, 93.08% sudionika radi puno



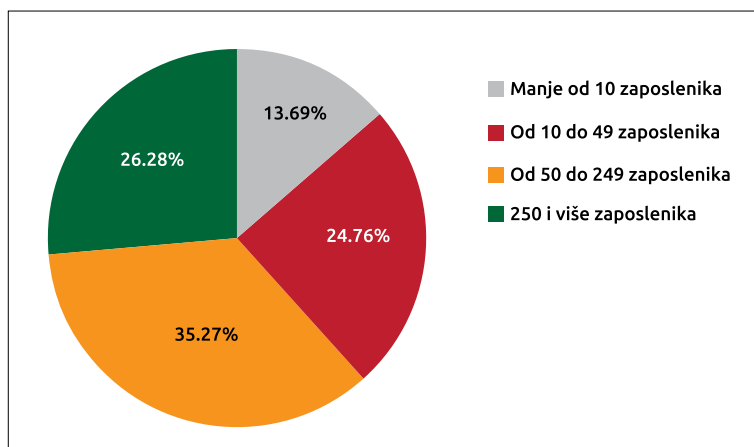
Slika 12. Udio sudionika prema vrsti ugovora o zaposlenju

radno vrijeme (40 i/ili više sati tjedno), dok ostatak ima radno vrijeme kraće od 40 sati tjedno (Slika 13).



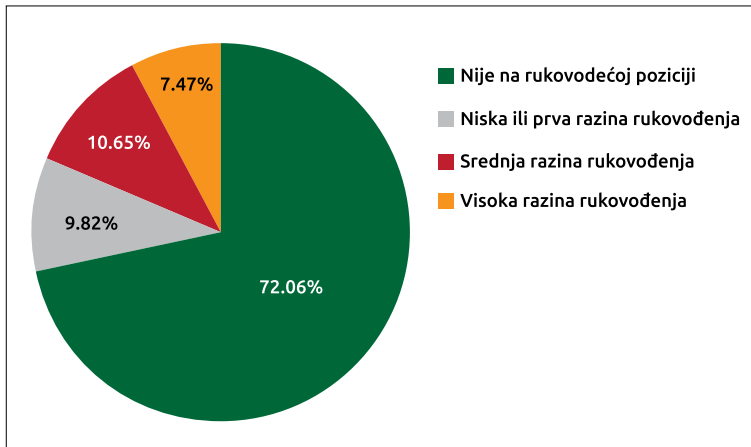
Slika 13. Udio sudionika prema duljini radnog vremena

U pogledu veličine radne organizacije u terminima broja zaposlenika, najviše sudionika radi u organizacijama koje zapošljavaju od 50 do 249 zaposlenika (35.27%), slijedi udio sudionika koji dolaze iz velikih organizacija s 250 i više zaposlenika (26.28%), potom sudionici zaposleni u organizacijama koje imaju od 10 do 49 zaposlenika (24.76%) dok je na posljednjem mjestu 13.69% sudionika zaposlenih u organizacijama koje imaju manje od 10 zaposlenika (Slika 14).



Slika 14. Udio sudionika prema veličini radne organizacije – broj zaposlenika

Na koncu, većina sudionika ovog istraživanja nije na rukovodećoj poziciji u organizaciji u kojoj rade (72.06%). Nadalje, njih 10.65% obnaša srednju razinu rukovođenja, odnosno rukovodi dijelom organizacije ili njezinom sastavnicom, dok je 9.82% sudionika je na niskoj ili prvoj razini neposrednog voditeljstva ili nadzora dijela posla/radne skupine. Najmanji udio sudionika, njih 7.47%, obnaša visoku razinu rukovođenja što znači da se nalaze na čelnoj poziciji u organizaciji (Slika 15).



Slika 15. Udio sudionika prema rukovodećoj poziciji u radnoj organizaciji

2.2.2. Instrumenti

U prvom dijelu ankete su nakon opće upute postavljena dva pitanja; prvo je bilo vezano za provjeru kriterija ulaska u uzorak („Živim i radim u Republici Hrvatskoj“), a drugo za dobivanje informiranog pristanka („Pristajem na sudjelovanje u ovom istraživanju“). Sudionici koji su potvrdno odgovorili na oba pitanja nastavili su s ispunjavanjem ankete.

Drugi se dio ankete sastojao od triju pitanja vezana za osnovni cilj istraživanja, pri čemu su prvo i treće pitanje bili otvorenog, a drugo pitanje zatvorenog tipa.

Prvo je pitanje glasilo: „Što pojam „zdrava radna organizacija“ znači za Vas?“ te je sudionicima dodatno objašnjeno da se traži opisni odgovor na pitanje što podrazumijevaju pod pojmom zdrava radna organizacija.

Drugo je pitanje bilo zatvorenog tipa te se od sudionika tražilo da procjene u kojoj mjeri doživljavaju radnu organizaciju u kojoj su zaposleni zdravom.

Pritom, istaknuto im je da svoju procjenu daju u skladu s definicijom zdrave organizacije, koja je glasila: „Zdrava radna organizacija štiti i promiče sigurnost i zdravlje zaposlenika, odnosno potpunu tjelesnu, psihičku i društvenu dobrobit, što se pozitivno odražava na učinkovitost zaposlenika te uspješno poslovanje organizacije. Ukratko; zdrava organizacija promiče zdravo radno okruženje u kojem je dobrobit zaposlenika prioritet što je temelj uspješnosti organizacije“. Imajući u vidu navedenu definiciju zdrave radne organizacije, zadatak sudionika je bio dati procjenu stupnja slaganja s tvrdnjom „*Radim u zdravoj radnoj organizaciji.*“ na skali od 1 do 5 (1= uopće se ne slažem, 5= u potpunosti se slažem).

Treće se pitanje odnosilo na čimbenike koji, prema mišljenju sudionika, oblikuju zdravu radnu organizacije. Od sudionika se tražilo da razmisle o poslu koji obavljaju na svom radnom mjestu, radnoj okolini, načinu funkcioniranja organizacije u kojoj su zaposleni te, imajući u vidu definiciju zdrave radne organizacije, odgovore opisno na pitanje „*Koji su glavni razlozi zbog kojih ste organizaciju u kojoj radite procijenili (ne)zdravom?*“. Pri tome im je dana dodatna uputa da ukoliko smatraju da je organizacija u kojoj rade u potpunosti zdrava, navedu i opišu karakteristike i prakse koje organizaciju čine zdravom, odnosno ukoliko je njihova procjena manja od 5, da navedu što je po njihovu mišljenju potrebno promijeniti ili unaprijediti da bi se organizacija u kojoj rade mogla u potpunosti nazvati zdravom organizacijom.

Treći, završni dio ankete sastojao se od niza zatvorenih pitanja vezanih za sociodemografske i radne karakteristike sudionika te karakteristike organizacija u kojima su zaposleni. Od sociodemografskih karakteristika zahvaćeni su: *spol, dob, razina obrazovanja i županija* u kojoj sudionici žive, a od radnih: *ukupni radni staž i radni staž u organizaciji* u kojoj su zaposleni, *vrsta zaposlenja* (1. na neodređeno, 2. na određeni vremenski period), *radno vrijeme* na koje su zaposleni (1. na puno radno vrijeme - 40 i/ili više sati tjedno, 2. na radno vrijeme kraće od punog - manje od 40 sati tjedno) te *obnašanje rukovođeće pozicije* u organizaciji (ne / da). Sudionici koji su odgovorili s „da“ su dodatno označili jednu od tri ponuđene razine rukovođenja koja najbolje odgovara njihovoj rukovođećoj poziciji u organizaciji (1. visoka razina - čelne pozicije „na vrhu“, neovisno o veličini i vrsti organizacije, 2. srednja razina - pozicije rukovođenja dijelom organizacije ili organizacijskom sastavnicom, npr. odjelom, podružnicom i sl., 3. niska ili prva razina - pozicije neposrednog voditeljstva i/ili nadzora određenog dijela posla i/ili radne skupine).

Od organizacijskih karakteristika prvo je zahvaćena *vrsta organizacije u pogledu sektora i vlasništva*, pri čemu su na pitanje „Gdje radite?“ bila ponuđena četiri odgovora: 1. u javnom ili državnom sektoru, 2. kod poslodavca u privatnom sektoru, 3. u vlastitom poduzeću, obrtu, slobodnom zanimanju, poljoprivrednom gospodarstvu ili drugom poslovnom subjektu i ne zapošljam radnike, 4. u vlastitom poduzeću, obrtu, slobodnom zanimanju, poljoprivrednom gospodarstvu ili drugom poslovnom subjektu i zapošljam radnike. Sljedeće se pitanje odnosilo na *vrstu djelatnosti* kojoj pripada organizacija te su sudionicima ponuđene četiri skupine djelatnosti s pripadajućim objašnjenjima i primjerima: 1. primarne - dobivanje hrane i primarnih sirovina (npr. poljoprivreda, stočarstvo, lov, ribarstvo, šumarstvo, rudarstvo), 2. sekundarne - prerada sirovina u nove proizvode (npr. industrija, građevinarstvo, energetika, brodogradnja, proizvodno obrtništvo), 3. tercijarne - uslužne djelatnosti (npr. trgovina, promet, ugostiteljstvo, bankarstvo, turizam, uslužno obrtništvo, informacijske tehnologije), 4. kvartarne - posebne vrste usluga koje „služe“ društvu (npr. zdravstvo, odgoj i obrazovanje, znanost, pravosuđe, vojska, policija, kultura, sport, mediji, uprava). Konačno, *veličina organizacije* je operacionalizirana kroz broj zaposlenika te su kod ovog pitanja bila ponuđena četiri odgovora: 1. manje od 10 zaposlenika, 2. od 10 do 49 zaposlenika, 3. od 50 do 249 zaposlenika, 4. 250 i više zaposlenika.

2.2.3. Postupak

Provedba istraživanja prethodno je odobrena od strane Etičkog povjerenstva Odjela za psihologiju Sveučilišta u Zadru. Istraživanje je provedeno putem online ankete, koja je promovirana pomoću društvenih mreža, u periodu od 07. prosinca 2023. godine do 10. travnja 2024. godine. Sudionici su upućeni da je sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno i anonimno (u anketi se nisu tražili osobni podaci kojima je moguća identifikacija sudionika). U uputi im je objašnjen opći cilj i svrha istraživanja i način njihova sudjelovanja, nakon čega su izražavali pristanak na sudjelovanje. Sudionicima je naglašeno da će se rezultati koristiti isključivo u znanstveno-istraživačke i stručne svrhe te su imali priliku postavljanja pitanja i dobivanja povratne informacije kontaktiranjem istraživača preko *e-mail* adrese. Za ispunjavanje ankete je bilo potrebno pet do deset minuta, ovisno o širini odgovora na otvorena pitanja.

2.3. Rezultati

2.3.1. Poimanje zdrave radne organizacije

Dobiveni odgovori na dva otvorena pitanja, vezana za poimanje zdrave radne organizacije iz perspektive sudionika te čimbenika koji njihovu radnu organizaciju, prema vlastitoj procjeni čine (ne)zdravom, analizirani su induktivnim pristupom. Nakon upoznavanja sa cjelovitim sadržajem, dvije su istraživačice nezavisno čitale sadržaj odgovora (pitanje po pitanje) te ih svrstale u tematske kategorije koje su samostalno derivirale na temelju sadržaja odgovora. Nakon toga, istraživačice su postigle dogovor oko konačnog broja i sadržaja tematskih kategorija. U idućem koraku provedeno je usuglašavanje oko kategorizacije pojedinačnih odgovora. Nakon što su se dvije istraživačice usuglasile i kodirale odgovore, treća istraživačica samostalno je provjerila urađeno. Zaključno, za oba je pitanja definirano istih 17 tematskih kategorija. U Tablici 2 prikazan je popis kategorija odgovora, frekvencije odgovora po kategorijama za oba pitanja te primjeri citata.

Najčešće spominjana tema kod oba pitanja bili su **međuljudski odnosi** (1. pitanje: 59%; 2. pitanje: 40%). Pod međuljudske odnose svrstani su oni odgovori koji su se doticali „dobrih“ odnosa i kolektiva, kolegijalnosti, suradnje i timskog rada, uvažavanja i poštovanja kolega. Kao suprotnost navedenom u ovu kategoriju svrstavani su i odgovori vezani za negativne međuljudske odnose, poput primjerice podmetanja, spletki i manipulacija. Jedan je manji dio sudionika **komunikaciju** (1. pitanje: 13%; 2. pitanje: 13%) posebno istaknuo, pa, iako je ona usko vezana uz međuljudske odnose, kategorizirana je kao zasebna tema. Uključivala je odgovore koji se na bilo koji način referiraju na komunikaciju: iskrenost, mogućnost otvorenog izražavanja, prenošenje obavijesti (kasno, na vrijeme, transparentno), participativno odlučivanje itd. Također, **rješavanje konflikata** (1. pitanje: 4%; 2. pitanje: 2%), iako je vezano i za komunikaciju i za međuljudske odnose, izdvojeno je u posebnu kategoriju i uključivalo je one odgovore nekolicine koji eksplicitno spominju probleme i način kako se rješavaju.

Od ostalih frekventnijih tematskih kategorija može se izdvojiti **dobra organizacija posla i pravedno vrednovanje rada** (1. pitanje: 19%; 2. pita-

nje: 25%). U ovu kategoriju svrstani su odgovori koji su se doticali dobre i jasne organizacije posla, jasnih granica vezanih za obim posla, očekivanja i hijerarhiju, dobre i jasne operacionalizacije ciljeva i radnih zadataka. U ovu su kategoriju također svrstani odgovori vezani za vrednovanje rada i napredovanje. Primjeri takvih odgovora uključuju zapošljavanje bazirano na stručnosti, bez nepotizma, transparentno i pravedno nagrađivanje koje je zasnovano na zaslugama i trudu te na koncu osjećaj da se rad i trud cijene. Rezultati nadalje ukazuju na važnost kategorije koja uključuje opise **organizacijske kulture i klime** (1. pitanje: 32%; 2. pitanje: 14%). Takvi odgovori odnosili su se na zdravu, ugodnu, sigurnu, motivirajuću, poticajnu okolinu; okolinu bez *mobbing*-a, diskriminacije, s prihvaćanjem i uvažavanjem različitosti, gdje „mogu biti ono što jesam“; organizaciju gdje se poštuje ljudsko dostojanstvo. Uz šire definiranu kategoriju organizacijske kulture i klime, definirana je i zasebna kategorija nazvana **emocionalna dobrobit** (1. pitanje: 19%; 2. pitanje: 8%) koja je vezana za kulturu i klimu, ali je specifična jer se primarno odnosi na emocije vezane za posao i radnu organizaciju. Sadržaj ove kategorije podrazumijeva odgovore poput: „rado dolazim na posao, osjećam se zadovoljno, ugodno, sretno, nemam grč u želucu kad idem na posao, idem s osmijehom, osjećam se normalno, radim s osmijehom i poletom“.

Iduća po čestini spominjana kategorija odnosila se na **stručnu kompetentnost, profesionalnost i odgovornost** (1. pitanje: 16%; 2. pitanje: 15%) unutar organizacije. Odgovori u ovoj kategoriji uključivali su spominjanje profesionalnih i kompetentnih radnika/rukovoditelja doraslih zadatku, profesionalizam u obavljanju posla (prihvaćanje odgovornosti, brzo i efikasno obavljanje posla/radnih zadataka), odgovornost u radu; pridržavanja svih zakonskih, radnih i etičkih zakona i principa; raditi „svoj“ posao „kako treba“; emocionalno regulirano ponašanje u radnom kontekstu (bez neprikladnih emocionalnih ispada). Očekivano, kod manjeg broja sudionika i **rukovodstvo/vođenje** (1. pitanje: 11%; 2. pitanje: 17%), koje može biti razmatrano i unutar prethodne kategorije, izdvojilo se kao zasebna tema. Tu su kategorizirani odgovori u kojima je izričito spomenut *šef* ili rukovodstvo organizacije, (ne)stručno vodstvo, dobar poslodavac, osobine šefa (uvažavanje, podržavanje, (ne)uključivanje itd.).

Iduće dvije teme vezane su uz prioritete u radu i djelovanju organizacije. Če-

šće spominjana tema je **usmjerenost organizacije na dobrobit zaposlenika (i šire)** (1. pitanje: 11%; 2. pitanje: 15%), a druga je **usmjerenost organizacije na dobro poslovanje** (1. pitanje: 8%; 2. pitanje: 7%). Odgovori koji su se odnosili na usmjerenost organizacije na dobrobit zaposlenika uključivali su sadržaje vezane za (ne)brigu za dobrobit zaposlenika, sagorijevanje na poslu, (ne)prisutan stalni pritisak, (ne)postavljanje rokova na razuman način, preveliko vs. optimalno mentalno opterećenje poslom i psihičku preopterećenost poslom; organiziranje i dostupnost sistematskih pregleda, dodatnih zdravstvenih osiguranja, (ne)brigu za psihofizičko zdravlje radnika, (ne)prisutnost ugrožavajućih čimbenika poput buke, prašine i sl., (ne)poštivanje ergonomskih principa. Odgovori koji su se odnosili na usmjerenost organizacije na dobro poslovanje uključivali su aspekte vezane za učinkovitost poslovanja, produktivnost, dobro financijsko i proizvodno poslovanje, unaprjeđivanje poslovanja organizacije, kvalitetan proizvod, promoviranje načela izvrsnosti i profit.

Ulaganje u razvoj karijere (1. pitanje: 8%; 2. pitanje: 5%) je tema u koju su svrstani svi odgovori vezani za podržavanje i promoviranje osobnog i profesionalnog rasta i razvoja zaposlenika (ulaganje u usavršavanja, edukacije, mogućnost napredovanja, mogućnost mentoriranja). U kategoriju **Dobri/adekvatni radni uvjeti** (1. pitanje: 7%; 2. pitanje: 4%) svrstavani su oni odgovori u kojima se spominje baš fraza „radni uvjeti“ ili samo fizička radna okolina. Također, ovdje su svrstani odgovori koji su bili toliko općeniti da se nije moglo razaznati o kojem se radnom uvjetu radi. Specificirani radni uvjeti su izdvojeni u zasebne kategorije i navedeni su u daljnjem tekstu. U temu **Organizacija radnog vremena** (1. pitanje: 6%; 2. pitanje: 6%) svrstani su odgovori u kojima se spominje radno vrijeme, uredna organizacija radnog vremena uz uvažavanje pauza i slobodnih dana, normalno radno vrijeme, adekvatan tempo rada i mogućnosti prilagodbe radnog vremena. Izdvojena je i tema **Prihodi** (1. pitanje: 5%; 2. pitanje: 5%) gdje su uključeni svi odgovori koji su se odnosili na primanja: adekvatna, (ne)primjerena, velika, mala, pravedna, nepravedna, itd. **Ravnoteža poslovnog i privatnog života** (1. pitanje: 4%; 2. pitanje: 3%) uključivala je sve one odgovore koji su spominjali balans, konflikt, prelijevanje radne i privatne uloge te uvažavanje privatnog života. Najrjeđe je od radnih uvjeta spominjana **autonomija na poslu** (1. pitanje: 1%;

2. pitanje: 2%) (sloboda u izvršavanju radnih obaveza, dio zadataka osoba kreira sama, suprotno od kontrole (od strane nadležnih) i fleksibilnost u kreiranju zadataka).

Na koncu, posljednja i također jedna od najmanje spominjanih kategorija je **svrhovitost posla i doprinos društvu** (1. pitanje: 3%; 2. pitanje: 1%) (odgovori vezani za osjećaj ostvarenosti; usmjerenost organizacije prema „višem dobru“ poput unaprjeđenja društva u cjelini, okoliša i održivosti; organizacija koja vrednuje moralne i prirodne vrijednosti više od profita, koja društvo čini boljim mjestom za potomke).

Tablica 2. Popis kategorija odgovora, frekvencije odgovora po kategorijama za oba pitanja te primjeri citata

	1. Pitanje: Što pojam „zdrava radna organizacija“ znači za Vas?		2. Pitanje: Koji su glavni razlozi zbog kojih ste organizaciju u kojoj radite procijenili (ne)zdravom? Ukoliko smatrate da je organizacija u kojoj radite u potpunosti zdrava, navedite i opišite karakteristike i prakse koje organizaciju čine zdravom. Ukoliko je Vaša procjena manja od 5, navedite što je po Vašem mišljenju potrebno promijeniti ili unaprijediti da bi se organizacija u kojoj radite mogla u potpunosti nazvati zdravom organizacijom.	
	f(%)	Primjer citata	f(%)	Primjer citata
Međuljudski odnosi	424 (59%)	„Razumijevanje i uvažavanje različitih stavova, nastojanje uvijek naći neko konstruktivno rješenje a ne baviti se tko je za nešto kriv“ „Mjesto rada na kojem su dobri međuljudski odnosi, korektni odnosi između nadređenih i podređenih, mogućnost zajedničkog rješavanja zadataka, ... razumijevanje među kolegama.“ „Za mene zdrava radna organizacija podrazumijeva radni kontekst u kojem vladaju dobri međuljudski odnosi...“ “Dobri međuljudski odnosi, uvažavanje jedni drugih, pomaganje, učenje jedni od drugih i razmjena iskustva, strpljivost....“	288 (40%)	„...ima dovoljno dobrih kolega s kojim se možeš okružiti i odrađivati posao sa zadovoljstvom.“ „Kolegijalan odnos u kojem jedni drugima pružamo potporu...“ „Uspješno i brzo dogovaranje s kolegama, timski rad,...“ „Dobar kolektiv.“ „Narušeni međuljudski odnosi, često nisu kolegijalni.“

Dobra organizacija posla i pravedno vrednovanje rada	139 (19%)	<p>„Organizacija u kojoj je Vaš rad prepoznat i adekvatno vrednovan.“</p> <p>„Da postoje jasna pravila, da standarde radne etike poštuju svi,..., pravilan odnos prema radu od strane svih“</p> <p>„Radno mjesto na kojem svaka osoba ima svoja zaduženja i odgovornosti, gdje se ne prebacuje krivnja za pogreške, nego se problemi otkrivaju i rješavaju...“</p> <p>“Mogućnost napredovanja bez veza i adekvatna naknada za predani rad i vjernost firmi“</p> <p>“Korektna, poštena radna sredina, jasni ciljevi, točni rokovi, poštivanje radničkih prava“</p> <p>“Organizacija na poslu u kojoj se zna tko je odgovoran za koji posao i u kojoj se poštuje hijerarhija među zaposlenicima“</p>	179 (25%)	<p>„Potrebno je ravnomjerno rasporediti poslove na sve radnike, a ne “upregnuti vola za kojeg se zna da će uzorati”, a nesposobne nagraditi dodatnim neradom.“</p> <p>„Potrebno je uspostaviti jasne ciljeve i način na koji će se ti ciljevi postići, s kojim ljudskim i materijalnim resursima, pazeći na to da su radni zadaci pravilno i pravično raspodijeljeni i nagrađeni.“</p> <p>„...uvažavati i cijeniti trud zaposlenika, te davati jasne zadatke...“</p> <p>„Nepotizam.“</p> <p>„ukloniti korupciju“</p>
Organizacijska kultura i klima	234 (32%)	<p>„Za mene je to mjesto gdje mogu ostvariti sve svoje potencijale, gdje se moje mišljenje uvažava, a trud cijenjen i uvažava. Na kraju mjesto gdje je opuštena i atmosfera“</p> <p>„Za mene to znači da nema nepotrebnih pritisaka, nerazumnih zahtjeva, mobinga i slično. Da se uvažavaju različitosti i mišljenja te da se na problemima zajednički radi.“</p> <p>„Koja omogućava svim djelatnicima izraziti svoju kreativnost, učiti, raditi pod jednakim uvjetima i osjećati se prihvaćeno i poštovano. U kojoj se ne tolerira nikakav oblik ponižavanja i omalovažavanja.“</p> <p>„Motivirajuća atmosfera, pozitivan i odgovoran pristup prema poslu, pristojno i kulturno ponašanje...“</p> <p>„Organizacija u kojoj nema verbalnog ni fizičkog nasilja.“</p>	98 (14%)	<p>„Nema razvoja, poslovi su segmentirani na neizazovne i repetitivne radnje.“</p> <p>„Smatram da je nužno svim djelatnicima osigurati redovitu superviziju te poboljšati neke radne uvjete koji bi sigurno doprinijeli boljoj radnoj atmosferi i kvalitetnijem obavljanju posla.“</p> <p>„Mislim da je zdrava jer se osjećam sigurno da ne skrivam svoje mane i motiviran sam za napredak.“</p> <p>„Više treba cijeniti i poštovati radnika, poboljšati uvjete za rad, poboljšati motivaciju.“</p>

Organizacijska kultura i klima	234 (32%)	Organizacija u kojoj možete reći svoje mišljenje bez straha, a rezultati se primjereno uvažavaju." „Pozitivno radno okruženje koje ispunjava zaposlenika, potiče ga i čini zadovoljnim.”	98 (14%)	
Emocionalna dobrobit	138 (19%)	„Mjesto gdje se zaposlenik osjeća ugodno, ne ide s grčem u želucu na posao...” „Dolazak na i odlazak s radnog mjesta, s osmijehom” „Kad se osjećam dobro i sigurno na poslu.” „Rado idem na posao, dobro se osjećam među kolegama i nadređenima.”	55 (8%)	„...frustriranost djelatnika...” „Manje stresa.” „Puno ljudi - automatski teže uspostaviti sklad i zadovoljstvo.” „Radim posao koji volim.” „Nervoza na poslu.” „Nemam presing nad glavom da me natjera na pogrešku.” „Osjećam se sigurnom i zadovoljnom.”
Stručna kompetentnost, profesionalnost i odgovornost	113 (16%)	„To je organizacija u kojoj je sve pošteno i transparentno, koja cijeni svoje radnike i uvažava njihova prava...” „Organizacija u kojoj nema vrijeđanja, laganja, plaće u kuverti, gdje se vrednuje rad i trud i zalaganje djelatnika.” „Pravednu raspodjelu radnih obveza gdje su na radna mjesta raspoređene osobe koje imaju kapacitet obavljati svoj posao.” „Timski rad, savjesnost, pouzdanost, a prije svega stručnost u radu...” „Organizacija koja poštuje zakon i prava svojih zaposlenika te u kojoj su zaposlenici ravnopravni.” „Radno okruženje gdje se promoviraju kompetencije zaposlenika uz uvažavanje individualnosti.”	109 (15%)	„Organizacija izvršava misiju na temelju motiviranih i osposobljenih djelatnika koji zadaće provode na temelju osjećaja profesionalnosti i odgovornosti. Većina djelatnika u nemaru organizacije prema personalu i radnim uvjetima pronalazi razloge/izgovor da ne daju svoj maksimum na radnom mjestu.” „Dati prostor pojedincima da svojim znanjem i vještinama doprinesu potrebnoj promjeni na dobro klijenata/korisnika.” „Nestručnost rukovodećih, neiskustvo, vrednuju se i nagrađuju podobni a ne sposobni radnici.” „Cijeniti radnika po vještinama, znanju i trudu, a ne po osobnim sklonostima.”
Komunikacija	95 (13%)	„Za mene to znači okolinu koja podrazumijeva pravovremenu, uljudnu i transparentnu komunikaciju prije svega” „Otvorena komunikacija, konstruktivna kritika, pohvala, uvažavanje međusobnih ideja i mišljenja” „Normalna komunikacija i dogovor”	91 (13%)	„Svaki zaposlenik ima priliku dati feedback, i nestrukturirano kroz rad, ali i kroz mjesečne 1-na-1 sastanke s direktnim nadređenim.” „Česte poteškoće u komunikaciji se javljaju.” „Poboljšati iskrenu i otvorenu komunikaciju.” „Više komunikacije i prijenosa informacija.”

Usmjerenost organizacije na dobrobit zaposlenika (i šire)	76 (11%)	„Organizacija koja svojim zaposlenicima omogućava sigurno okruženje za rad, gdje su faktori štetni za psihičko i fizičko zdravlje svedeni na najmanji mogući minimum. Organizacija koja vodi računa o razini stresa kod zaposlenika i pred zaposlenike stavlja razumne i dostižne ciljeve. To je organizacija po mjeri čovjeka, ne samo profita i u toj organizaciji ljudi s veseljem sudjeluju.“ „Mjesto gdje radite a osjećate se ugodno i sigurno a zdravlje zaposlenika je prioritet.“ „Organizacija u kojoj mogu raditi, rasti i razvijati se bez negativnih posljedica na moje psihofizičko zdravlje.“ „Za mene to znaci da nema nepotrebnih pritisaka, nerazumnih zahtjeva, mobinga i slično. Da se uvažavaju različitosti i mišljenja te da se na problemima zajednički radi.“ „Svi zaposlenici imaju dovoljno vremena za kvalitetno obavljanje svojih zadataka, bez stresa“	105 (15%)	„Gledati dobrobit svih radnika i suradnika, sa zajedničkim ciljem bez osobnih interesa.“ „Unaprijediti i obznaniti zaposlenicima da je njihova dobrobit prioritet, čime će sigurno i njihova produktivnost i entuzijizam odmah porasti.“ „Moja radna organizacija je uglavnom zdrava, poslodavac vodi računa o svakom obliku zdravlja svojih zaposlenika.“ „plaćeno dodatno zdravstveno osiguranje, plaćanje 3. mirovinskog stupa...“ „Normalno radno vrijeme, redovni sistematski pregledi jednom godišnje, promicanje navika zdrave prehrane i adekvatne tjelesne aktivnosti.“
Usmjerenost organizacije na dobro poslovanje	58 (8%)	„U prvom redu organizacija koja je u poslovnom smislu zdrava, dakle koja stabilno i sigurno posluje...“ „Jasna vizija i misija, jasan zajednički cilj svih sudionika.“ „Organizacija koja uspješno posluje i u kojoj vlada pozitivna radna atmosfera.“ „Smislena i svrsishodna, prema zajedničkim ciljevima usmjerena“ „Organizacija koja je usmjerena zadatku, korektno ga obavlja...“	54 (7%)	„sve manje zaposlenih u poslovnica i veći pritisak na pojedinca je apsurdan jer mora zaraditi za sve veći broj "menadžmenta" koji taj novac troše...“ „Bolja suradnja među sektorima doprinijela bi manjem psihološkom pritisku, a i poslovanju radne organizacije.“ „Potrebno je iznositi argumentirane kritike s temeljnim ciljem poboljšanja učinkovitosti sustava u cijelosti.“ „Moja organizacija neuspješno posluje, a po tom pitanju bi nešto trebalo odraditi, a ne samo čekati i prepustiti se slučaju.“ „Prevelik je naglasak postavljen na profit i obavljanje što veće količine posla u što kraćem vremenu.“

Rukovodstvo/ vođenje	77 (11%)	„Organiziranost rukovodećih“ „Direktor sa jasnim ciljevima...“ „Organizacija s managementom kojem je cilj promicanje kako dobiti ciljeva poduzeća, tako i promicanje interesa zaposlenih“ „Šefovi s kojima možete komunicirati bez straha da će se sve što kažete protumačiti i upotrijebiti protiv vas.“ „Odnos između poslodavca i radnika temeljen na povjerenju, a ne autoritetu/strahu“ „organizacija u kojoj nadređeni uistinu vode djelatnike i znaju njima upravljati na način da potiču ono u čemu su dobri i čiji autoritet proizlazi iz znanja, profesionalnosti, a ne iz pozicije moći i straha.“	122 (17%)	„Posao koji radim sam po sebi nije stresan i zaposlenici kojima sam okružena čine ugodnu radnu atmosferu i svi su spremni jedni drugima pomoći, ali ništa od toga nije zahvaljujući šefu. Sve probleme zaposlenici moraju rješavati sami, bez ikakvog savjeta.“ „Neodgovornost poslodavaca prema vlastitom poslu, prenošenje istog posla na radnike koji nisu za to kvalificirani, prenošenje privatne frustracije u posao...“ „Nemoguća očekivanja od nadređenih, stalno kontaktiranje zaposlenika kada su na bolovanju.“ „Ravnatelj dobro koordinira između zaposlenika te je osigurao sve potrebno za kvalitetan i ugodan rad...“
Ulaganje u razvoj karijere	56 (8%)	„Organizacija u kojoj ... možeš napredovati ovisno o svom radu i napretku“ „Mogućnost edukacije. Napredak u znanju i vještinama.“ „Poticajna organizacija, koja ulaže u zaposlenike.“ „Mogućnost osobnog i profesionalnog razvoja“ „Koja pruža ...prilike za profesionalni razvoj i napredovanje te financijsku sigurnost“	36 (5%)	„Potrebno je osigurati jednakost uvjeta, prilike za napredovanje,...“ „...potičemo zaposlenike na stalna usavršavanja.“ „Omogućava pojedincu da se razvija u osobnom i poslovnom smislu.“ „Ulaganje u djelatnike, kroz edukacije i podršku,...“
Dobri/ adekvatni radni uvjeti	54 (7%)	„Dobri radni uvjeti“ „Radno okruženje u kojem se zaposlenik osjeća ugodno jer postoje dobri radni uvjeti...“ „Normalno radno okruženje popraćeno dobrim uvjetima poslovanja.“ „Sigurno okruženje za obavljanje rada u kojem imate mogućnosti napretka.“	31 (4%)	„...više radnih sastanaka u vidu linearnog i horizontalnog vodstva s ciljem unaprjeđenja svih radnih uvjeta...“ „Nedostatak osnovnih uvjeta za rad.“ „Prije svega, može se pobrinuti raznim alatima da omogući razne preventivne preglede, da je radna oprema adekvatna...“ „Dovoljno prostora...“ „Da najviše dvije osobe rade u jednom uredu.“

Organizacija radnog vremena	41 (6%)	„Smatram to da svatko treba imati određeno vrijeme za rad, odmor, slobodno vrijeme.. da svatko treba najbolje prilagoditi sebi koliko radi ,način na koji radi posao ,da što manje stresa bude..“ „Da je radno vrijeme dobro organizirano i ne ulazi u slobodno vrijeme..“ „Uredno organizirane smjene i slobodan dan, kao i godišnji dva puta kroz godinu....“ „Da radno mjesto ima realno radno vrijeme sa normalnim okruženje unutar njega..“ „Predviđeno realno vrijeme i opterećenje pri obavljanju zadatka..“	42 (6%)	„...pravo na marendu, odmor kao čovjek.“ „...mogući su fleksibilni radni sati“ „Dobro raspoređeno vrijeme da se ne umaram.“ „Godinu dana ne mogu do GO.“ „Radno vrijeme koje nema ograničenja, radi se često preko 12 sati dnevno, ali na to smo sami pristali.“
Prihodi	36 (5%)	„Redovna primanja...“ „Okruženje u kojem je radnik adekvatno plaćen...“ „...redovita i zaslužena plaća...“	34 (5%)	„...To nikad nije plaćeno, a uglavnom je kompenzirano jednim do dva slobodna radna dana čija satnica ne odgovara svim odrađenim prekovremenim satima.“ „Poštena placa za posao koji se obavi.“ „Jako loš odnos prema radnicima koji se najviše vidi u plaći.“ „U ovom sustavu bi sve trebalo promijeniti kako bi postala zdrava radna okolina, počevši od plaća pa do vrednovanja rada radnika.“
Rješavanje konflikata	30 (4%)	„Organizacija u kojoj važi sintagma “slažemo se da se ne slažemo”, u kojoj je u redu da se sukobi (koji su neizbježni) rješavaju razgovorom i suradnjom...“ „Da postoji mirno rješavanje nesuglasica...“ „Kada se problemi na poslu rješavaju momentalno i “oci u oci”“ „Ona u kojoj se zaposlenici osjećaju zadovoljno i spremni su timski, zajedničkim snagama rješavati probleme koji se javljaju u obavljanju radnih zadataka..“ „Razumijevanje i uvažavanje različitih stavova, nastojanje uvijek naći neko konstruktivno rješenje a ne baviti se tko je za nešto kriv...“	18 (2%)	„Veća podrška u situacijama rješavanja problema.“ „Malo mirniji pristup kad nastane problem, ne nagliti.“ „...zajedno pokušamo naći najbolje rješenje,...“ „...razmjenjujemo ideje o rješavanju problema na koja nailazimo u radu.“ „Kada se dogodi nekakav propust, odmah se svi skupa uhvatimo u koštac s tim da se riješi na najbolji mogući način.“

<p>Ravnateža poslovnog i privatnog života</p>	<p>26 (4%)</p>	<p>„Mogućnost kombinacije poslovnog i slobodnog vremena na način da ne ispašta ničije fizičko i mentalno zdravlje.“ „Radno vrijeme u koje je uključen odmor, vrijeme u kojem radnik ne mora svih 8 sati raditi na 150%, ravnateža kvalitetnog rada i odmora, okruženje u kojem čovjek recimo uživa odnosno ne dolazi kući premoren i u stanju burnouta.“ „Mjesto gdje postoji dobra ravnateža privatnog i poslovnog života...“ „Ona koja daje podršku radniku u svim aspektima njegova života, tolerira obiteljske potrebe...“</p>	<p>22 (3%)</p>	<p>„Visok stupanj brige za radnika, od ergonomije rada, odnosa pa sve do slobodnih dana i brige da se ne uznemirava van radnog vremena.“ „Brinu o našim potrebama i zdravlju te imamo pauzu i slobodno vrijeme i dobar balans rada i privatnog života.“ „Obujam poslova takav da posao ulazi u privatni život. Mailovi se provjeravaju cjelodnevno.“ „Najbitnije je da kad radno vrijeme završi posao je gotov, stres ne nosim doma...“</p>
<p>Svrhovitost posla i doprinos društvu</p>	<p>20 (3%)</p>	<p>“Za mene zdrava radna organizacija podrazumijeva radni kontekst (...)koji potiče i omogućuje razvoj i rast svakog pojedinca do razine ispunjavanja njegovih/njezinih potencijala i ambicija.” “Radna organizacija koja ostvaruje svoju misiju uz poticajnu okolinu za zaposlenike koji mogu istovremeno realizirati svoje ambicije i potencijale.” „Organizacija koja u najvećoj mogućoj mjeri ispunjava svoj primarni smisao, pri čemu se vodi računa o dobrobiti njenih zaposlenika i njihovim pravima (...) te se vodi briga o utjecaju na društvo u cjelini, okoliš i održivost.“ „Da posao koji radimo ima smisla...“</p>	<p>7 (1%)</p>	<p>„Smatram da je organizacija u kojoj radim zdrava zato što se osjećam sigurno izraziti svoje potrebe, daje mi mogućnost ispunjavanja potreba u profesionalnom smislu i brine o meni u smislu zdravstvene zaštite, zaštite mojih prava itd.“ „Ostvarenje vlastitih potencijala.“ „Dobra suradnja sa zajednicom.“</p>
<p>Autonomija na poslu</p>	<p>8 (1%)</p>	<p>„Koja pruža autonomiju u radnim zadacima...“ „Znači da svaki član ima autonomiju u svom djelokrugu rada uz istovremenu dobru suradnju zasnovanu na uvažavanju i međusobnoj podršci s drugim dionicima.“ „... autonomnost u radu koliko je to god moguće...“</p>	<p>14 (2%)</p>	<p>„...posao je fleksibilan i pojedinac dio svojih radnih zadataka sam kreira te ima dosta slobode u obavljanju svog posla.“ „Potreban je još veći stupanj povjerenja, suradnje i uvažavanja.“ „...slaba autonomija i nepovjerenje, visoka kontrola nadređenih...“ „Više slobode u odlučivanju.“</p>

2.3.2. Procjena „zdravlja“ radne organizacije

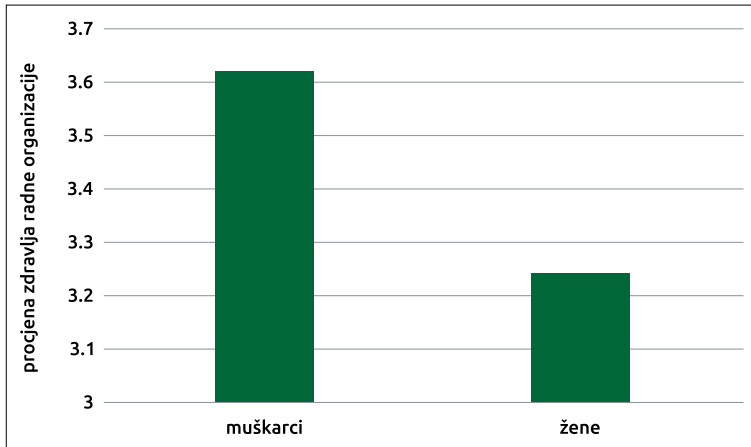
U ovom dijelu rezultata prikazane su analize u kojima zavisnu varijablu predstavljaju odgovori sudionika na pitanje zatvorenog tipa u sklopu kojeg su odgovarali u kojoj mjeri svoju radnu organizaciju procjenjuju zdravom. Prosječni stupanj slaganja s tvrdnjom „*Radim u zdravoj radnoj organizaciji*“, koja je procjenjivana na skali slaganja od 1 do 5, iznosi $M = 3.31$ ($SD = 1.17$), što znači da sudionici ovog istraživanja, u prosjeku gledano, zdravlje radne organizacije procjenjuju osrednjim. Dobiveni raspon rezultata jednak je teorijskom i kreće se u rasponu od 1 do 5. Kolmogorov-Smirnovljev test ukazuje na značajno odstupanje distribucije rezultata od normalne distribucije. Kako je taj test iznimno osjetljiv izračunat je indeks asimetrije (IA) i indeks spljoštenosti (IS). S obzirom na dobivene vrijednosti indeksa ($IA = -0.41$ ($SE = 0.09$); $IS = -0.68$ ($SE = 0.18$)) može se reći da se radi o blagom odstupanju od normalne distribucije (Kline, 2016), koja i dalje ostavlja mogućnost korištenja parametrijske statistike.

U nastavku teksta prikazane su razlike u procjenama zdravlja radne organizacije vezanima za karakteristike sudionika, tj. njihova sociodemografska i radna obilježja, ali i s obzirom na karakteristike organizacije. Broj sudionika čije su procjene uzete u obzir razlikuje se od analize do analize, odnosno nije uvijek jednak, što ovisi o broju sudionika koji na određena pitanja vezana za osobne i organizacijske karakteristike nisu dali odgovor.

a) Sociodemografske i radne karakteristike sudionika

Kako bi utvrdili razlikuju li se **muškarci i žene** u procjeni zdravlja organizacija u kojima rade proveden je t test kojim je utvrđeno da muškarci radne organizacije procjenjuju zdravijima u odnosu na žene ($M_m = 3.62$, $SD_m = 1.03$; $M_z = 3.24$, $SD_z = 1.20$; $t(721) = 3.42$; $p < .01$). Prosječne vrijednosti procjena muškaraca i žena date su na Slici 16.

Nadalje, zanimalo nas je da li je zaposlenikova **dob** povezana s procjenom zdravlja organizacije u kojoj su sudionici zaposleni. Utvrđeno je da ove dvije varijable nisu korelirane ($r = -.02$; $p > .05$), što zapravo znači da na osnovi dobi ispitanika ne možemo raditi nikakva predviđanja o tome koliko zdravom smatraju radnu organizaciju. Osim navedenog odnosa, također nas je zanimalo da li je procjena zdravlja radne organizacije u korelaciji s **ukupnim radnim stažom**

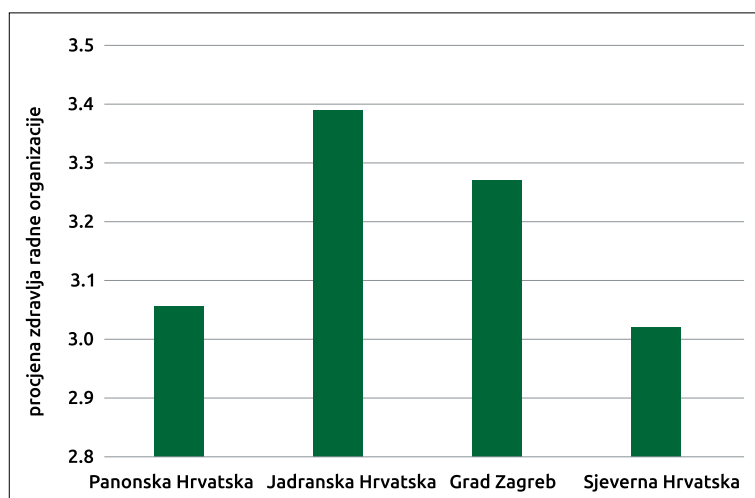


Slika 16. Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na spol

te stažom **provedenim u trenutnoj radnoj organizaciji**. Rezultati ukazuju da ni ukupni radni staž ($r = .030$; $p > .05$) ni staž u trenutnoj radnoj organizaciji ($r = -.002$; $p > .05$) nisu povezani s procjenom zdravlja radne organizacije.

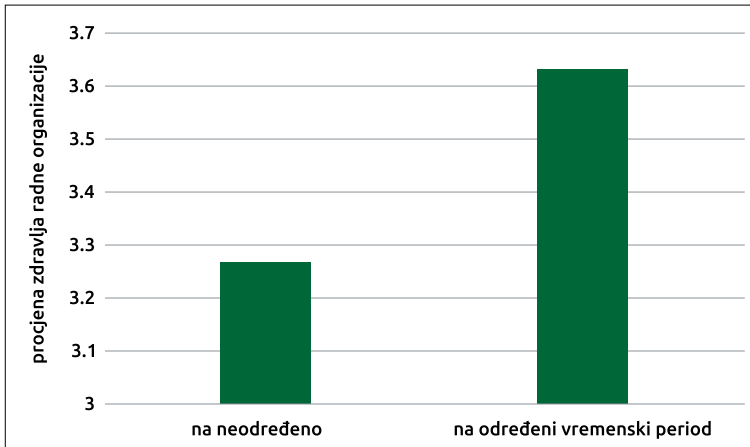
Završena razina obrazovanja predstavlja jednu od ključnih sociodemografskih varijabli u kontekstu zaposlenja, te je kod ovog pitanja sudionicima bilo ponuđeno pet kategorija (1. osnovna škola, 2. srednja škola, 3. preddiplomska razina (ili ekvivalent: viša stručna sprema), 4. diplomska razina (ili ekvivalent: visoka stručna sprema) i 5. poslijediplomska razina (poslijediplomski znanstveni ili specijalistički studij). Prilikom utvrđivanja eventualnog efekta razine obrazovanja na procjenu zdravlja organizacije korištena je podjela sudionika u četiri kategorije odnosno prve dvije kategorije (osnovna i srednja škola) su spojene u jednu. Razlog tome je taj što je u ukupnom uzorku bilo samo šest sudionika s osnovnoškolskom razinom obrazovanja. Ostale kategorije se nisu mijenjale odnosno spajale. U prvoj kategoriji ($N = 136$; 18.81%) prosječna vrijednost procjene zdravlja organizacije iznosila je $M = 3.37$, u kategoriji sudionika koji su završili prijediplomski studij ($N = 101$; 13.97%) $M = 3.41$, u kategoriji onih s diplomskom razinom obrazovanja ($N = 390$; 53.94%) $M = 3.31$, a u kategoriji onih sa završenim poslijediplomskim studijem ($N = 96$; 13.28%) $M = 3.15$. Analiza varijance je pokazala da ne postoji efekt razine obrazovanja ($F(3/719) = 0.877$, $p > .05$) na procjenu zdravlja radne organizacije, a prethodno je provjereno da je zadovoljen uvjet vezan za homogenost varijanci ($F(3/719) = 0.84$, $p > .05$).

Zanimljiv podatak koji proizlazi iz ovog istraživanja je da sudionici iz različitih **regija** različito ($F(3/719) = 3.23; p < .05$) procjenjuju razinu zdravlja organizacije u kojoj rade, a na Slici 17 dat je prikaz aritmetičkih sredina njihovih procjena. Detaljnijom, post-hoc analizom, utvrđeno je da sudionici koji dolaze iz Jadranske Hrvatske procjenjuju svoje radne organizacije zdravijima u odnosu na one koji dolaze iz Panonske ($p < .05$) i Sjeverne Hrvatske ($p < .05$), dok ostale razlike nisu statistički značajne. Kao što je kod opisa sudionika već naglašeno, u našem uzorku nesrazmjern je broj sudionika koji dolaze iz različitih regija jer je najveći broj njih iz Jadranske Hrvatske (71.9%). Bez obzira na ovaj podatak, s obzirom da je zadovoljen preduvjet vezan za homogenost varijanci ($F(3/719) = 0.44, p > .05$), procjene razine zdravlja organizacija međusobno su usporedive.



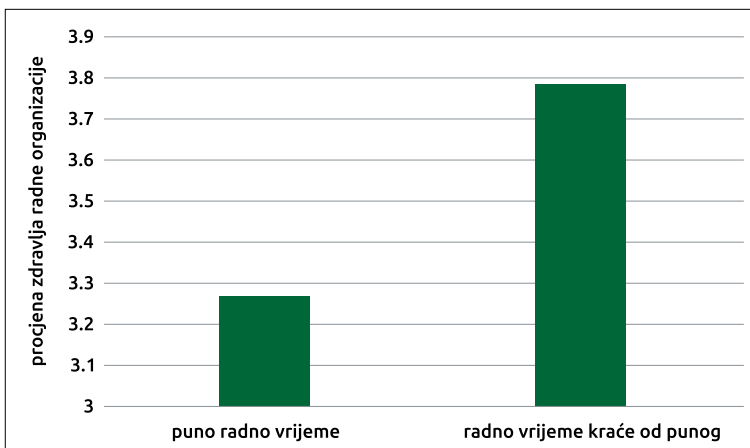
Slika 17. Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na regiju

Što se tiče **zaposlenja na neodređeno** (ili popularno zvano „za stalno“) i **na određeno vrijeme** pokazalo se da su sudionici čije je zaposlenje više izvjesno, jer su zaposleni na neodređeno vrijeme, procijenili vlastitu organizaciju manje zdravom ($t(721) = 2.83, p < .01$). Ovi su rezultati prikazani na Slici 18. Iako su u našem uzorku u većoj mjeri zastupljeni sudionici koji imaju ugovor na neodređeno vrijeme (87.13%), procjene zdravlja radne organizacije međusobno su usporedive, s obzirom da je zadovoljen uvjet homogenosti varijanci ($F(1/721) = 0.21, p > .05$).



Slika 18. Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na vrstu zaposlenja

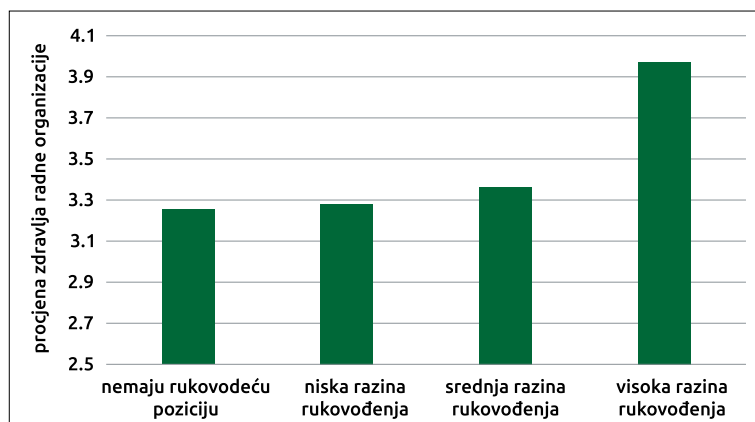
Kada je riječ o **radnom vremenu** na koje su sudionici zaposleni, može se reći da radnici koji su zaposleni na kraće radno vrijeme (manje od 40 sati tjedno) smatraju da su njihove radne organizacije zdravije od onih koji rade puno radno vrijeme ($t(721) = 2.93, p < .01$). U naš uzorak primarno su ušli sudionici koji su zaposleni na puno radno vrijeme (93.08%), ali i u ovom slučaju je prethodno proveden Leveneov test koji se pokazao neznačajnim ($F(1/721) = 0.02; p > .05$). Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na duljinu radnog vremena prikazane su na Slici 19.



Slika 19. Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na duljinu radnog vremena

Vezano za radne karakteristike pojedinca, također nas je zanimalo u kakvoj je relaciji **(ne)obnašanje rukovodeće pozicije** s percepcijom zdravlja same organizacije. U skladu s očekivanjima, utvrđeno je da oni pojedinci koji imaju nekakav rukovodeći status (neovisno o tome koliko su visoko u hijerarhijskoj strukturi organizacije), a takvih je bilo (24.89%), smatraju da su radne organizacije zdravije u odnosu na one koji ne obnašaju nikakve rukovodeće funkcije ($t(721) = 2.46, p < .05$). S obzirom da su oni sudionici koji su imali rukovodeće pozicije procjenjivali i **razinu rukovođenja** analizirali smo postoji li i među njima razlika u percepciji zdravlja organizacije. Od ukupnog broja sudionika s rukovodećim pozicijama njih 35.14% se izjasnilo da imaju nisku razinu rukovođenja, 38.11% da imaju srednju razinu rukovođenja, a 26.73% sudionika se izjasnilo da je njihova razina rukovođenja visoka. Analizom varijance utvrđeno je da se rukovoditelji različitih razina također međusobno razlikuju ($F(2/199) = 6.65, p < .01$) i to na način da se rukovoditelji visoke razine rukovođenja razlikuju od rukovoditelja s nižim razinama odnosno onih koji obnašaju niske i srednje razine rukovođenja (p nis. vs. vis. raz. $< .01$; p sr. vs. vis. raz. = $.01$). Prosječne procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na obnašanje rukovodećeg položaja i njegovu razinu prikazani su na Slici 20.

Iz prikazanih prosječnih vrijednosti procjena zdravlja vidi se da se rukovoditelji visokih razina rukovođenja slažu s procjenom da je njihova radna organizacija zdrava te samim time i zdravija ($F(3/719) = 6.29; p < .001$) u odnosu kako ostali zaposlenici (koji nemaju rukovodeću poziciju ili je pak njihova ra-

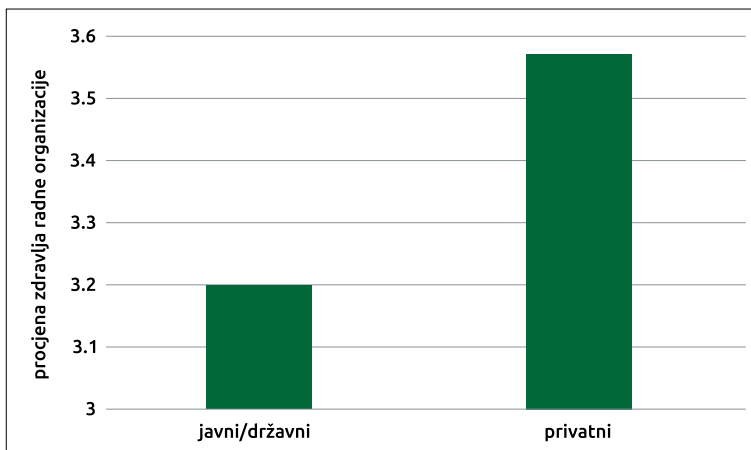


Slika 20. Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na rukovođenje i razinu rukovođenja

zina rukovođenje niža) procjenjuju zdravlje svojih radnih organizacija. Ostali zaposlenici procjenjuju zdravlje organizacija u kojima su zaposleni osrednjim.

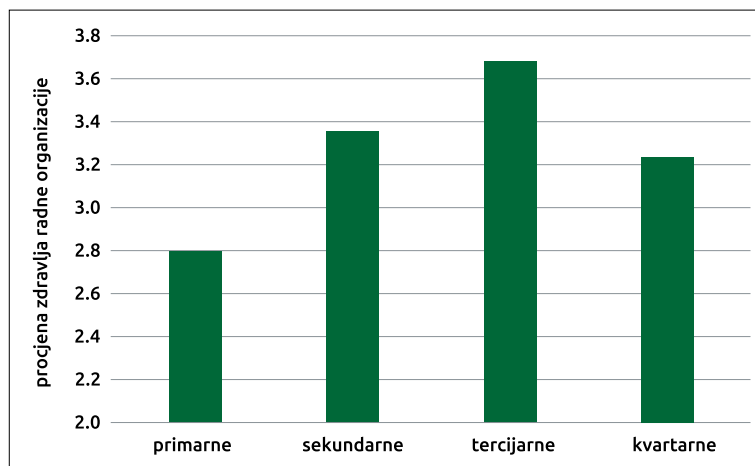
b) Organizacijske karakteristike

Od organizacijskih karakteristika usmjerili smo se, između ostalog, **na vrstu organizacije u pogledu sektora**, tj. da li je organizacija u kojoj osoba radi javna odnosno državna ili je riječ o organizaciji iz privatnog sektora. Kao što je već ranije u sklopu metodologije navedeno, naši sudionici su na pitanje o tome gdje rade birali između četiriju vrsta odgovora (1. u javnom ili državnom sektoru, 2. kod poslodavca u privatnom sektoru, 3. u vlastitom poduzeću, obrtu, slobodnom zanimanju, poljoprivrednom gospodarstvu ili drugom poslovnom subjektu i ne zapošljavam radnike, 4. u vlastitom poduzeću, obrtu, slobodnom zanimanju, poljoprivrednom gospodarstvu ili drugom poslovnom subjektu i zapošljavam radnike). Kako bismo odgovorili na pitanje o odnosu sektora i procjene zdravlja radne organizacije, sudionike smo prvo podijelili u dvije kategorije. Jednu kategoriju su činili sudionici ($N = 508$; 70.27%) koji su se izjasnili da rade u javnom ili državnom sektoru, a drugu kategoriju oni sudionici ($N = 205$; 29.74%) koji su kao odgovor na pitanje gdje rade izabrali jednu od preostale tri kategorije. Dakle, samo nas je zanimalo dolaze li iz privatnog sektora, a ne jesu li su ujedno i vlasnici poduzeća te da li eventualno zapošljavaju i druge radnike. Rezultati ukazuju da radnici iz privatnog sektora procjenjuju organizacije zdravijima ($t(721) = 3.88$, $p < .01$) u odnosu na radnike iz javnog/državnog sektora (Slika 21).



Slika 21. Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na sektor

Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na **vrstu djelatnosti** kojom se radnici bave prikazane su na Slici 22.

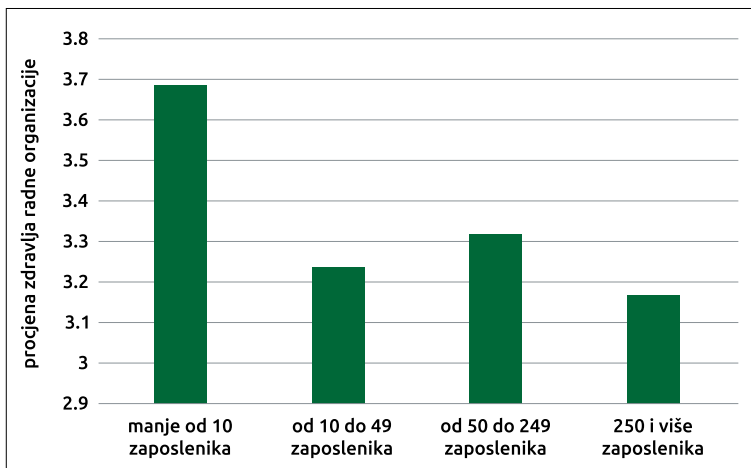


Slika 22. Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na vrstu djelatnosti

Kao što je pod opisom sudionika već navedeno, u našem uzorku su najzastupljeniji radnici iz tercijarnih (21.02%) i kvartarnih djelatnosti (73.31%). Ove djelatnosti su najzastupljenije i općenito na hrvatskom tržištu rada, s tim da je u našem uzorku veća zastupljenost kvartarnih djelatnosti u odnosu na državni prosjek (73.31% vs. 34.71%), a tercijarnih je nešto manje u odnosu na državni prosjek (21.02% vs. 35.77%). Procjena zdravlja organizacija radnika koji dolaze iz ovih djelatnosti se razlikuje ($t(680) = 4.20$; $p < .001$) i to na način da radnici iz tercijarnih djelatnosti smatraju svoje radne organizacije zdravijima u odnosu na radnike iz kvartarnih djelatnosti. Radnika iz primarnih djelatnosti imamo 2%, što je u skladu s podacima na razini države, ali je na našem uzorku riječ o samo 15 sudionika, dok je onih iz sekundarnih djelatnosti tek 3.6%. S obzirom na maleni broj sudionika iz ovih djelatnosti nisu rađene usporedbe procjena zdravlja radnih organizacija koje bi i njih uključivale.

Posljednja karakteristika **radne organizacije** koja nas je zanimala, točnije odnos te karakteristike i procjene zdravlja radne organizacije, odnosila se na njezinu **veličinu** (Slika 23). Uzeli smo u obzir četiri kategorije veličine radnih organizacija (1. manje od 10 zaposlenika, 2. od 10 do 49 zaposlenika, 3. od 50 do 249 zaposlenika, 4. 250 i više zaposlenika) te je analizom varijance

utvrđeno da radnici iz ovako definiranih kategorija različito procjenjuju razinu zdravlja organizacija iz kojih dolaze ($F(3/719) = 4.58$; $p < .01$). Post-hoc analizom utvrđeno je da su razlike značajne samo kada se gledaju usporedbe koje su dali radnici iz najmanjih organizacija, odnosno onih koji imaju manje od 10 zaposlenih u odnosu na radnike iz ostalih kategorija ($p_{<10 \text{ vs. } 10-49} < .01$; $p_{<10 \text{ vs. } 20-249} < .01$, $p_{<10 \text{ vs. } >250} < .01$). Radnici koji rade u najmanjim organizacijama procjenjuju da su one zdravije u odnosu na radnike koji rade u organizacijama koje imaju više od 10 djelatnika.



Slika 23. Procjene zdravlja radne organizacije s obzirom na njezinu veličinu

2.3.3. Koji su čimbenici najzaslužniji za procjenu radne organizacije kao (ne)zdrave?

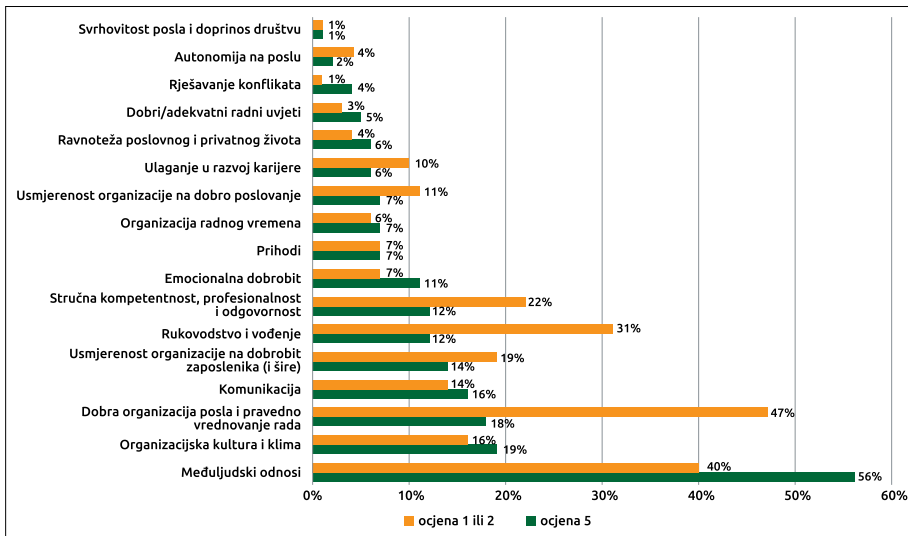
Sudionici su prilikom odgovaranja na drugo otvoreno pitanje iskazali svoju perspektivu o najvažnijim čimbenicima u njihovoj radnoj organizaciji koji doprinose tome da je percipiraju bilo *zdravom* ili *nezdravom*, što je prikazano u tekstu ranije na razini cijelog uzorka (potpoglavlje 2.3.1.). No, prije drugog otvorenog pitanja, sudionici su trebali procijeniti na skali od 1 do 5 koliko se slažu s time da rade u zdravoj radnoj organizaciji vodeći računa o danoj definiciji takve organizacije. Pritom je, značenje brojeva na skali za odgovore bilo sljedeće: 1 - uopće se ne slažem; 2 - ne slažem se; 3 - niti se slažem niti se ne slažem; 4 - slažem se; 5 - u potpunosti se slažem. U ovom dijelu prikazujemo podatke o zastupljenosti kategorija odgo-

vora na drugo otvoreno pitanje kod onih sudionika koji su svoju organizaciju procijenili izrazito zdravom (procjena 5) i onih koji je ne procjenjuju zdravom (procjene 1 ili 2). Navedeno je prikazano u Tablici 3 i na Slici 24. Ovakvim analizama preciznije smo mogli odvojiti čimbenike koji promoviraju ili umanjuju procjenu organizacije kao zdrave. Rezultati su pokazali da su u zdravim organizacijama upravo ljudi (tj. međuljudski odnosi) ključni čimbenik koji ih čini takvima (56%). S druge strane, kod nezdravih organizacija i dalje su međuljudski odnosi jedan od dvaju ključnih čimbenika koji organizaciju čini nezdravom (40%). Kod nezdravih organizacija ipak „prednjači“ loša organizacija posla i nepravedno vrednovanje rada (47%), a dodatna ključna obilježja uključuju loše rukovodstvo (31%) te stručnu nekompetentnost, neprofesionalnost i neodgovornost (22%).

Tablica 3. Udio odgovora svrstanih u pojedinu tematsku kategoriju kod onih koji su opisivali zbog čega su svoju organizaciju procijenili izrazito zdravom te kod onih koji su navodili razloge zbog kojih je ne procjenjuju zdravom

	Sudionici koji su zdravlje svoje radne organizacije procijenili s 5 (na skali od 1 do 5) N = 108	Sudionici koji su zdravlje svoje radne organizacije procijenili s 1 ili 2 (na skali od 1 do 5) N = 176
	f (%)	f (%)
Međuljudski odnosi	61 (56%)	71 (40%)
Organizacijska kultura i klima	21 (19%)	29 (16%)
Dobra organizacija posla i pravedno vrednovanje rada	19 (18%)	82 (47%)
Komunikacija	17 (16%)	25 (14%)
Usmjerenost organizacije na dobrobit zaposlenika (i šire)	15 (14%)	33 (19%)
Rukovodstvo/vođenje	15 (12%)	54 (31%)
Stručna kompetentnost, profesionalnost i odgovornost	13 (12%)	39 (22%)
Emocionalna dobrobit	12 (11%)	12 (7%)
Prihodi	8 (7%)	13 (7%)
Organizacija radnog vremena	8 (7%)	11 (6%)
Usmjerenost organizacije na dobro poslovanje	8 (7%)	19 (11%)
Ulaganje u razvoj karijere	6 (6%)	17 (10%)
Ravnoteža poslovnog i privatnog života	6 (6%)	4 (2%)

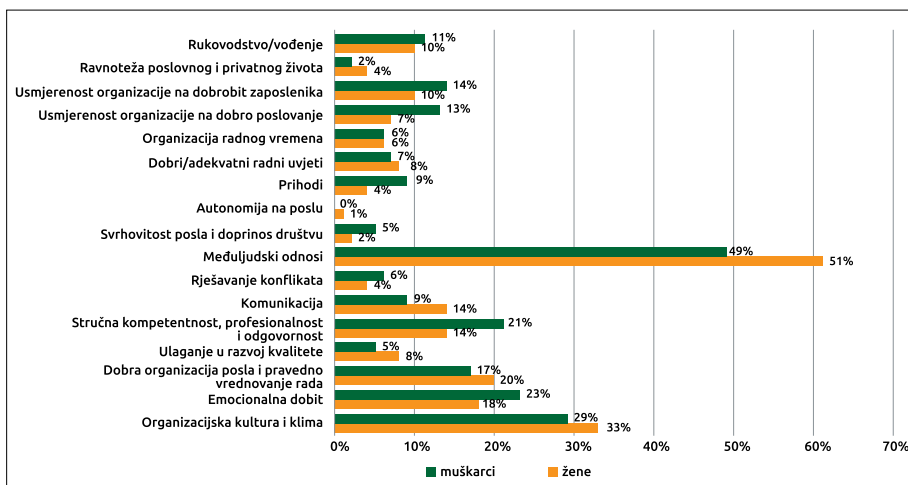
	Sudionici koji su zdravlje svoje radne organizacije procijenili s 5 (na skali od 1 do 5) N = 108	Sudionici koji su zdravlje svoje radne organizacije procijenili s 1 ili 2 (na skali od 1 do 5) N = 176
	f (%)	f (%)
Dobri/adekvatni radni uvjeti	5 (5%)	6 (3%)
Rješavanje konflikata	4 (4%)	1 (1%)
Autonomija na poslu	2 (2%)	7 (4%)
Svrhovitost posla i doprinos društvu	1 (1%)	1 (1%)



Slika 24. Postotak odgovora po tematskim kategorijama kod onih koji su opisivali zbog čega su svoju organizaciju procijenili izrazito zdravom te kod onih koji su navodili razloge zbog kojih je ne procjenjuju zdravom

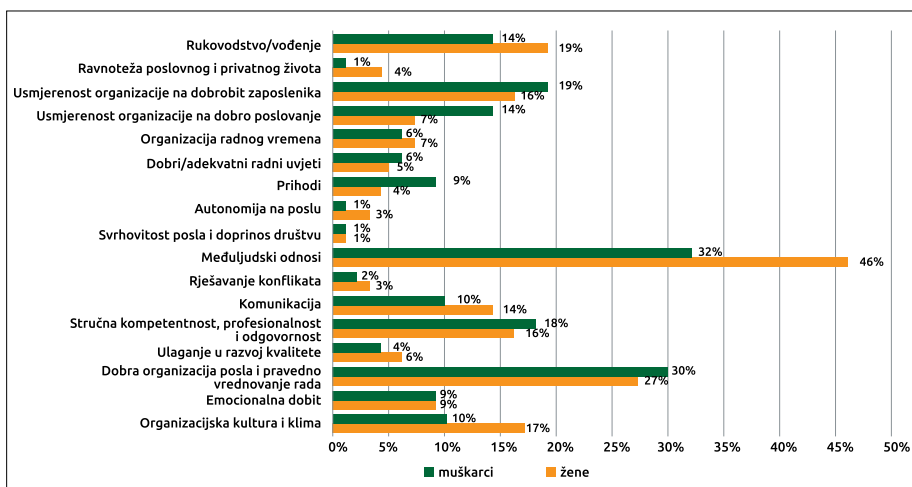
2.3.4. Poimanje zdrave radne organizacije - uloga spola i sektora

U potpoglavlju 2.3.1. prikazane su i opisane čestine odgovora po tematskim kategorijama na pitanje o tome što općenito karakterizira zdravu radnu organizaciju (otvoreno pitanje 1) te na pitanje o tome koji su ključni čimbenici zbog kojih sudionici svoju vlastitu organizaciju doživljavaju zdravom ili nezdravom (otvoreno pitanje 2). U nastavku su prikazani odgovori na ta ista dva pitanja, uzimajući u obzir spol sudionika i sektor u kojem su zaposleni (državni/javni ili privatni sektor). Na navedeno smo se odlučile iz dva razloga;



Slika 25. Udio odgovora muškaraca i žena po tematskim kategorijama na pitanje “Što pojam zdrava radna organizacija znači za Vas?”

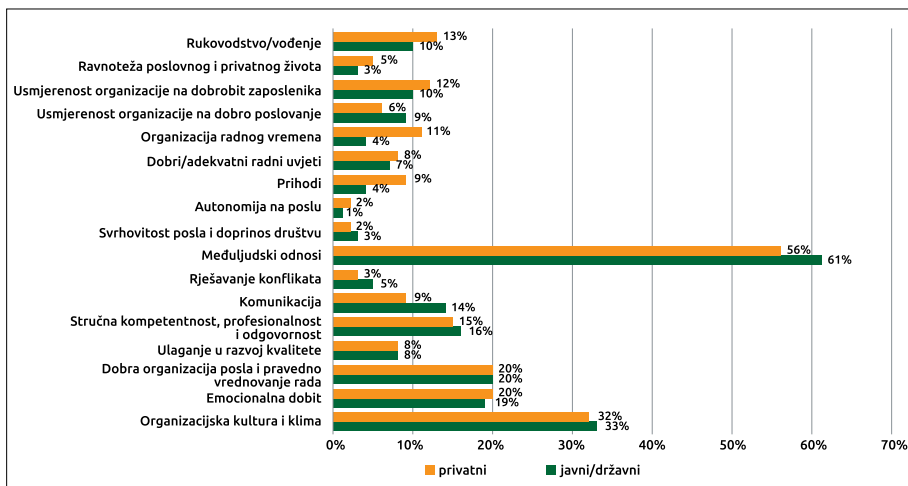
prvi je da su se ove dvije karakteristike sudionika pokazale značajnima u kvantitativnoj analizi, odnosno, zaposlenici različitog spola i sektora zaposlenosti razlikovali su se u procjenama zdravlja svojih radnih organizacija. S druge strane, može se kazati da spol zaposlenika i sektor rada predstavljaju i najočigledniju individualnu razliku na našem tržištu rada. Na Slikama 25, 26, 27 i



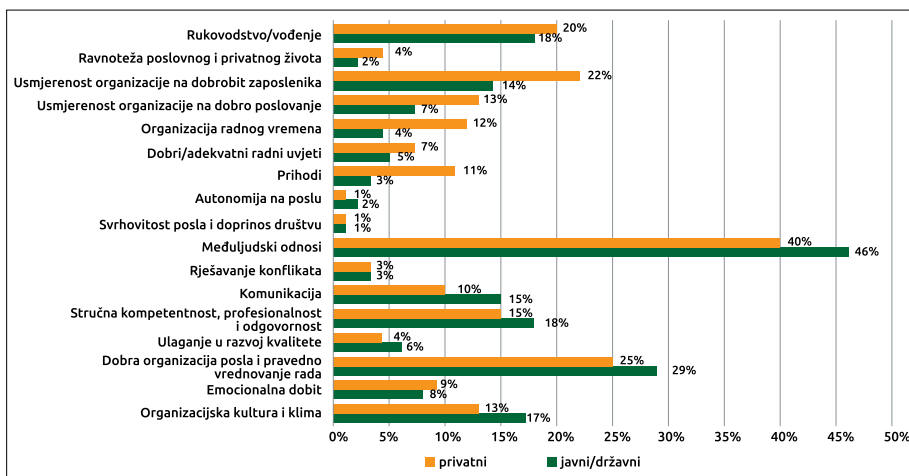
Slika 26. Udio odgovora muškaraca i žena po tematskim kategorijama na pitanje “Koji su glavni razlozi zbog kojih ste organizaciju u kojoj radite procijenili (ne)zdravom?”

28 prikaz je udjela odgovora u pojedinoj kategoriji na dva otvorena pitanja s obzirom na spol i sektor zaposlenosti.

Na Slikama 25 i 26 vidljivo je da se muškarci i žene razlikuju u svojim odgovorima unutar pojedinih tematskih kategorija. Primjerice, najveća razlika vidljiva je u tematskoj kategoriji **međuljudski odnosi**, koja je inače bila najzastupljeniji odgovor na oba pitanja i kod muškaraca i žena. Žene češće navode ovu komponentu kao ključnu sastavnicu zdrave radne organizacije (žene: 61%, muškarci: 49%), ali i kao ključni čimbenik zašto svoju radnu organizaciju doživljavaju (ne)zdravom (žene: 46%; muškarci: 32%). Slično je utvrđeno i kod odgovora na kvalitativnu kategoriju **organizacijska kultura i klima** gdje 17% žena naspram 10% muškaraca smatra čimbenike iz ove kategorije onima koji njihovu organizaciju čine (ne)zdravom, a 33% žena naspram 29% muškaraca smatra da su organizacijska kultura i klima inače jedni od važnijih čimbenika koji čine radnu organizaciju zdravom. Žene također češće navode **rukovođenje** kao bitan čimbenik zbog kojeg svoju organizaciju percipiraju (ne)zdravom (žene: 19%; muškarci: 14%), dok oba spola rukovođenje smatraju podjednako važnim kad se radi o definiranju zdrave radne organizacije inače (10% vs. 11%). Još jedna razlika uočava se kod kategorije **usmjerenje organizacije na dobro poslovanje** gdje muškarci češće procjenjuju ovu kategoriju bitnom



Slika 27. Udio odgovora zaposlenika javnog/državnog sektora i privatnog sektora po tematskim kategorijama na pitanje "Što pojam zdrava radna organizacija znači za Vas?"



Slika 28. Udio odgovora zaposlenika javnog/državnog sektora i privatnog sektora po tematskim kategorijama na pitanje “Koji su glavni razlozi zbog kojih ste organizaciju u kojoj radite procijenili (ne)zdravom?”

kod definiranja zdrave radne organizacije (muškarci: 13%; žene: 7%) ali i kao čimbenik koji njihovu radnu organizaciju čini (ne)zdravom (muškarci: 14%; žene: 7%).

Na osnovi grafičkih prikaza na slikama 27 i 28 može se zaključiti da su zaposlenici javnog/državnog sektora relativno izjednačeni sa zaposlenicima iz privatnog sektora u čestini navođenja pojedinih čimbenika koji po njima tvore zdravu radnu organizaciju. Manje razlike su vidljive samo kod čestine kategorija **organizacija radnog vremena** (privatni: 11%; javni: 7%), **prihodi** (privatni: 9%; javni: 4%), **međuljudski odnosi** (privatni: 56%; javni: 61%) i s njima vezana **komunikacija** (privatni: 9%; javni: 14%).

Razlike među zaposlenicima različitih sektora više su vidljive u odgovorima na pitanje što njihovu radnu organizaciju čini (ne)zdravom. Zaposlenici iz privatnog sektora češće nego zaposlenici javnog/državnog sektora navode da su to čimbenici vezani za **usmjerenost organizacije na dobrobit zaposlenika** (privatni: 22%; javni: 14%), **usmjerenost organizacije na dobro poslovanje** (privatni: 13%; javni: 7%), **organizaciju radnog vremena** (privatni: 12%; javni: 4%) i **prihode** (privatni: 11%; javni: 3%). Javni/državni službenici češće nego zaposlenici privatnog sektora navode da su to čimbenici vezani za **međuljudske odnose** (javni: 45%; privatni: 40%), **komunikaciju** (javni: 15%; privatni: 10%) i **organizacijsku kulturu i klimu** (javni: 17%; privatni: 13%).

2.4. Rasprava

S obzirom na manjak spoznaja u hrvatskom istraživačkom prostoru o konceptu zdrave radne organizacije s jedne strane te objektivne i subjektivne indikatore o relativno nepovoljnim i nesigurnim radnim uvjetima u RH s druge strane, osnovni cilj provedenog pilot-istraživanja bio je preispitati značenje pojma *zdrave radne organizacije* među hrvatskim zaposlenicima. Pritom, krenulo se od definicija zdrave radne organizacije u kojima je dobrobit zaposlenika predložena kao ključni mehanizam održavanja i unapređivanja zdravlja i učinkovitosti zaposlenika te poslovne uspješnosti organizacije (Bretones i Jáimez, 2011; Canto i sur., 2020; Di Fabio, 2017; Jaimez i Bretones, 2011; Raya i Panneerselvam, 2013; Wilson i sur., 2004). Osnovni zajednički element različitih teorijskih modela zdrave radne organizacije u literaturi jest postavljanje dobrobiti i zdravlja zaposlenika kao prioritetnog organizacijskog cilja, analogne (ako ne i veće) važnosti ostalim poslovnim organizacijskim ciljevima. Naime, promoviranje različitih aspekata dobrobiti zaposlenika kroz osiguravanje zdrave, sigurne i poticajne radne okoline preduvjet je poslovne uspješnosti organizacije.

U svrhu preispitivanja značenja pojma zdrave radne organizacije među hrvatskim zaposlenicima, sudionici istraživanja najprije su opisno odgovorili na otvoreno pitanje što ovaj pojam znači za njih, a potom, imajući u vidu samu znanstvenu definiciju pojma, dali svoje odgovore o čimbenicima koji radnu organizaciju u kojoj su zaposleni čine (ne)zdravom. S obzirom da, kao što je ranije istaknuto, koncept zdrave radne organizacije dosad nije istraživao u Hrvatskoj, dok se postojeća strana istraživanja nisu usmjerila na osobno značenje ovog pojma, usporedba dobivenih rezultata s postojećim empirijskim radovima relativno je ograničena. S druge strane, dostupni teorijski okviri za tumačenje rezultata prilično su opsežni. Zdrava radna organizacija složen je konstrukt koji se tiče stavova, uvjerenja, motivacije i radnog ponašanja pojedinaca, kao i njihovih percepcija tih aspekata kod drugih zaposlenika. Stoga, za objašnjenje dobivenih rezultata mogu se koristiti različite teorije, posebno one šire koje se odnose na radni stres, motivaciju i zadovoljstvo poslom.

Ukupno gledajući, ako bismo željeli odabrati najsnažniju odrednicu (ne) zdrave radne organizacije, iz perspektive naših sudionika, to bi bili među-

ljudski odnosi. Ponašanja koja upućuju na dobre ili loše odnose u radnoj organizaciji (npr. kolegijalnost, suradnja, timski rad, manipulacije, spletke) najčešći su spontano producirani opisi i onda kad se opisivala vlastita vizija zdrave radne organizacije kao i onda kada se procjenjivala vlastita radna organizacija u odnosu na danu definiciju. Štoviše, više od polovice onih koji procjenjuju zdravlje svoje radne organizacije izvrsnim upravo ističu neki aspekt međuljudskih odnosa kao čimbenik koji je za to zaslužan. Ujedno se međuljudski odnosi izdvajaju kao jedan od najčešće spomenutih čimbenika zbog kojeg su svoju radnu organizaciju procijenili nezdravom. Ovakvi rezultati u skladu su s rezultatima nekih prijašnjih istraživanja, na primjer, kad se sudionike pitalo što im je najvažnije na poslu odnosno pri odabiru poslodavca, dobri međuljudski odnosi bili su uvjerljivo na prvom mjestu (npr. Regionalni sajam poslova, 2020). Ako bi ove rezultate htjeli interpretirati na osnovi postojećih teorijskih okvira, mogli bi se poslužiti velikim brojem teorija, pri čemu možemo krenuti od činjenice da ljudi surađuju u većem opsegu nego ostale vrste sisavaca. Evolucijska teorija podrazumijeva da su suradnja i dobri međuljudski odnosi povećavali vjerojatnost preživljavanja pomoću mehanizama učenja jednih od drugih, reciprociteta u pomažanju i osjećaja pripadnosti grupi (Boyd i Richerson, 2009). Ovakva, može se reći, fundamentalna potreba ljudi za održavanjem međuljudskih odnosa reflektira se i u brojnim užim psihologijskim teorijama. Tako npr. jedan od najstarijih i najutjecajnih modela radnog stresa (Karasek, 1979), koji je podrazumijevao da se napor i stres koji osoba doživljava na svom poslu mogu pripisati zahtjevima koje taj posao pred njih stavlja i razini kontrole koju osoba ima u obavljanju svog posla, u naknadnim revizijama biva nadograđen dimenzijom socijalne podrške na poslu upravo stoga što su provjere modela pokazale da socijalna podrška (proizašla iz međuljudskih odnosa) može imati zaštitno djelovanje na dobrobit zaposlenika, odnosno, može umanjiti djelovanje napetosti na poslu. Potreba za afilijacijom iz McClellandove teorije naučenih potreba (McClelland, 1961) podrazumijeva potrebu ljudi za stvaranjem i održavanjem bliskih i harmoničnih odnosa. Prema ovoj teoriji, potreba za afilijacijom (težnja za pripadnošću, izbjegavanje konflikata, potreba za potvrdom od drugih itd.) predstavlja jednu od tri ključne motivacijske potrebe, što može biti objašnjenje zašto naši sudionici međuljudske odnose percipiraju snažnom odrednicom zdravlja radne

organizacije. Uronjeno u kontekst svakodnevice, može se kazati da ljudi često intuitivno povezuju pojam zdrave radne organizacije s međuljudskim odnosima jer su oni vrlo vidljiv i neposredan aspekt radnog okruženja, za razliku od radnih procesa, organizacijske strukture i politike koji su često nevidljivi ili apstraktni zaposlenicima. Ujedno, većina zaposlenika ima svakodnevnu interakciju s kolegama i nadređenima, pa su odnosi s njima dio njihovog svakodnevnog iskustva. Ako su ti odnosi pozitivni, radno okruženje djeluje podržavajuće i ugodno, te pridonose osjećaju pripadnosti i emocionalnoj podršci. Ako nisu, mogu biti izvor neugode, sukoba, stresa i u konačnici sagorijevanja (Day i Leiter, 2014), što lako može utjecati na doživljaj organizacije kao *nezdrave*. Nadalje, hrvatsko društvo još uvijek karakteriziraju elementi kolektivističke kulture (Sheldon i sur., 2017) u kojoj su odnosi s drugim ljudima od središnje važnosti. Konkretnije, kolektivism predstavlja preferenciju za čvršćim društvenim okvirom unutar kojeg pojedinci mogu očekivati da će se njihovi bližnji ili članovi grupa kojima pripadaju brinuti o njima u zamjenu za lojalnost grupi (Hofstede, 2011; Sorensen i Oyserman, 2009).

Kultura organizacije često oblikuje međuljudske odnose, odražava vrijednosti i stavove, način ophođenja, uvažavanja i uključivanja djelatnika u procese odlučivanja, motivaciju, produktivnost itd. Stoga, ne iznenađuje da su sudionici upravo elemente koji opisuju organizacijsku kulturu i klimu i s njom povezane procese (komunikacija, rješavanje konflikata, emocionalna dobrobit, usmjerenost organizacije na dobrobit zaposlenika i šire) često isticali također kao odrednice zdrave radne organizacije. Objašnjenje za dobivene rezultate može se pronaći u postojećim teorijskim okvirima. Prema različitim teorijama radnog stresa, motivacije i dobrobiti (Bakker i Demerouti, 2007; Karasek i Theorell, 1990; Ryan i Deci, 2017; Shaufeli i sur., 2020 i dr.) radno okruženje koje podržava socijalnu potporu i emocionalnu dobrobit smanjuje stres i povećava zadovoljstvo na radu. Pozitivna klima u organizaciji, u kojoj su zaposlenici cijenjeni i uvažavani, pomaže u razvoju visokih razina emocionalne dobrobiti i smanjuje negativne učinke stresa, te pozitivno utječe na motivaciju i produktivnost.

Iste teorije ujedno možemo iskoristiti i kao okvir za objašnjenje ostalih odrednica zdrave radne organizacije zabilježenih u ovom istraživanju: opći/fizički radni uvjeti (radna okolina, udobnost, adekvatni radni prostor), orga-

nizacija radnog vremena (dobar raspored, fleksibilnost), prihodi i naknade, poticanje osobnog i profesionalnog razvoja, ravnoteža poslovnog i privatnog života, autonomija na poslu. Općenito, pogodne percepcije svih navedenih odrednica reflektiraju se na smanjenu razinu stresa i veće zadovoljstvo poslom. Zanimljivo je spomenuti kako odrednice koje se reflektiraju općenito na radne uvjete i radno vrijeme u globalu nisu bile frekventni opisi zdrave radne organizacije, pa ni među onima koje su svoje organizacije procjenjivali izrazito zdravima i nezdravima. U teorijskom smislu ovi čimbenici odgovaraju onome što je Herzberg (1966) nazvao higijenskim faktorima. Prema Herzbergovoj teoriji ovi su čimbenici povezani sa nezadovoljstvom poslom, ali ne služe kao motivatori ponašanja. Konkretno, dobar raspored vremena rada i ugodan radni prostor učinit će da osoba ne bude nezadovoljna na poslu, ali je ti faktori neće potaknuti da na poslu „da svoj maksimum“. Moguće je da upravo zato što su sudionici svjesni male motivirajuće snage te vrste čimbenika, to i nisu pojmovi na koje se prvo pomisli kad se pita što je za njih zdrava radna organizacija. Poticanje osobnog i profesionalnog razvoja i autonomija posla, iako prema Herzbergovoj teoriji pripadaju tzv. motivatorima, u ovom istraživanju su relativno rijetko (zasebno) navođeni u opisima. Čini se da korištenje kvalitativne metode prikupljanja podataka u kojoj zaposlenici sami opisuju zdravu radnu organizaciju više „pogoduje“ širokim skupinama odrednica, kao što su to međuljudski odnosi te organizacijska kultura i klima, dok specifičniji, uži čimbenici poput autonomije na poslu i mogućnosti napredovanja, iako nedvojbeno važni, ovom metodom bivaju „podcijenjeni“.

Aspekti koje su sudionici češće isticali kao bitne odrednice zdrave radne organizacije ticali su se dobre organizacija posla i pravednog vrednovanja rada te stručnosti, kompetentnosti i profesionalne odgovornosti. Čini se da sudionici visoko vrednuju važnost dobro definiranog opisa posla, jasnih granica ovlasti, jasnih radnih ciljeva, transparentnih i jasnih kriterija vrednovanja rada, pravednog tretmana svih zaposlenika te izostanak korupcije i nepotizma u radu i napredovanju. Ovi čimbenici vezani za organizaciju posla i pravednost vrednovanja rada posebno su istaknuti od strane zaposlenika koji su zdravlje svoje radne organizacije ocijenili ocjenom 1 ili 2 – kod njih 47% navelo je neki od tih čimbenika kao ključne za nisku ocjenu. S druge strane, samo 18% sudionika koji su zdravlje svoje organizacije ocijenili ocjenom 5

smatralo je ove čimbenike odgovornima za visoku ocjenu. Sličan trend uočen je kod čimbenika vezanih za stručnu kompetentnost, profesionalnost i odgovornost – 22% onih koji su zdravlje svoje radne organizacije ocijenili s 1 ili 2 smatraju neki od čimbenika iz ove skupine odgovornim za to stanje, naspram 12% onih koji su zdravlje svoje radne organizacije procijenili s 5. Iako se ovi rezultati mogu objasniti i pomoću više širih prije spomenutih teorija, jasniju interpretaciju ovih rezultata možemo pronaći u okvirima Teorije jednakosti (Adams, 1963) i Teorije organizacijske pravednosti (Folger i Cropanzano, 1998), odnosno, u teorijama motivacije koje su usmjerene i na kognicije i emocije. Prema Teoriji jednakosti ljudi uspoređuju vlastiti ulog (npr. trud, vještine, vrijeme) i ishod (npr. plaću, priznanja) s onima drugih ljudi u sličnim situacijama. Ako percepcija pravednosti nije zadovoljena, to može izazvati osjećaj nezadovoljstva i smanjiti motivaciju, dok osjećaj pravednosti potiče zadovoljstvo i produktivnost. Teorija organizacijske pravednosti, pak, pravednost gleda kroz percepciju zaposlenika je li pravedna podjela resursa kao što su plaća ili priznanje (distributivna pravednost), zatim kroz percepciju zaposlenika koliko su pravedne procedure donošenja odluka (proceduralna pravednost), te konačno percepciju kvalitete međuljudskih odnosa u ophođenju sa zaposlenikom, odnosno, koliko se zaposlenika poštuje, iskreno komunicira s njim ili mu se neke procedure/odluke objašnjavaju (interakcijska pravednost; češće se veže za odnos s rukovoditeljem). Nepravednost na distributivnoj razini veže se za frustraciju, zavist i tenzije u odnosima, smanjenje truda i potencijalni odlazak iz organizacije. Još snažnije implikacije ima percepcija proceduralne nepravednosti kod koje se onda razvija kolektivni otpor prema organizaciji i negativnim procedurama, povećava se nesigurnost i napetost, smanjuju se odanost organizacije, suradnja i radni angažman. Slično je i s interakcijskom nepravednosti gdje se onda zaposlenici osjećaju ignorirano, nevažno i zapostavljeno od strane rukovodećih, razina sukoba se povećava, smanjuje se motivacija i povećava se želja za napuštanjem organizacije. Navedeni se rezultati mogu objasniti tendencijom ljudi da povoljne aspekte radnog konteksta lako prevede i podcijene (kao što je slučaj kod izrazito zdravih radnih organizacija) jer zaposlenici vjerojatno niti nemaju potrebu razmišljati o nepravdi kad se ona ne nalazi oko njih. Međutim, kad smo izloženi nepravednim procedurama onda se to jako intenzivno primjećuje. Sve navedeno je u skladu i s opisima ponašanja rukovoditelja

kao čimbenika koji oblikuje (ne)zdravu radnu organizaciju. Zaposlenici koji, po vlastitoj procjeni, rade u nezdravim radnim organizacijama (ocjene 1 i 2) su u 31% slučajeva neke loše elemente vezane za rukovoditelja/upravu naveli kao bitne odrednice zašto je njihova organizacija nezdrava, za razliku od 12% onih koji su ocijenili da rade u izrazito zdravim radnim organizacijama. Oni su naime rjeđe neke dobre osobine rukovoditelja navodili kao „odgovorne“ za to što je njihova radna organizacija jako zdrava. Moguće je da se efekt „dobrog šefa/rukovođenja“ prelijeva na kvalitetu međuljudskih odnosa, koji, kao što smo vidjeli, perceptivno imaju primat kao snažnija (češće spomenuta) odrednica zdravlja radne organizacije. S druge strane, loši aspekti ponašanja rukovoditelja/rukovodstva češće se doživljavaju kao zaseban čimbenik. „Prelijevanje“ dobrog vodstva na međuljudske odnose najbolje ilustrira transformacijski stil rukovođenja kod kojeg su rukovoditelji skloni pružati profesionalnu i emocionalnu podršku zaposlenicima, voditi ih prema visokim moralnim i etičkim standardima te sami predstavljati uzor vrijedan slijedenja (Bass i Riggio, 2006). Kod zaposlenika potiču autonomiju, uključenost, jačanje osjećaja kompetentnosti, a u vrednovanju rada su pravedni i transparentni. Jasno je da se ovaj stil upravljanja uvelike prelijeva na ostale međuljudske odnose i općenitu organizacijsku kulturu i klimu pa je moguće da zato naši sudionici koji imaju dobre rukovoditelje i izrazito zdrave radne organizacije snažnije doživljavaju tu opću klimu oko njih, u odnosu na individualni doprinos dobrog rukovoditelja zdravlju organizacije. Međutim, ukoliko rukovoditelj nije pravedan, kompetentan, sklon je kontroli i mikromenadžmentu (pretjerano nadgledanje svih aspekata rada), neadekvatno komunicira i ne daje podršku, manipulira i sl. onda je izvor tog ponašanja puno očitiji i jasno odvojen od percepcije organizacijske kulture i klime, iako se naravno na nju održava. Ovakvi rezultati mogu se dodatno objasniti u svjetlu Modela sličnosti izvora i mete (engl. *Target-Similarity Model*, Lavelle i sur., 2007), prema kojem su reakcije zaposlenika specifične i usmjerene prema izvoru s kojim su doživjeli određeno ponašanje u kontekstu socijalne razmjene. Kada su u pitanju negativna ponašanja rukovoditelja, zaposlenici ih jasnije identificiraju kao izravni izvor problema, zbog čega takva ponašanja češće percipiraju kao zaseban i konkretan uzrok nezdravosti organizacije. S druge strane, pozitivno rukovođenje, iako snažno utječe na organizacijsku klimu, nerijetko se percipira kao difuzno i ugrađeno u širi kontekst općeg

organizacijskog funkcioniranja, što može rezultirati rjeđim izravnim pripisivanjem zasluga samom rukovoditelju.

Generalno se može kazati da rezultati dobiveni u hrvatskom kontekstu potkrepljuju u uvodu opisane smjernice za razvoj zdravih radnih organizacija. Konkretno smjernice bazirane na našim rezultatima nalaze se malo kasnije u tekstu i čitatelju će biti razvidno kako se one dosta preklapaju sa smjernicama iz dosadašnje strane literature opisanima u uvodu (npr. Bersin i Mertens, 2021; Ryan i Burchell, 2023). Naravno, u razmatranju dobivenih rezultata i njihovih implikacija važno je u obzir uzeti i metodologijska ograničenja ovog istraživanja, koja su detaljnije opisana u tekstu koji slijedi (potpoglavlje 2.4.1). Međutim, ako bi nas poslodavci pitali na koja je područja ili čimbenike se najefikasnije usmjeriti na putu razvoja zdrave radne organizacije, naši rezultati ukazuju da je to primarno područje međuljudskih odnosa, zatim čimbenici vezani za organizacijsku kulturu i klimu, aspekti vezani za organizaciju i pravednost vrednovanja rada te rukovođenje.

Razmatrajući sve dobivene rezultate, najjednostavniji i najpraktičniji smjerek pokaz poslodavcima za implementaciju smjernica za postizanje zdrave radne organizacije može se naći u Teoriji radnih zahtjeva i resursa (JD-R) (Bakker i Demerouti, 2007; Bakker i sur., 2023). Prema ovoj teoriji ravnoteža između radnih zahtjeva i dostupnih resursa ima ključnu ulogu u oblikovanju iskustava zaposlenika. Kada su resursi poput socijalne podrške, autonomije, pravednog vrednovanja rada i kvalitetnog rukovođenja visoko razvijeni, zaposlenici su skloniji pozitivnim emocijama i stavovima prema svom poslu, što potiče angažiranost i produktivnost. S druge strane, visoki radni zahtjevi, poput radnog preopterećenja, kratkih rokova, rada u psihološki nepovoljnoj klimi, lošeg vodstva i sl., mogu rezultirati negativnim ishodima poput sagorijevanja i smanjene učinkovitosti, osobito kada su resursi nedovoljni za njihovo ublažavanje. *Ključ* za stvaranje održive i zdrave radne okoline tako leži u poticanju razvoja resursa te racionalnoj kontroli ili smanjenju radnih zahtjeva. Navedeno podrazumijeva strateške promjene u organizacijskoj kulturi, prilagodbu stilova rukovođenja te kontinuirano ulaganje u čimbenike koji osnažuju zaposlenike. Iako je ovaj proces izazovan i zahtjevan, jedino kroz sustavno ulaganje u resurse i upravljanje zahtjevima možemo osigurati motivirane, zadovoljne i zdrave zaposlenike, čime se ujedno postiže zdrava i produktivna radna organizacija.

Sušanj (2012) navodi da je za zdravlje zaposlenika i organizacije u prvom redu odgovoran rukovoditelj te da preventivne aktivnosti i one usmjerene unaprjeđenju zdravlja radnika i organizacije treba provoditi kontinuirano u okviru redovitih procesa i aktivnosti upravljanja ljudima u organizaciji, pri čemu uz rukovoditelje kao najodgovornije aktere tog procesa, važnu ulogu imaju i stručnjaci za ljudske resurse (engl. *Human Resources*, u nastavku HR stručnjaci). Organizacijski psiholozi i drugi HR stručnjaci imaju važnu ulogu u očuvanju mentalnog zdravlja zaposlenika kroz razvoj i provedbu univerzalnih intervencija usmjerenih na smanjenje organizacijskih stresora. S obzirom na višestruke i često međusobno proturječne uloge koje HR funkcija uključuje – strateško partnerstvo s rukovodstvom, zastupanje interesa zaposlenih, administrativno-ekspertske zadatke i upravljanje organizacijskim promjenama – stručnjaci u području ljudskih resursa izloženi su visokoj razini zahtjevnosti (Schein, 2008). Upravo dobro usklađivanje i balansiranje tim zahtjevima je put kojim organizacijski psiholozi i drugi HR stručnjaci potpomažu razvoj zdravih radnih organizacija. Rukovoditelji, s druge strane, doprinose mentalnom zdravlju zaposlenika primjenom suportivnog i participativnog stila rukovođenja koji uključuje dostupnost, empatiju, jasno definiranje očekivanja, uključivanje zaposlenika u odlučivanje, pružanje konstruktivne povratne informacije te podršku u izazovnim situacijama (Cotton i Hart, 2003). Takvim pristupom rukovoditelji izravno utječu na smanjenje stresa povezanog s radnim zahtjevima, odnosima na poslu, percipiranom kontrolom i podrškom, kao i na reakcije zaposlenika na organizacijske promjene. Usklađeno djelovanje rukovoditelja i organizacijskih psihologa i drugih HR stručnjaka u ovim procesima dugoročno je najbolji put k razvoju dobrobiti zaposlenika i zdravih radnih organizacija.

Rezultati kvantitativnog dijela istraživanja ukazuju da sudionici, u prosjeku gledajući, procjenjuju svoje radne organizacije osrednje zdravima, što svakako podrazumijeva mnogo prostora za napredak. Pri tome je, međutim, važno napomenuti da je raspon dobivenih odgovora na skali procjene od pet stupnjeva bio maksimalan te da su u ovom pogledu dobivene značajne razlike s obzirom na neke sociodemografske, radne i organizacijske čimbenike. Iako je dobivene razlike potrebno sagledavati s nužnom dozom opreza s obzirom na ključna ograničenja ovog pilot-istraživanja (nereprezentativnost uzorka u odnosu na populaciju hrvatskih zaposlenika i korištenje jednog pitanja za procjenu) koja

su detaljnije opisana u sljedećem potpoglavlju, većina dobivenih razlika može se objasniti ranijim teorijskim i empirijskim spoznajama, uvidom u kvalitativne rezultate i/ili osvrtom na hrvatski kontekst.

Naši rezultati ukazuju da se zaposlenici razlikuju u procjeni zdravlja organizacije ovisno o tome imaju li rukovodeću funkciju ili ne i to na način da su oni koji imaju određenu razinu upravljačkih ovlasti „optimističniji“ u svojim procjenama te vlastite organizacije procjenjuju zdravijima od radnika koji nemaju nikakve upravljačke ovlasti. Navedeni je trend prisutan i kada se uspoređuju zaposlenici s različitim razinama rukovođenja jer su upravo rukovoditelji s najvećom razinom rukovođenja procijenili organizacije kao najzdravije (tj. slažu se sa tvrdnjom da rade u zdravoj radnoj organizaciji jer je njihova prosječna ocjena 4). Ovaj podatak izrazito je važan u kontekstu nastojanja da se poboljša stanje u radnim organizacijama u RH. Naime, kako je već ranije u uvodnom dijelu priručnika kazano, u svim modelima zdrave radne organizacije bitna je uključenost svih zaposlenika. Bilo u fazi dijagnosticiranja stanja (a vidimo da se tu zaposlenici razlikuju s obzirom na razinu upravljanja), a potom i u daljnjim koracima koji podrazumijevaju uvođenje organizacijskih promjena i njihovu evaluaciju. Podsjećamo da je prosječna ocjena zdravlja radne organizacije tek 3.31, što svakako ostavlja dosta prostora za pozitivne promjene, no problem je što oni koji su najzaduženiji za kreiranje različitih organizacijskih politika nemaju isto mišljenje po pitanju zdravlja radne organizacije – po njima je stanje zapravo zadovoljavajuće. Međutim, u našem uzorku cca 90% sudionika nije na visokoj rukovodećoj poziciji i oni zdravlje radnih organizacija procjenjuju bitno nižim nego ovih cca 10% rukovoditelja na visokoj razini. Čini se da ova grupa rukovoditelja koja je najzaslužnija za kreiranje organizacijskih politika zapravo nije dovoljno informirana i nema dublji uvid u pravo stanje stvari.

Nadalje, procjena zdravlja radne organizacije ovisi i o duljini radnog vremena jer zaposlenici koji tjedno rade manje od 40 sati smatraju da su njihove organizacije zdravije od zaposlenika koji rade na puno radno vrijeme. Više je razloga koji mogu objasniti dobivenu razliku u procjenama, a najočitiiji je onaj koji je vezan za održavanje ravnoteže između radne i obiteljske ili društvene uloge pojedinca. Upravo je održavanje ove ravnoteže jedan od ključnih čimbenika u percipiranju zdravlja radne organizacije. Oni pojedinci koji provode manje vremena na poslu sasvim sigurno su u boljoj poziciji, tj. lakše će postići

ravnotežu različitih uloga. Navedeno vrijedi čak i u situacijama kada poslodavac ne vodi računa o načinima na koje bi mogao unaprijediti ravnotežu različitih uloga zaposlenika (omogućavanje rada od kuće, fleksibilno radno vrijeme, uvažavanje obiteljskih potreba...), bez obzira rade li na puno radno vrijeme ili kraće od toga. U sklopu našeg istraživanja nije prikupljen podatak o razlozima zbog kojeg netko radi na nepuno radno vrijeme, no pregledom različitih oglasa za posao može se konstatirati da su takvi oglasi zapravo rijetki, odnosno obično je zaposlenik taj kojem odgovara skraćeno radno vrijeme. Smatramo da bi neka buduća istraživanja iz ovog područja mogla ići baš u smjeru praćenja razloga koji su u osnovi potrebe za skraćenim radnim vremenom. Npr. u RH postoji zakonska regulativa koja roditeljima djece s teškoćama u razvoju omogućuje ostvarivanje prava na pola radnog vremena, što znatan dio roditelja i koristi. U ranijim istraživanjima (Nikolić Ivanišević i sur., 2023) je utvrđeno da je riječ o zaposlenicima kojima je jako važno da se ostvare u radnoj ulozi, a takav stav zasigurno može utjecati i na procjenu zdravlja radne organizacije.

Rezultati također ukazuju da je sigurnost radnog mjesta, operacionalizirana kroz vrstu ugovora koji može biti na određeno i neodređeno („za stalno“), karakteristika koja je praćena razlikom u procjeni zdravlja radne organizacije. Smjer razlike je pomalo iznenađujući, odnosno suprotan je u odnosu na očekivani, jer zaposlenici koji imaju ugovor na određeno radno vrijeme procjenjuju svoje organizacije zdravijima u odnosu na one koji rade „za stalno“. Naše očekivanje je proizašlo iz ranijih nalaza da sigurnost zaposlenja predstavlja važan čimbenik radne dobrobiti, odnosno da nesigurno zaposlenje predstavlja značajan izvor stresa (Maslić Seršić i Trkulja, 2009) koji se iz zaposlenikove pozicije često tumači kao odraz nebrige rukovoditelja ili uprave. Pri tumačenju dobivenog (neočekivanog) rezultata svakako treba uzeti u obzir činjenicu da je naše istraživanje provedeno u post-COVID razdoblju, koje je donijelo značajne promjene u odnosu na razdoblje prije pandemije. Zaposlenici su postali „izbirljiviji“ po pitanju onog što im poslodavci omogućuju te stavljaju veći fokus na balans radne i obiteljske ili društvene uloge (Borroughs, 2022; Delbosc i Kent, 2024). Dakle, današnji zaposlenici ni ne traže posao „do mirovine“, već ih karakterizira povećana mobilnost pa ugovor na određeno radno vrijeme ne predstavlja nužno izvor stresa. U tumačenju ovih razlika u procjeni zdravlja organizacija između zaposlenika na

određeno i neodređeno logičnim se nameće provjera radi li se u ove dvije grupe o „početnicima“ i „seniorima“. Međutim korelacije duljine radnog staža (ukupnog i u trenutnoj radnoj organizaciji) te dobi i procjene zdravlja radnih organizacija nisu značajne. Pitanje na koje nemamo odgovor, jer nismo prikupili tu vrstu podataka, vezano je za kontekst u kojem rade radnici na određeno radno vrijeme, tj. koliko je njihovih kolega također zaposleno pod takvim uvjetima. Ukoliko je riječ o poslodavcu koji preferira ovakvu vrstu ugovora (rad na određeno vrijeme) pri zapošljavanju, može se pretpostaviti da u tim organizacijama ostaju samo oni zaposlenici koji su se „uklopili“ u radnu organizaciju (npr. nisu konfliktni, doprinose razvoju pozitivne klime i kulture). To bi značilo da je profesionalna budućnost zaposlenika u takvim organizacijama više vezana za njihov radni učinak i način na koji ih rukovoditelji ili poslodavci procjenjuju. Progres karijere temeljen na radnom učinku, a ne na nekim za posao irelevantnim faktorima, nalazi se u osnovi pravednog vrednovanja rada i zdrave organizacijske kulture i klime. Svima nam je poznato da javni sustav dijelom čine i neefikasni pojedinci, ali poslodavac nema mehanizama za sankcioniranje jer je osoba zaposlena na neodređeno vrijeme i vrlo teško ju je ukloniti iz organizacije. Jasno je da suradnja s takvim pojedincima narušava opću kulturu i klimu, jer čimbenik sigurnosti posla (ugovor na neodređeno) u takvim slučajevima postaje čimbenikom vezanim za narušavanje zdravlja radne organizacije.

Objašnjenje razlika u procjeni zdravlja radnih organizacija s obzirom na spol i vrstu sektora (javni/državni vs. privatni) ostavljamo za kraj interpretacije kvantitativnog dijela rezultata. Razlog tome je što se u daljnjem tekstu rasprave dotičemo rezultata proizašlih iz kvalitativnog dijela, a oni nam pak mogu poslužiti u interpretaciji dobivenih rezultata u ovom, kvantitativnom, dijelu. No, prije nego nastavimo s interpretacijom rezultata s obzirom na spol i sektor, bitno je navesti da su utvrđena još i razlike u zdravlju radne organizacije vezane za vrstu djelatnosti i regiju iz koje dolaze zaposlenici. Smatramo da su ove razlike primarno proizašle iz pristranosti našeg uzorka (neproporcionalno velika zastupljenost kvartarnih zanimanja te zaposlenika iz Jadranske Hrvatske), te je stoga rezultate čak i neopravdano interpretirati.

Kao što je ranije navedeno, spol je jedna od sociodemografskih karakteristika zaposlenika koja se pokazala značajnom u procjeni zdravlja radne organizacije jer je utvrđeno da žene procjenjuju zdravlje radnih organizacija

lošijim u odnosu na muškarce. Ovaj rezultat u skladu je s rezultatima iz drugih područja psihologije: npr. žene imaju niže rezultate na procjenama mentalnog zdravlja (Nurullah, 2010), a više na skalama depresivnosti i anksioznosti (Yoon i Kim, 2018; Farhane-Medina i sur, 2022). Navedeni rezultati objašnjavaju se u literaturi različitim biološkim, psihološkim, društvenim i metodološkim faktorima u koje, zbog ograničenja prostora, nećemo ulaziti. Međutim, važno je istaknuti da su žene za razliku od muškaraca sklonije introspekciji i izvještavanju o problemima mentalnog zdravlja. Opisani smjer razlike između muškaraca i žena uobičajeno se dobiva i u istraživanjima u radnoj sredini (Slišković, 2017), što se može objasniti i dodatnim izvorima stresa na poslu s kojima se u većoj mjeri suočavaju žene u odnosu na muškarce. Neki od primjera dodatnih radnih stresora uključuju izraženiji konflikt radne i obiteljske uloge, rodnu diskriminaciju i otežanu mogućnost napredovanja (osobito u tipičnim „muškim“ područjima) te veću izloženost različitim oblicima uznemiravanja na poslu. Možemo također reći da tipična ženska rodna uloga podrazumijeva orijentaciju na međuljudske odnose, a tipična muška rodna uloga veću orijentaciju na zadatak (Dević, 2024). I naši kvalitativni rezultati idu u prilog navedenom jer žene uz procjenu zdravlja radne organizacije češće nego muškarci vežu međuljudske odnose, organizacijsku kulturu i klimu, rukovođenje i komunikaciju. S druge strane, muškarci češće nego žene uz pojam zdravlja radne organizacije vežu prihode, dobro poslovanje organizacije, stručnost i kompetentnost, ali i brigu organizacije za dobrobit radnika.

Kada je riječ o vrsti sektora, zaposlenici u privatnom sektoru imaju više procjene zdravlja radne organizacije od onih u javnom sektoru. Rezultati kvalitativnog dijela mogu nam poslužiti u objašnjenju dobivene razlike. Zaposleni u privatnom sektoru nešto su više isticali prihode, radno vrijeme i usmjerenost organizacije na dobrobit zaposlenika i dobro poslovanje, dok su oni u javnom sektoru nešto više isticali međuljudske odnose, komunikaciju, kulturu i klimu te dobru organizaciju posla i pravedno vrednovanje rada. Navedeno se dijelom poklapa s rezultatima koje smo ranije naveli u sklopu objašnjavanja razlika vezanih za spol, što je vezano uz činjenicu da je dominacija žena u javnom/državnom sektoru (85%) izraženija nego u privatnom (72%). Također, moguće je da je zaposlenici privatnog sektora svoje organizacije procijenili zdravijima jer su one ujedno i brojčano manje. Naime, u ovom sektoru je

najzastupljenija kategorija najmanjih organizacija (manje od 10 zaposlenika; 38%) dok u javnom/državnom sektoru dominiraju organizacije koje su veće (50 do 249 zaposlenika; 44%). Veličina organizacije može biti povezana i s komunikacijom jer rezultati ukazuju da javni sektor (veće radne organizacije) češće izdvajaju komunikaciju kao bitnu odrednicu zdravlja radne organizacije. Komunikacija u manjim sustavima u pravilu je brža i direktnija, dok je ona u velikim organizacijama (karakteristične za javni/državni sektor) bitno sporija (više „međušefova“), jednosmjerna (eng. *top-down*), a time često i nejasna. Komunikacijski stilovi svakako su čimbenici koji utječu na procjenu zdravlja radne organizacije. Gora komunikacija veže se uz gore međuljudske odnose, manju socijalnu podršku na poslu i narušava profesionalno obavljanje posla. Sve navedeno može biti razlog zašto su zaposlenici koji dolaze iz najmanjih organizacija (manje od 10 zaposlenih) ujedno davali i najveće procjene zdravlja radnih organizacija. Navedene interpretacije u pogledu razlike u procjeni zdravlja javnih i privatnih radnih organizacija djelomično se poklapaju s nalazima stranih istraživanja koja ukazuju na razlike u načinu upravljanja te motivaciji, radnom ponašanju i dobrobiti zaposlenika između javnog i privatnog sektora (npr. Buccioli i Burro, 2022; Jacobsen, 2021; Monte, 2017), no s obzirom na specifičnosti hrvatskog konteksta te kompleksnost usporedbe dvaju sektora, jasna je potreba za dodatnim istraživanjima.

Ukupno gledajući dobiveni rezultati daju uvid u sociodemografske, radne i organizacijske čimbenike koji, čini se, oblikuju doživljaj zdravlja radne organizacije. Opisane rezultate svakako je potrebno verificirati daljnjim istraživanjima rigoroznije metodologije budući da ovakvi nalazi mogu imati značajne implikacije za dizajniranje intervencija usmjerenih na određene skupine zaposlenika i/ili određene vrste radnih organizacija.

2.4.1. Ograničenja i doprinosi istraživanja

Najočiglednije ograničenje provedenog istraživanja odnosi se na neprobabilistički uzorak, odnosno činjenicu da je u istraživanju sudjelovao nereprezentativni uzorak zaposlenih punoljetnih osoba u RH. Naime, ako se naš istraživački uzorak usporedi s dostupnim podacima o zaposlenim osobama u RH (prikazani u potpoglavlju 2.1.1.1.), jasno se mogu uočiti i opisati neke bitne razlike. U uzorku su zastupljene većinom žene (80.8%), dok je prema

posljednjim podacima udio žena u radnoj populaciji u RH 46%. Nadalje, od ukupnog broja sudionika u istraživanju, njih 70.4% dolazi iz javnog/državnog sektora dok je realna situacija na tržištu rada (s obzirom na dostupne podatke) upravo obrnuta s većinskim udjelom zaposlenika upravo u privatnom sektoru. Moguće je istaknuti i razliku s obzirom na djelatnosti, gdje su u istraživačkom uzorku primarno zastupljeni zaposlenici u organizacijama koje pripadaju kvartarnim djelatnostima (njih 70.4%) dok ih je u radnoj populaciji (prema dostupnim podacima) gotovo upola manje. Ovo odgovara pretežnoj zastupljenosti javnog/državnog sektora u našem uzorku, budući da kvartarne djelatnosti i podrazumijevaju poslove koji pružaju posebne vrste usluga koje „služe“ društvu i uglavnom jesu dio tog sektora. U uzorku je nadalje vidljiva prezastupljenost osoba s višim razinama obrazovanja što također smanjuje mogućnost uopćavanja naših rezultata. Na koncu, posve je očita i regionalna nereprezentativnost, gdje većina sudionika istraživanja pripada regiji Jadranske Hrvatske (preko 70%), što se vrlo jednostavno može objasniti učinkom „snježne grude“ koji je očito bio jači u lokalnoj sredini iz koje dolaze i same istraživačice, odnosno odakle je i pokrenuta distribucija upitnika.

Istaknute karakteristike uzorka zaposlenih osoba - sudionika ovog istraživanja, koje možemo promatrati u kontekstu razlika u usporedbi s hrvatskom populacijom zaposlenih osoba, sigurno su se odrazile u određenoj mjeri na rezultate ovog pilot-istraživanja. Čimbenici koji su došli do izražaja induktivnim pristupom analizi sadržaja odgovora na postavljena istraživačka pitanja reflektiraju iskustva i doživljaje upravo samih sudionika; većinom žena, zaposlenika javnog/državnog sektora, radnika u kvartarnim djelatnostima, osoba iz primorskog kraja. Primjera radi, najčešće spominjana tema kod oba postavljena pitanja su *međuljudski odnosi*, što jest tema koja se sustavno pokazuje relevantnom u kontekstu rada, ali isto tako u ovom slučaju može biti odraz činjenice da su u istraživanju pretežno sudjelovale žene koje općenito više vrednuju interpersonalni kontekst u usporedbi s muškarcima (Bem, 1981). Ipak, promatrajući zasebno odgovore sudionika s obzirom na spol i sektor, jasno je da se rang prepoznatih čimbenika bitno ne mijenja, odnosno da i muškarci i žene, kao i zaposlenici u javnom i privatnom sektoru prilikom razmatranja definicije zdrave radne organizacije na prvo mjesto stavljaju upravo međuljudske odnose. Kako radna organizacija u su-

štini jest jedan kolektiv, sasvim je logično da se zdravo funkcioniranje tog kolektiva povezuje primarno s onim što ga sačinjava, a to su ljudi i njihovi međusobni odnosi. Interpersonalni odnosi su istaknut čimbenik doživljaja sreće i zadovoljstva životom (Waldinger i Schulz, 2023), stoga i ne čudi prepoznavanje važnosti međuljudskih odnosa kao relevantnih i za doživljaj zdrave radne organizacije. Svakako valja imati na umu i da su radnoj populaciji možda prisutni i neki dodatni čimbenici relevantni za poimanje zdrave radne organizacije koji nisu uočeni u datim odgovorima, a moguće je i da je relevantnost pojedinih čimbenika (promatrana kroz frekvenciju, odnosno zastupljenost u odgovorima) drugačije raspoređena. Važno je napomenuti i da je nereprezentativnost i pristranost našeg uzorka zasigurno utjecala i na preciznost procjene zdravlja radnih organizacija; i na ukupnoj razini, i na razini podskupina, što nameće nužan oprez pri interpretaciji i generalizaciji dobivenih kvantitativnih rezultata.

Nadalje, u interpretaciji dobivenih rezultata važno je voditi računa o nekim specifičnim odrednicama hrvatskog konteksta kojima ovo istraživanje nije dalo zasluženu pažnju. Primjerice, migracije (priljev i odljev radnog stanovništva) i neprijavljeni rad u RH predstavljaju značajne čimbenike koji zasigurno utječu na dinamiku na tržištu rada, promjene u organizacijskim politikama i praksama, pa i na doživljaj radne organizacije (ELA, 2023; Komušanac, 2023). Stoga, važno je napomenuti da u odnosu na trenutnu radnu populaciju u RH, provedenom anketom nisu obuhvaćeni strani državljani čiji je broj u porastu (anketa je bila na hrvatskom jeziku, distribuirana nacionalnim i lokalnim kanalima, drugim riječima nije bila usmjerena prema stranim radnicima) ni neprijavljeni rad (u anketi nije postavljeno pitanje koje se tiče neprijavljenog rada, međutim, jedno od nezaobilaznih pitanja bilo je vezano za vrstu ugovora, što podrazumijeva prijavljeni rad).

Što se ostalih nedostataka i ograničenja provedenog istraživanja tiče, važno je napomenuti da se u kvantitativnom dijelu ankete koncept zdrave radne organizacije pokušao obuhvatiti samo jednim pitanjem, odnosno definicijom, pa se u suštini može raspravljati i o tome na što su se sudionici usmjerili u svojim procjenama, odnosno što su možda izostavili. Navedena manjkavost također je mogla imati ulogu, kako u ukupnoj dobivenoj procjeni, tako i u procjenama zdravlja radne organizacije pojedinih podskupina. Na koncu, treba razmotriti i opće nedostatke online metode prikupljanja podataka, kao

što su manja kontrola istraživača nad provedbom istraživanja (Slišković i Burić, 2020), ali i neizbježna samo-selekcija sudionika u ovakvim istraživanjima (Bethlehem, 2010; Khazaal i sur., 2014) koja se odražava na karakteristike konačnog istraživačkog uzorka i time dodatno umanjuje mogućnost generalizacije zaključaka.

Unatoč istaknutim ograničenjima, s obzirom na to da je konstrukt zdrave radne organizacije u istraživačkom smislu dosad gotovo potpuno zanemaren u našoj zemlji, rezultati provedenog pilot-istraživanja imaju nedvojbenu teorijski i primijenjeni značaj koji se zbog prirode teme međusobno isprepliću. Naime, preispitivanje konceptualnog značenja zdrave radne organizacije među zaposlenicima u RH odražava svojevrsni iskorak u društvenom kontekstu, u kojem još uvijek nije dovoljno prepoznata važnost i potencijalne koristi primjene spoznaja o poimanju zdrave radne organizacije među zaposlenicima. Praktične implikacije ovog istraživanja osobito su vrijedne jer mogu doprinijeti stvaranju boljeg radnog okruženja – onog koje će prvenstveno podržavati dobrobit zaposlenika, unaprijediti ukupno poslovanje organizacija te, u konačnici, pozitivno utjecati na funkcioniranje društva u cjelini. Osim toga, ispitivanje ovog koncepta na uzorku hrvatskih zaposlenika pruža dragocjene i neposredne uvide u način na koji radnici u Republici Hrvatskoj doživljavaju i vrednuju pojam zdrave radne organizacije iz vlastite perspektive. Takvi uvidi ne samo da reflektiraju suvremeno radno okruženje u našoj zemlji, već i naglašavaju ono što je radnicima osobno važno i što vrednuju kad razmatraju vlastiti doživljaj zdrave radne organizacije. Važnost ove teme postaje još evidentnija kad se osvrnemo na raširenu javnu percepciju RH kao radno nesigurne i/ili nepovoljne zemlje s visokim indeksom korupcije (Božiković, 2021; Eurostat, b.g.; Obadić, 2008; Transparency International, 2023; Zdilar, 2021).

Kao što je detaljnije opisano u ranijem tekstu, dosadašnja istraživanja tematike povezane s konceptom zdravlja na radnom mjestu u našoj zemlji usmjerila su se pretežno na srodne konstrukte poput organizacijske klime i kulture te organizacijske pravednosti i odanosti (npr. Bahtijarević-Šiber, 1992; Jakopec, 2015; Jakopec i Sušan, 2014; Maslić Seršić, 1999; Maslić Seršić, 2000; Sušan, 2005), dok je hrvatska javnost upoznata s pojmom zdravog radnog mjesta preko više inicijativa pokrenutih od Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu. Ovim je istraživanjem stoga ostvaren značajan znanstveni

doprinos jer je riječ o prvom istraživanju poimanja *zdrave radne organizacije* na uzorku radnog stanovništva u RH. Ono pruža početni uvid u značenje doživljaja zdrave radne organizacije kod hrvatskih zaposlenika, a kao pilot-istraživanje omogućilo je jedinstven pregled karakteristika radne organizacije koje zaposlenici visoko vrednuju kao relevantne za širi koncept „zdravlja“ u kontekstu rada. Pruženi odgovori na temeljno istraživačko pitanje mogu stoga poslužiti kao empirijski utvrđena polazišna osnova pri konstrukciji upitnika koji bi se mogli koristiti u narednim istraživanjima zdrave radne organizacije na našem području. Potreba za razvojem mjera koje operacionaliziraju ovaj konstrukt svakako postoji, a do sada joj je bilo teško doskočiti budući da u literaturi (još uvijek) nema jedinstvene definicije zdrave radne organizacije, niti je poznato da postoji adekvatna mjera baš ovog (umjesto srodnih) konstrukata. Provedeno je istraživanje nadalje, s obzirom na uočene razlike u procjeni radne organizacije s obzirom na sociodemografske, radne i organizacijske čimbenike, ponudilo više potencijalnih smjerova daljnjih istraživanja u ovom području. Jedan od njih, primjerice, može biti usmjeren na ispitivanje razlika u različitim odrednicama javnih i privatnih radnih organizacija u RH koje se (moguće) reflektiraju na procjenu zdravlja radne organizacije. Stoga, za očekivati je da bi rezultati ovog istraživanja mogli potaknuti zainteresirane znanstvenike u ovom području prema budućim istraživanjima koncepta zdrave radne organizacije, u kojima je potrebno preispitati veze između pojedinih odrednica tzv. zdrave radne organizacije i konkretnih osobnih i organizacijskih ishoda.

Također, odgovori na postavljeno pitanje o poimanju zdrave radne organizacije kod hrvatskih zaposlenika mogu poslužiti poslodavcima kao smjernice pri planiranju i osmišljavanju intervencijskih strategija. Nadalje, temeljem prikazana istraživanja i njegove polazišne osnove, poslodavci mogu razmišljati o provedbi fokusnih grupa ili radionica usmjerenih prema analizi onog što je iz perspektive njihovih zaposlenika bitno za „zdravo“ funkcioniranje cjelokupne organizacije. Dakle, osim znanstvenog doprinosa, jasno je da iz istraživanja proizlaze i potencijalne praktične smjernice (detaljnije prikazane u potpoglavlju 2.4.2. koje slijedi) koje se direktno nastavljaju na odgovore sudionika, a koje bi trebale u širem smislu ojačati društvenu svijest o aspektima organizacije rada relevantnim za dobrobit zaposlenika u našoj zemlji. Pritom, valja imati na umu kako nema jedinstvenog „recepta“ koji bi bio jednako primjenjiv na

sve radne organizacije. Proces promjene prema zdravijem radnom okruženju mora krenuti *iznutra*, nikad nije konačan i konstantno se prilagođava (Lowe, 2005). Stoga, rezultate ovog istraživanja možemo promatrati i kao začetak promišljanja o potrebama i mogućnostima rada na razvoju zdravih radnih organizacija u nacionalnom kontekstu.

2.4.2. Praktične implikacije

Iako je u prethodnom tekstu više puta jasno istaknuto da proces razvoja zdrave radne organizacije treba započeti iznutra, aktivnim angažmanom rukovoditelja i zaposlenika (Love, 2010; Raya i Panneerselvam, 2013; Ryan i Burchell, 2023), provedeno pilot istraživanje omogućuje izdvajanje niza praktičnih implikacija proizašlih iz analize *glasa* uzorka hrvatskih zaposlenika. U Tablici 4 koja slijedi, ključne dimenzije i prateće smjernice su iznijete redoslijedom koji okvirno odražava zastupljenost odgovora sudionika u pogledu odrednica zdrave radne organizacije, pri čemu su neke međusobno slične odrednice dodatno spojene. Ovdje je važno još jednom istaknuti da je, s obzirom na niz ograničenja istraživanja, ali i brojne specifičnosti radnih organizacija, poredak i važnost pojedinih smjernica potrebno sagledati s nužnom dozom opreza. Iako, generalno gledajući, rezultati i praktične implikacije provedenog istraživanja u hrvatskom konceptu ne odstupaju uvelike od smjernica razvoja zdrave radne organizacije koje možemo pronaći u stranoj literaturi i općenitije u dosadašnjim spoznajama iz šireg područja organizacijske psihologije, važno je imati na umu da su smjernice koje slijede temeljene na subjektivnom doživljaju sudionika o tome što tvori zdravu radnu organizaciju, odnosno što iz njihove perspektive doprinosi zdravlju zaposlenika i uspješnosti organizacije. Na objektivnoj razini, odnosi između čimbenika zdrave radne organizacije i organizacijskih ishoda (zdravlje zaposlenika i uspješnost organizacije) tek trebaju biti ispitani. Ipak, smatramo vrijednim iznijeti ih zainteresiranim čitateljima; znanstvenicima i stručnjacima, rukovoditeljima i zaposlenicima, kao svojevrsni vodič za potencijalne promjene koje bi vodile zdravijim i uspješnijim radnim organizacijama. Zaključno kazano, provedeno pilot-istraživanje osvještava potrebu za razvojem zdravih radnih organizacija u hrvatskom kontekstu te predstavlja poziv svima da promišljaju kako mogu doprinijeti.

Tablica 4. Smjernice za razvoj zdrave radne organizacije temeljene na pilot-istraživanju u hrvatskom kontekstu

Ključne dimenzije	Smjernice
Međuljudski odnosi i komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> • Poticanje timske kulture: Razviti radnu atmosferu koja naglašava suradnju, kolegijalnost i međusobno poštovanje. Implementirati timske aktivnosti i treninge koji poboljšavaju interpersonalne vještine te prevenciju sukoba. • Uspostava otvorene i transparentne komunikacije: Uvesti sustave za brzu i jasnu komunikaciju (npr. intranet, e-mail obavijesti, redoviti sastanci). Potaknuti zaposlenike da slobodno izražavaju svoje ideje i brige. • Uvođenje participativnog odlučivanja: Uključiti zaposlenike u procese donošenja odluka kad god je to moguće, čime se povećava njihova angažiranost i osjećaj vrijednosti. • Prevencija negativnih odnosa: Uspostaviti jasne protokole za prijavu i rješavanje negativnih ponašanja poput podmetanja, manipulacija i drugih oblika sukoba. Nadalje, educirati zaposlenike o važnosti etičkog ponašanja, a rukovoditelje o načinu prepoznavanja i rješavanja takvih problema. • Uspostavljanje mehanizama za konstruktivno rješavanje konflikata: Organizirati obuke za sve zaposlenike o tehnikama rješavanja sukoba i pristupanju problemima u radnom okruženju s ciljem prevencije eskalacije problema. Razviti funkciju medijatora unutar organizacije ili koristiti postojeće iskusnije mentore za izravno rješavanje nesuglasica među zaposlenicima.
Organizacija posla i vrednovanje rada	<ul style="list-style-type: none"> • Jasna struktura i očekivanja: Organizirati posao kroz jasnu i transparentnu hijerarhiju, definiranje odgovornosti i zadatak koji odgovaraju kompetencijama zaposlenika. Redovito evaluirati radnu izvedbu. • Pravedno vrednovanje rada: Implementirati sustav nagrađivanja temeljen na meritokraciji, gdje se napredovanje i nagrade dodjeljuju prema objektivnim kriterijima. • Sprječavanje nepotizma: Implementirati jasne smjernice i proceduru za zapošljavanje i napredovanje koje minimiziraju nepotizam.
Organizacijska kultura i klima koja podržava dobrobit zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> • Razvijanje kulture uvažavanja i poštovanja: Osigurati radno okruženje koje je motivirajuće i poticajno, u kojem se svi zaposlenici osjećaju prihvaćeno i uvaženo. Razviti politiku nulte tolerancije prema mobingu i diskriminaciji te promovirati prihvaćanje različitosti. • Mjerenje i praćenje organizacijske klime: Provoditi redovita mjerenja radne klime kako bi se osiguralo održavanje povoljne klime koja podržava dobrobit zaposlenika. • Osiguranje resursa za unaprjeđenje emocionalne dobrobiti zaposlenika: programi mentalnog zdravlja, savjetovaništva, fleksibilnost u radu, prostor za opuštanje i obnovu energije.
Stručnost, profesionalnosti i odgovornost zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuirani profesionalni razvoj: Redovito organizirati obuke i edukacije za zaposlenike kako bi osigurali stalno usklađivanje s novim standardima i izazovima. • Poticanje odgovornosti i proaktivnosti: Razviti kulturu gdje se očekuje osobna odgovornost za zadatke, uz istovremeno pružanje potrebnih resursa i podrške. • Promoviranje profesionalizma i odgovornosti u obavljanju zadataka kroz usklađenost s etičkim i zakonskim standardima.

Ključne dimenzije	Smjernice
(Ruko)vodstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Oснаživanje rukovoditelja: Osigurati da rukovoditelji imaju potrebne vještine vođenja, uključujući sposobnost motiviranja tima, rješavanja konflikata i pružanja povratnih informacija na konstruktivan način. • Vođenje usmjereno na ljude: Poticanje (ruko)voditelje da postanu aktivni slušatelji, da se stvore uvjeti za svakodnevnu interakciju s zaposlenicima i prepoznavanje njihovih potreba. • Redovito procjenjivanje učinkovitosti (ruko)voditelja te unaprjeđivanje kroz pružanja dodatnih edukacija za razvoj vještina upravljanja ljudima.
Usmjerenost na dobrobit zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> • Briga za mentalno i fizičko zdravlje: Osigurati zaposlenicima redovite medicinske preglede, organizirati zdravstvene resurse na radnom mjestu (npr. ergonomski savjeti, stručnjaci za mentalno zdravlje). • Sprječavanje preopterećenja zaposlenika postavljanjem razumnih rokova i ravnomjernom raspodjelom posla. • Fleksibilnost u radu i ravnoteža radne i društvene uloge: Omogućiti fleksibilne oblike rada (npr. rad od kuće, rad na pola radnog vremena, "klizno" radno vrijeme) i omogućiti zaposlenicima da uravnoteže poslovne i privatne obveze.
Usmjerenost na poslovnu izvrsnost	<ul style="list-style-type: none"> • Neprestano unaprjeđenje poslovanja: Organizirati redovite evaluacije poslovnih procesa kako bi se osigurala visoka produktivnost, kvaliteta rada i učinkovitost. • Promoviranje inovacija: Stvoriti radnu atmosferu koja potiče kreativnost i inovativnost, te pruža zaposlenicima resurse i autonomiju za unaprjeđenje poslovanja. • Razvoj radne kulture koja balansira produktivnost s brigom za dobrobit zaposlenika
Radni uvjeti	<p>Radna okolina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poboljšanje fizičke radne okoline: Osigurati odgovarajući radni prostor, ergonomsku opremu i udobne uvjete za rad. Redovito obnavljati i prilagođavati radnu opremu te stvarati ugodno radno okruženje. • Uključivanje zaposlenike u proces evaluacije radnih uvjeta kako bi se identificirale specifične potrebe. <p>Organizacija radnog vremena</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimiziranje rasporeda radnog vremena: Pružiti zaposlenicima mogućnost da prilagode radno vrijeme svojim potrebama, dok se osigurava da se svi zadaci obavljaju na vrijeme. Uvažavati važnost odmora i slobodnih dana. • Fleksibilna organizacija radnog vremena: Uvesti (ako je moguće) fleksibilne modele rada (prilagodljivo radno vrijeme, opcije rada na daljinu) uz poštivanje prava na pauze i slobodne dane. <p>Prihodi i naknade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aдекватna i pravedna kompenzacija: Implementirati transparentan sustav plaća koji nagrađuje trud, zasluge i kompetencije zaposlenika, uz usklađivanje s tržišnim uvjetima i standardima. • Razmotriti dodatne benefite poput primjerice bonusa ili podrške za roditelje i skrbnike. <p>Poticanje osobnog i profesionalnog razvoja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razvoj i napredovanje: Osigurati jasne karijerne putove i mogućnosti za napredovanje kroz ulaganja u mentorstva, obuke i edukacije.

Ključne dimenzije	Smjernice
Radni uvjeti	<ul style="list-style-type: none"> • Podrška u profesionalnom razvoju: Omogućiti financijsku podršku i slobodno vrijeme za stručna usavršavanja i dodatne kvalifikacije. <p>Ravnoteža poslovnog i privatnog života</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poticanje ravnoteže: Promovirati kulturu koja cijeni ravnotežu između posla i privatnog života, te implementirati politike koje omogućuju fleksibilnost i uvažavanje obiteljskih i društvenih potreba. <p>Autonomija na poslu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povećanje autonomije na radnom mjestu: Omogućiti zaposlenicima veću slobodu u donošenju odluka vezanih uz njihov rad, uz jasno definirane ciljeve i očekivanja
Usmjerenost na svrhu i društveni doprinos	<ul style="list-style-type: none"> • Poticanje svrhe: Razviti organizacijsku kulturu koja zaposlenicima omogućuje da osjete da njihov rad doprinosi većoj društvenoj vrijednosti i da organizacija ima pozitivan utjecaj na okoliš i društvo. • Promoviranje organizacijskih projekata koji doprinose društvu, održivosti i okolišu. • Poticanje zaposlenika da se uključe u društveno korisne aktivnosti kroz korporativne volonterske programe.

2.5. Zaključak

- 1) Rezultati provedenog istraživanja ukazali su na složenost pojma zdrave radne organizacije, odnosno na širok spektar odrednica koje, prema sudionicima, čine zdravu radnu organizaciju. Prema učestalosti odgovora, najvažnije odrednice zdrave radne organizacije uključuju: kvalitetne međuljudske odnose, poticajnu i ugodnu organizacijsku kulturu i klimu koja podržava emocionalnu dobrobit zaposlenika, učinkovitu organizaciju posla, pravedno vrednovanje rada te stručnu kompetentnost, profesionalnost i odgovornost zaposlenika i rukovoditelja.
- 2) Sudionici provedenog istraživanju u prosjeku procjenjuju radne organizacije u kojima rade osrednje zdravima, pri čemu njihove procjene oblikuju različite sociodemografske, radne i organizacijske karakteristike. Preciznije, radne organizacije zdravijima procjenjuju muškarci u odnosu na žene, zaposlenici u privatnom sektoru u odnosu na javni/državni te zaposlenici organizacija koje se bave tercijarnim djelatnostima u odnosu na one koje se bave kvartarnim djelatnostima. Organizacije su nadalje zdravijima ocijenili zaposlenici s ugovorima na određeno, oni koji rade skraćeno radno vrijeme, zaposlenici na rukovodećim pozicijama, posebno oni na visokim razinama rukovođenja te zaposlenici manjih radnih organizacija.
- 3) Iz perspektive sudionika koji su najslabije ocijenili radne organizacije u kojima rade, ključna područja koje je potrebno unaprijediti u kontekstu razvoja zdravih radnih organizacija su redom: organizacija posla i vrednovanje rada, međuljudski odnosi i rukovodstvo.

Literatura

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alvir, L. i Slišković, A. (2018). Kako spriječiti izgaranje na poslu: Ispitivanje uloge mentalne čvrstoće, socijalne podrške i otpornosti na stres u objašnjenju iscrpljenosti i otuđenosti. 26. *Godišnja konferencija hrvatskih psihologa*, 7.-10. studenog 2018., Sveti Martin na Muri.
- Bahtijarević-Šiber, F. (1992). Organizacijska kultura: operacionalizacija i istraživanje. *Revija za sociologiju*, 23(1-2), 27-39. <https://hrcak.srce.hr/154976>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bass, B. M. i Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Beg, M. i Jandroković, A. (2023). Obrazovanje i (ne)zaposlenost u Hrvatskoj i Europskoj uniji. *Notitia - Časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.32676/n.9.1.1>
- Bejaković, P. (2006). Uloga obrazovnog sustava u postizanju zapošljivosti i konkurentnosti radne snage u Hrvatskoj. *Društvena istraživanja*, 15(3), 401–425.
- Bejaković, P. (2014). *Zaposlenost u javnoj upravi: stanje, problemi i reforme u Hrvatskoj i svijetu*. U A. Musa (Ur.), 6. *Forum za javnu upravu* (str. 30–51). Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), Institut za javnu upravu. https://iju.hr/Dokumenti/fju_6.pdf
- Bellet, C., De Neve, J.- E. i Ward, G. (2019). Does employee happiness have an impact on productivity? (October 14, 2019). Saïd Business School WP 2019-13. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354-364.

- Bersin, J. i Mertens, J. (2021). *The definitive guide to wellbeing: The healthy organization*. The Josh Bersin Company.
- Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161–188. <https://doi.org/10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x>
- Boyd, R. i Richerson, P. J. (2009). Culture and the evolution of human cooperation. *Philosophical Transactions of the Royal Society B, Biological Sciences*, 364(1533), 3281–3288. <https://doi.org/10.1098/rstb.2009.0134>
- Božičević, V. (2012). Osoba narušenog mentalnog zdravlja – psihološka potpora na radnom mjestu. U V. Božičević, S. Brlas i M. Gulin (ur.), *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja: Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja* (str. 271–278). Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravске županije.
- Božičević, V., Brlas, S. i Gulin, M. (2012). *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja: Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*. Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravске županije.
- Božiković, N. (2021). Tržište rada u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 42(1), 91–109. <https://doi.org/10.30925/zpfsr.42.1.5>
- Bretones, F. D. i Jáimez, M. J. (2011). Organizaciones saludables: más allá de la prevención de riesgos laborales [Healthy organizations: beyond occupational risk prevention]. U S. Garay i S. Vázquez (Ur.). *El trabajo en diferentes grupos poblacionales* (str. 165-190). Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Buccioli, A. i Burro, G. (2022). Is there a happiness premium for working in the public sector? Evidence from Italy. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 97, 101841. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2022.101841>
- Burroughs, A. (2022). Left behind?: Companies continue to negotiate remote work options. *Smart Business Cleveland*, 33(9), 40.
- Burton, J. (2010). WHO Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners. Dostupno na: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>
- Bušelić, M. (2014). *Tržište rada - teorijski pristup*. Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli.
- Canto, T. C., Solis, V. C. i Tun, R. R. (2020). Healthy Organization: The importance of its conceptualization. *International Journal of Arts and Social*

- Science*, 3(1), 1-6. <https://www.ijassjournal.com/2020/V3I1/4146575156.pdf>
- Cicognani E. (2014). Social Well-Being. U A. C. Michalos (Ur.) *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (str. 6193-6197). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2797
- Cotton, P. i Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organizational health research. *Australian Psychologist*, 38(1), 118–127. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707181>
- Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A. i Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. *Social Science & Medicine*, 277, 113888. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>
- Day, A. i Leiter, M. P. (2014). The good and bad of working relationships: Implications for burnout. U M. P. Leiter, A. B. Bakker, i C. Maslach (Ur.), *Burnout at work: A psychological perspective* (str. 56–79). Psychology Press.
- Deci, E. L. i Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. i Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Delbosc, A. i Kent, J. (2024). Employee intentions and employer expectations: A mixed-methods systematic review of “post-COVID” intentions to work from home. *Transport Reviews*, 44(2), 248-271. <https://doi.org/10.1080/01441647.2023.2259100>
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Dević, I. (2024). Odnos roditeljstva i ljudskih vrijednosti: Razlike s obzirom na spol. *Ljetopis socijalnog rada*, 31(1), 107-128. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v31i1.512>
- Dewe, P. J., Michael P., O’Driscoll i Cooper, C. L. (2010). *Coping with Work Stress. A Review and Critique*. Wiley-Blackwell.
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*,

- 8, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Diener, E., Oishi, S. i Lucas, R.E. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. U C. R. Snyder i S. J. Lopez (Ur.) *Handbook of Positive Psychology* (str. 187-194). Oxford University Press.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w., Oishi, S. i Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Državni zavod za statistiku (2024). Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/trziste-rada/>
- Đuretić-Bartolović, A. (2012). Odabir najpogodnijih radnika za zahtjeve radnog mjesta i razvoj karijere. U V. Božičević, S. Brlas i M. Gulin (Ur.), *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja; Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*, (str.234-246). Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- EU-OSHA (2013). *Healthy organisations: definitions, models, empirical evidence*. <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/healthy-organisations-definitions-models-empirical-evidence>
- EU-OSHA (2016/2017). *Zdrava radna mjesta za sve uzraste*. <https://osha.europa.eu/hr/healthy-workplaces-campaigns/2016-17-campaign-healthy-workplaces-all-ages>
- EU-OSHA (2020-2022). *Zdrava radna mjesta smanjuju opterećenja*. <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/hr/previous-campaigns/musculoskeletal-disorders-2020-22/campaign-summary>
- EU-OSHA (2024). *Kampanje za zdrava radna mjesta*. <https://osha.europa.eu/hr/campaigns-and-awards/healthy-workplaces-campaigns>
- European Commission, EC (2024). *Undeclared work*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1298&langId=en>

- European Labour Authority, ELA (2023). *Factsheet on undeclared work – CROATIA*. https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/HR-UDW_factsheet-2023-fin.pdf
- European Labour Authority, ELA (2024). *European Platform tackling undeclared work*. <https://www.ela.europa.eu/en/undeclared-work#bcl-inpage-item-426>
- Eurostat. (2008). *NACE Rev. 2: Statistical classification of economic activities in the European Union*. Office for Official Publications of the European Communities. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF.pdf/dd5443f5-b886-40e4-920d-9df03590ff91?t=1414781457000>
- Eurostat. (2023). *Eurostat regional yearbook – 2023 edition*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2785/118083>
- Eurostat. (b.g.). <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Expatisan (2024). *Cost of living in Croatia*. <https://www.expatisan.com/cost-of-living/country/croatia>
- Farhane-Medina, N. Z., Luque, B., Tabernero, C. i Castillo-Mayén, R. (2022). Factors associated with gender and sex differences in anxiety prevalence and comorbidity: A systematic review. *Science Progress*, 105(4), 00368504221135469. <https://doi.org/10.1177/00368504221135469>
- Fielden, S. L., Woolnough, H. M. i Hunt, C. M. (2021). *Creating a Healthy Organisation; Perceptions, Learning, Challenges and Benefits*. Edward Elgar.
- Folger, R. i Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications, Inc.
- Frančičević, D., Sindik, J. (2014). Odnos doživljaja sagorijevanja u radu, emocionalne kompetencije i obilježja posla odgojiteljica predškolske djece. *Acta ladertina*, 2, 1-21. <https://hrcak.srce.hr/file/280167>
- Galić, Z., Parmač Kovačić, M. i Vehovec, M. (2019). Quality of Working Life among 50+ Employees across the EU: A Double Jeopardy for Croatian Older Workers. *Društvena istraživanja*, 28 (1), 69-87. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.04>
- Gallup (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1>
- Gligora, H. (2012). Afirmiranje partnerskog odnosa i rješavanje sukoba poslodavaca i zaposlenika. U V. Božičević, S. Brlas i M. Gulin (Ur.), *Psihologija*

- u zaštiti mentalnog zdravlja; Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*, (str.212-219). Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravске županije.
- Grabovac, I. i Mustajbegović, J. (2015). Healthy occupational culture for a worker-friendly workplace. *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 66, 1-8. <https://doi.org/10.1515/aiht-2015-66-2558>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M. i Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Gulin, M. (2012). Upravljanje stresom na radnom mjestu. U V. Božičević, S. Brlas i M. Gulin (Ur.), *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja; Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*, (str.264-271). Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravске županije.
- Hendal. (b.g.). *Agencija za istraživanje tržišta i javnog mnijenja*. <https://hendal.hr/hr>
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Ipsos. (b.g.). *Globalna agencija za istraživanje tržišta i javnog mnijenja*. <https://www.ipsos.com/hr-hr>
- Jacobsen, D. I. (2021). Motivational Differences? Comparing Private, Public and Hybrid Organizations. *Public Organization Review*, 21, 561–575. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00511-x>
- Jaimez, M.J. i Bretones, F.D. (2011). Towards a healthy organisation model. *The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13(3), 7-26. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2011.0180.x>
- Jakopec, A. (2015). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 24(3), 517-542. <https://hrcak.srce.hr/file/219525>
- Jakopec, A. i Sušanj, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23 (2), 305-325. <https://hrcak.srce.hr/file/184668>

- Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje*. Mate d.o.o.
- Jex, S. M. i Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach* (3rd ed.). Wiley.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A. i Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Khazaal, Y., van Singer, M., Chatton, A., Achab, S., Zullino, D., Rothen, S., Khan, R., Billieux, J. i Thorens, G. (2014). Does self-selection affect samples' representativeness in online surveys? An investigation in online video game research. *Journal of Medical Internet Research*, 16(7), e164. <https://doi.org/10.2196/jmir.2759>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4. izdanje). The Guilford Press.
- Komušanac, M. (2023). Recentna imigracija radne snage u Hrvatsku: Razmjeri, trendovi, obilježja. *Migracijske i etničke teme*, 39(2), 183–207. <https://doi.org/10.11567/met.39.2.3>
- Kovačić, R. i Pačalat, Ž. (2012). Obrazovanje koje priprema za rad. U V. Božičević, S. Brlas i M. Gulin (Ur.), *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja; Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*, (str.219-234). Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije.
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Landy, F. J. i Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Langan-Fox, J. i Cooper, C. L. (2011). *Handbook of Stress in the Occupations*. New Horizons in Management. Edward Elgar.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. i Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Lindberg, P. i Vingård, E. (2012). Indicators of healthy work environments

- a systematic review. *WORK*, 41(1), 3032-3038. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0560-3032>
- Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C. i Watt, P. (2016). Work and Wellbeing in the 21st Century †. *International journal of environmental research and public health*, 13(11), 1065. <https://doi.org/10.3390/ijerph13111065>
- Ljubin Golub, T., Olčar, D. i Bezak, S. (2016) Zadovoljstvo učitelja poslom: uloga agresivnog učeničkog ponašanja i učiteljske povezanosti s učenicima. *Napredak (Zagreb)*, 157(4), 437-458. <https://hrcak.srce.hr/177213>
- Lowe, G. (2010). *Creating Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success*. Rotman-UTP Publishing.
- Lowe, G. S. (2003). Healthy Workplaces and Productivity: A Discussion Paper. Pripremljeno za: *Economic Analysis and Evaluation Division, Health Canada*. Minister of Public Works and Government Services Canada.
- Luppa (2023). *Croatian workforce insights: A state of the nation report*. <https://luppa.app/resources/a-state-of-the-nation-report-croatia/>
- Maslić Seršić, D. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology*, 6(1-2), 17-24. <https://hrcak.srce.hr/clanak/11420>
- Maslić Seršić, D. (2000). Što je odanost i kako je možemo mjeriti? *Suvremena psihologija*, 3(1-2), 99-111. <https://hrcak.srce.hr/3199>
- Maslić Seršić, D. i Kurtović, I. (2020). Radni sati, konflikt radne i obiteljske uloge i psihofizičko zdravlje zaposlenih roditelja – postoje li razlike između žena i muškaraca? *Društvena istraživanja: Časopis za opća društvena pitanja*, 29(1), 109–128. <https://doi.org/10.5559/di.29.1.06>
- Maslić Seršić, D. i Trkulja, J. (2009). Nesigurnost posla kao predmet istraživanja u psihologiji: Teorije, operacionalizacije, nalazi. *Društvena istraživanja*, 3, 523-545. <https://hrcak.srce.hr/39005>
- Matešić, M., Pavlović, D. i Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje* (K. Keča, ur.). VPŠ Libertas.
- Mathis, R. L. i Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (9th ed.). South-Western/Cengage Learning.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Mitchell, D. (2018). *50 Top tools for employee wellbeing: A complete toolkit for developing happy, healthy, productive and engaged employees*. Kogan Page.
- Moj Posao. (b.g.). *Moj Posao portal*. <https://www.moj-posao.net>

- Monte, P. A. (2017). Public versus private sector: Do workers' behave differently? *Economica*, 18, 229-243. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2017.01.001>
- Nelson, D. i Cooper, C. (2005). Guest editorial: Stress and health: A positive direction [Editorial]. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21(2), 73–75. <https://doi.org/10.1002/smi.1053>
- Nikolić Ivanišević, M., Slišković, A., Ombla, J., Tokić, A. i Brown, T. (2023). Life satisfaction in employed mothers of children with disabilities: The importance of personal, family, work, and society characteristics. *Societies*, 13(8), 1–17. <https://doi.org/10.3390/soc13080177>
- Nurullah, A. S. (2010). Gender differences in distress: The mediating influence of life stressors and psychological resources. *Asian Social Science*, 6(5), 27–38. <https://doi.org/10.5539/ass.v6n5p27>
- Obadić, A. (2008). Kretanje hrvatske ponude rada i njen utjecaj na migracijske tijekove. *Migracijske i etničke teme*, 24(1-2), 91–108. <https://hrcak.srce.hr/26288>
- Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007. (2007). *Narodne novine*, 58/2007., 72/2007.
- O'Driscoll, M. P. i Cooper, C. L. (2002). Job-related stress and burnout. U P. Warr (Ur.) *Psychology at Work* (str. 203-229). Penguin Books Ltd.
- OECD (2013). *Framework for statistics on the distribution of household income, consumption and wealth*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264194830-en>.
- OECD. (2023). *OECD Economic Surveys: Croatia 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4f945053-en>
- Ombla, J., Slišković, A., Nikolić Ivanišević, M., Šimunić A. i Ljubičić, M. (2023). Kako zaposleni roditelji djece s teškoćama u razvoju usklađuju zahtjeve radne i obiteljske uloge? Kvalitativno istraživanje. *Revija za sociologiju*, 53 (1). 67-97. <https://doi.org/10.5613/rzs.53.1.3>
- Oswald, A. J., Proto, E. i SgROI, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. i Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Pavlović, Ž. i Sindik, J. (2014). Situacijsko suočavanje sa stresom kod odgoji-

- telja. *Sigurnost*, 56 (3), 187-201. <https://hrcak.srce.hr/127761>
- Quick, J. C. i Henderson, D. F. (2016). Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- Rath, T i Harter, J. (2010). *Wellbeing: The five essential elements*. Gallup Press.
- Raya, R. P i Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89–93. <https://doi.org/10.4103/0019-5278.130835>
- Regionalni sajam poslova (2020). *Rezultati istraživanja*. https://storage.moj-posao.net/o/izvjestaj_za_regionalno_istrazivanje_2020_web.pdf
- Ryan, J. S. i Burchell, M. J. (2023). *Make Work Healthy: Create a Sustainable Organization with High-Performing Employees*. John Wiley & Sons.
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. U A. J. Elliot (Ur.), *Advances in motivation science* (str. 111–156). Elsevier Academic Press. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Schaufeli, W. B., Desart, S. i De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)-Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schein, E. H. (2008). *Promjena uloge rukovoditelja za ljudske potencijale*. IEDC Poslovna šola.
- Sheldon, P., Rauschnabel, P. A., Antony, M. G. i Car, S. (2017). A cross-cultural comparison of Croatian and American social network sites: Exploring cultural differences in motives for Instagram use. *Computers in Human Behavior*, 75, 643-651. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.06.009>
- Slišković, A. (2017). *Stres u radu*. Nastavni materijali. Sveučilište u Zadru. <https://www.unizd.hr/Portals/12/pdf/Nastava/SuR.pdf>
- Slišković, A. (2023). The role of personality traits, work motivation and job

- satisfaction in the explanation of seafarers' well-being. U A. Kołodziej-Durnaśm, F. Sowa i M. Grasmeyer (Ur.), *Maritime Professions - Issues and Perspectives Series: International Studies in Maritime Sociology*, vol. 2 (str. 205-224). Brill.
- Slišković, A. i Burić, I. (2020). *Znanstveno istraživanje u psihologiji: Vodič za početnike*. Sveučilište u Zadru.
- Slišković, A., Burić, I. i Knežević, I. (2016). Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: važnost podrške ravnatelja i radne motivacije. *Društvena istraživanja*, 25(3), 371-392. <https://doi.org/10.5559/di.25.3.05>
- Slišković, A., i Penezić, Z. (2017). Lifestyle factors in Croatian seafarers as relating to health and stress on board. *WORK*, 56, 371-380.
- Sonnentag, S., Tay, L. i Neshor Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: more than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76, 473–510. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- Sorensen, N. i Oyserman, D. (2009). Collectivism, Effects on Relationships. U H. T. Reis i S. K. Sprecher (Ur.), *Encyclopedia of human relationships* (str. 233-236). Sage.
- Stephoe, A. (2019). Happiness and Health. *Annual Review of Public Health*, 40, 339–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040218-044150>
- Sulsky, L. i Smith, C. A. (2005). *Work Stress*. Thomson Wadsworth.
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Naklada Slap.
- Sušanj, Z. (2012). Organizacijske intervencije u procesima upravljanja ljudskim resursima: uloga rukovoditelja u očuvanju mentalnog zdravlja. U V. Božičević, S. Brlas i M. Gulin (Ur.), *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja; Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*, (str.246-264). Zavod za javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije.
- Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2016). Towards an understanding of the relationship between supervisors' felt trust and team- effectiveness evaluation. *Primjenjena psihologija*, 9 (4), 413-427. <https://doi.org/10.19090/pp.2016.4.413-427>
- Šimunić, A. (2024). Izazovi u usklađivanju obiteljskog i profesionalnog života. U I. Macuka (Ur.), *Suvremeno roditeljstvo: iskustva i izazovi* (str. 93-140). Sveučilište u Zadru.

- Šimunić, A., Slišković, A., Tokić, A., Ombla, J. i Stewart, L. (2023). The role of personal and environmental resources in predicting work-family facilitation and mental health among employed parents of children with disabilities in Croatia. *Behavioral Sciences*, 13, 710. <https://doi.org/10.3390/bs13090710>
- Šverko, B. (2019). Od industrijske do organizacijske psihologije: osvrt na razvoj psihologije rada u Hrvatskoj. U V. Kolesarić (Ur.), *Prilozi povijesti psihologije u Hrvatskoj* (str. 145-193). FF Press.
- Tokić, A., Gusar, I. i Nikolić Ivanišević, M. (2021). Zadovoljstvo poslom i mentalno zdravlje zdravstvenih djelatnika u Hrvatskoj u vrijeme pandemije COVID-19. *Društvena istraživanja*, 30 (2), 401-421. <https://doi.org/10.5559/di.30.2.11>
- Tokić, A., Gusar, I. i Nikolić Ivanišević, M. (2023). Mental health and well-being in healthcare workers in Croatia during COVID-19 pandemic: longitudinal study on convenient sample. *Medica Jadertina*, 53(1), 15-26. <https://doi.org/10.57140/mj.53.1.3>
- Transparency International. (2023). *Corruption Perception Index*. Dostupno na: <https://www.transparency.org/en/countries/croatia>
- Tucak Junaković, I., Macuka, I. i Skokandić, L. (2019). Profesionalni stres, zadovoljstvo poslom i sagorijevanje medicinskih sestara/tehničara zaposlenih u području palijativne skrbi. *Medica Jadertina*, 49, 157-171. <https://hrcak.srce.hr/234876>
- Turkalj, D. (2024). Problematika smjenskog rada zdravstvenih djelatnika i utjecaj na cirkadijani ritam. *Nastavnička revija*, 5 (1), 57-70. <https://doi.org/10.52444/nr.5.1.5>
- United Nations. (2009). *System of National Accounts*. United Nations Publishing.
- Vanhoutte B. (2015). Hedonic and eudemonic wellbeing. U *Measuring and reporting on Europeans' well-being: Findings from the European Social Survey*. European Social Survey (ESS ERIC). https://pure.manchester.ac.uk/ws/portalfiles/portal/31961964/FULL_TEXT.PDF
- Vretenar, C. i Visintin, S. (2012). Upravljanje ljudskim resursima koje osigurava produktivnost i održivi razvoj radne snage. U V. Božičević, S. Brlas i M. Gulin (Ur.), *Psihologija u zaštiti mentalnog zdravlja; Priručnik za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja*, (str.201-212). Zavod za

- javno zdravstvo „Sveti Rok“ Virovitičko-podravske županije.
- Waldinger, R. i Schulz, M. (2023). *The good life and how to live it: Lessons from the world's longest study on happiness*. Ebury Publishing.
- Warr, P. i Nielsen, K. (2018). Wellbeing and work performance. U E. Diener, S. Oishi i L. Tay (Ur.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers.
- WHO (1948). *Constitution*. World Health Organization.
- WHO (2020). Basic Documents. Forty ninth edition. World Health Organization. <https://apps.who.int/gb/bd/>
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. i McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565–588. <https://doi.org/10.1348/0963179042596522>
- Yoon, S. i Kim, Y. K. (2018). Gender differences in depression. U Y. K. Kim (Ur.), *Understanding depression* (str. 287–294). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-6580-4_24
- Zakon o državljanima država članica Europskog gospodarskog prostora i članovima njihovih obitelji (2019,2020, 2020, 2022). *Narodne novine*, 66/2019., 53/2020., 144/20., 114/2022.
- Zakon o strancima (2020, 2022, 2022). *Narodne novine*, 133/2020., 144/2022., 151/2022.
- Zakon o suzbijanju neprijavljenoga rada (2022). NN 151/22, na snazi od 01.01.2023.
- Zdilar, A. (2021). Kretanja na tržištu rada u Hrvatskoj i Europskoj uniji: Povijesni presjek i aktualni izazovi. *Ekonomika misao i praksa*, 30(1), 77–95. <https://hrcak.srce.hr/240984>
- Živčić-Bećirević, I. i Smojver-Ažić, S. (2005). Izvori stresa na poslu odgojitelja u dječjim vrtićima. *Psihologijske teme*, 14 (2), 3-15. <https://hrcak.srce.hr/11837>
- Žužić, I. i Miljković Krečar, I. (2014). Zadovoljstvo poslom kod nastavnika privatnog i javnog visokog učilišta. *Napredak*, 154 (1-2), 119-138. <https://hrcak.srce.hr/138835>

O autoricama

Ana Slišković je redovita profesorica na Odjelu za psihologiju Sveučilišta u Zadru. Nositeljica je nekoliko kolegija iz područja metodologije istraživanja na studiju psihologije, a njezini ostali nastavni, istraživački i stručni angažmani uglavnom su vezani za područje psihologije rada i organizacijske psihologije. U dosadašnjim istraživanjima pretežno se bavila čimbenicima koji oblikuju subjektivnu dobrobit i zdravlje zaposlenika iz različitih sektora. Njezini trenutni uži znanstveno-istraživački interesi usmjereni su na tri područja: pomorsku psihologiju, dobrobit obitelji djece s teškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom te razvoj zdravih radnih organizacija.

Andrea Tokić je izvanredna profesorica na Odjelu za psihologiju Sveučilišta u Zadru. Izvodi nastavu iz kolegija iz područja psihologije rada, organizacijske psihologije i upravljanja ljudskim potencijalima. Istraživačke i stručne interese veže uz područje psihologije rada i organizacijske psihologije, s posebnim interesom za dobrobit zaposlenika te psihofiziološke promjene uvjetovane radnim čimbenicima.

Ana Šimunić je izvanredna profesorica na Odjelu za psihologiju Sveučilišta u Zadru. Nositeljica je i izvoditeljica nekoliko kolegija iz područja metodologije i statistike u psihologijskim istraživanjima, psihometrije, marketinga i istraživanja tržišta, te ekološke psihologije. Njezini istraživački i stručni interesi uglavnom su vezani za područje psihologije rada i organizacijske psihologije, posebice istraživanja sučelja radne i privatne uloge, te istraživanja odnosa čovjeka i prirode/okoline.

Matilda Nikolić Ivanišević je izvanredna profesorica na Odjelu za psihologiju Sveučilišta u Zadru. Sudjeluje u izvođenju nastave iz nekoliko kolegija iz područja metodologije, psihometrije i psihofiziologije. Njezin istraživački interes primarno je povezan sa psihofiziologijom (ispitivanje kardiovaskularne i neuralne aktivnosti kao mjera stresa odnosno opterećenja) te s organizacijskom psihologijom u sklopu koje je prvenstveno usmjerena na dobrobit zdravstvenih djelatnika te zaposlenih roditelja djece s teškoćama u razvoju.

Jelena Ombla je izvanredna profesorica na Odjelu za psihologiju Sveučilišta u Zadru. Sudjeluje u izvođenju nastave iz više kolegija u području opće i kliničke psihologije. Trenutno je na funkciji zamjenice voditeljice Studentskog savjetovišta te je predsjednica Etičkog povjerenstva Odjela za psihologiju. Područje njezina užeg znanstvenog interesa su interpersonalni odnosi i relacije s dobrobiti te roditeljstvo djece s teškoćama u razvoju i osoba s invaliditetom.