

# Odnos stresa, angažiranosti i opravka od posla s nekim pokazateljima dobrobiti

---

**Kirin, Veronika**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:142:410633>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



*Repository / Repozitorij:*

[FFOS-repository - Repository of the Faculty of Humanities and Social Sciences Osijek](#)



Sveučilište J.J. Strossmayera u  
Osijeku Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

Veronika Kirin

**ODNOS STRESA, ANGAŽIRANOSTI I OPORAVKA OD  
POSLOVA S NEKIM POKAZATELJIMA DOBROBITI**

Diplomski rad

Mentorica: doc. dr. sc. Valerija Križanić

Sumentorica: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2020.

Sveučilište J.J. Strossmayera u  
Osijeku Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

Veronika Kirin

**ODNOS STRESA, ANGAŽIRANOSTI I OPORAVKA OD  
POSLA S NEKIM POKAZATELJIMA DOBROBITI**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana opća psihologija

Mentorica: doc. dr. sc. Valerija Križanić

Sumentorica: doc. dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2020.

## IZJAVA

Izjavljujem s punom materijalnom i moralnom odgovornošću da sam ovaj rad samostalno napravio te da u njemu nema kopiranih ili prepisanih dijelova teksta tuđih radova, a da nisu označeni kao citati s napisanim izvorom odakle su preneseni.

Svojim vlastoručnim potpisom potvrđujem da sam suglasan da Filozofski fakultet Osijek trajno pohrani i javno objavi ovaj moj rad u internetskoj bazi završnih i diplomskih radova knjižnice Filozofskog fakulteta Osijek, knjižnice Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

U Osijeku, 14.9.2020.

Veronika Krin, 0122220529

ime i prezime studenta, JMBAG

## **Odnos stresa, angažiranosti i oporavka od posla s nekim pokazateljima dobrobiti**

Kako u svijetu tako i u Hrvatskoj sve više organizacija uviđa koliko je dobrobit zaposlenika važna za konkurentsku prednost. Pokazalo se kako umorni i iscrpljeni zaposlenici ne mogu biti angažirani te pokazuju organizacijski nepoželjna ponašanja kao što je odlazak na bolovanje ili napuštanje organizacije. U Hrvatskoj do sad nije puno istraživanja provedeno na temu potrebe za odmorom zaposlenika i strategija oporavka, tako je cilj ovog istraživanja bio ispitati u kakvom su odnosu potreba za odmorom, sagorijevanje, strategije oporavka, angažiranost i dobrobit. Analizirani su podatci 271 osobe. Od instrumenata je uključen Upitnik radne angažiranosti, Oldenburški upitnik sagorijevanja, Upitnik potrebe za odmorom, Upitnik oporavka od posla, Skale psihološke dobrobiti, Mjere afektivnih doživljaja te Indeks osobne kvalitete života. Rezultati korelacijske analize pokazali su kako su osobe s višim stupnjem sagorijevanja manje angažirane, manje su zadovoljne životom te doživljavaju više neugodnih emocija i raspoloženja. Također imaju veću potrebu za odmorom te u manjoj mjeri koriste strategije oporavka. Suprotno tome, osobe koje izvještavaju o većem stupnju oporavka imaju i generalno veći stupanj psihološke i subjektivne dobrobiti te se procjenjuju angažiranijima. U predviđanju radne angažiranosti, potreba za odmorom, odmak, vještine i kontrola (dimenzije odmora od posla) te ugodni afekti pokazali su se kao značajni prediktori. Ipak, kad se u zadnji blok uključe dimenzije sagorijevanja, dolazi do medijacije, čime Otuđenost ostaje jedini značajni negativni prediktor angažiranosti.

Ključne riječi: potreba za odmorom, strategije oporavka, angažiranost, sagorijevanje, dobrobit

## **The relationship of stress, engagement, and recovery from work with some indicators of well-being**

As across the world as in Croatia, more and more organizations are realizing how important employee well-being is for their competitive advantage. It has been shown that tired and exhausted employees cannot be engaged and usually show unwanted behaviors such as going on sick leave or turnover. Till now, there is no much research in Croatia on the need for recovery and on recovery experience, so the aim of this study was to examine the relationships between need for recovery, burnout, recovery experience, engagement and well-being. In the main processing of this research only 271 people were included. As instruments were included UWES-9, The Oldenburg Burnout Inventory, The need for recovery scale, The recovery experience questionnaire, Psychological Well-

being Scale, Measures of affective experiences and The Personal Well-being Index. The results of the correlation analysis showed that people with a higher burnout rate were less engaged, less satisfied with life, and experienced more unpleasant emotions and affect. They also had a greater need for recovery and to a lesser extent experienced recovery strategies. In contrast, people who reported a higher rate of recovery also in general gave a higher estimates of psychological and subjective well-being and assessed themselves as more engaged. As predictors of work engagement, The need for recovery, detachment, skills, and control (dimensions of the The Recovery Experience Questionnaire) and pleasant affects proved to be significant, until the last block did not include the dimensions of burnout, leaving Disengagement as the only significant negative predictor.

Key words: need for recovery, recovery experience, engagement, burnout, well-being

## Sadržaj

Uvod .....	1
Dobrobit.....	2
Model radnih zahtjeva i resursa.....	4
Sagorijevanje .....	5
Radna angažiranost.....	6
Odnosi između dobrobiti, sagorijevanja i angažiranosti.....	7
Potreba za oporavkom .....	8
Model napora i oporavka .....	8
Teorija očuvanja resursa .....	9
Iskustva oporavka od posla.....	11
Moguća važnost potrebe za odmorom i oporavka u odnosu između dobrobiti, sagorijevanja i angažiranosti .....	12
Cilj, problem istraživanja i hipoteze.....	13
Cilj istraživanja.....	13
Problem.....	13
Hipoteze.....	13
Metodologija.....	14
Sudionici.....	14
Instrumenti.....	15
Postupak.....	18
Rezultati.....	19
Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijske statistike te prikaz deskriptivnih podataka .....	19
Odnos pokazatelja stresa, angažiranosti, iskustva oporavka od posla i pokazatelja subjektivne i psihološke dobrobiti zaposlenika .....	20
Doprinos sagorijevanja, potrebe za odmorom, dimenzija oporavka od posla te skala subjektivne i psihološke dobrobiti u objašnjenju radne angažiranosti.....	23
Rasprava .....	26
Važnost rada, implikacije, ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja .....	30
Zaključak .....	31

## Uvod

Suprotno još uvijek čestom scenariju gdje se zaposlenici uslijed nepovoljnih uvjeta rada ili nekih aspekata odnosa poslodavca prema njima mogu osjećati kao 'potrošni resursi' koje je lako zamijeniti, sve više organizacija počinje prepoznavati svoje zaposlenike kao izvor konkurentske prednosti. Slično ističe i Rahimić (2010) tvrdeći kako organizacije mogu uspješno odgovoriti na promjene u okruženju isključivo znanjem, inteligencijom i kreativnim sposobnostima svojih zaposlenika. Stoga i organizacijama postaje sve relevantnije pitanje kako stres i manjak odmora utječu na rad i dobrobit zaposlenika tj. na 'izvor konkurentske prednosti'?

U istraživanju Parent-Thiriona, Fernández Macías, Hurleya i Vermeylena (2007) pokazalo se da čak 20 - 30% zaposlenika u Europskoj Uniji vjeruje da je njihovo zdravlje ugroženo stresom izazvanim poslom. Obzirom na ovako veliku prevalenciju stresa u europskoj populaciji važno je baviti se ovom temom u Hrvatskoj te novim saznanjima doprinositi poboljšanju radnih uvjeta.

U znanstvenoj literaturi možemo naići na brojne definicije stresa, no najbitnije je istaknuti da je stres psihofiziološka reakcija (stavlja osobu u stanje uzbuđenja) koja se javlja kada postoji neravnoteža između resursa koje osoba ima i zahtjeva koji se na nju postavljaju. Uzroke stresa nazivamo stresorima, a na poslu oni mogu biti različiti, npr. prevelika opterećenja, nedostatak jasnoće radne uloge, neuključenost u donošenje odluka koje utječu na radnika, nesigurnost posla, neučinkovita komunikacija i sl. (European Agency for Safety and Health at Work, 2. listopada 2020). Ipak, u svom radu Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli (2001) navode kako stresorima preferiraju nazivati one činitelje koji uglavnom kod svih ljudi i u svim situacijama izazivaju stres. Za razliku od toga, radnim zahtjevima nazivaju sve fizičke, psihološke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji traže neprekidni fizički ili mentalni napor te stoga izazivaju određeni fizički ili psihološki trošak. Kada je taj trošak prevelik te kod ljudi izaziva negativne posljedice poput anksioznosti, depresije i sagorijevanja, radni zahtjevi postaju sinonim stresa na poslu (Schaufeli i Bakker, 2004).

Uloga odmora nakon posla je ublažavanje posljedica stresa i napora na poslu. Iako je ponekad zanemaren od strane zaposlenika ili još češće od strane njihovih nadređenih, pokazalo se da je dnevni oporavak važniji za zdravlje i subjektivnu dobrobit od godišnjih odmora (Demerouti, Bakker, Geurts i Taxis, 2009). Iako postoji nekoliko definicija oporavka od posla, Demerouti i suradnici (2009) definiraju ga kao proces koji popravljajući negativne posljedice napora i odnosi se na one aktivnosti koje smanjuju umor s ciljem rekuperacije i ponovne psihičke spremnosti. Aktivnosti koje zaposlenici



upražnjavaju s ciljem oporavka, razlikovat će se od osobe do osobe, no Sonnentagova i Fritzova (2007) tvrde kako nisu aktivnosti same po sebi oporavljajuće, već atributi u njihovoj podlozi. Stoga su grupirali aktivnosti na one koje omogućavaju psihološki odmak, relaksaciju, usavršavanje vještina i kontrolu.

S obzirom na to koliko je stres raširen u radnoj populaciji i koliko je oporavak od posla važan za zaposlenika, postavlja se pitanje kako stres i umor utječu na angažiranost i dobrobit zaposlenika. U svojoj su meta-analizi Crawford, LePine i Rich (2010) pronašli da stresori narušavaju angažiranost zaposlenika i povećavaju vjerojatnost sagorijevanja na poslu. Nadalje, slaba psihološka odvojenost od posla van radnog vremena dovodi to toga da funkcionalni sustavi (npr. neuroendokrini i kardiovaskularni sustavi) ostaju u stanju dugotrajne aktivacije što dodatno crpi organizam zaposlenika i tijekom slobodnog vremena (Brosschot, Gerin i Thayer, 2006). Istraživanje Sonnentagove i Fritzove (2007) pokazalo je da osobe koje se psihološki odvoje od posla nakon radnog vremena imaju veće razine dobrobiti i zadovoljstva životom, dok je preokupacija vlastitim poslom tijekom slobodnog vremena i nemogućnost zaposlenika da se mentalno isključi s posla dio nezdravog obrasca kojeg karakteriziraju visoka razina umora, pritužbe na spavanje i drugi pokazatelji snižene dobrobiti (Grebner, Semmer i Elfering, 2005; van Hooff, Geurts, Kompier i Taris, 2007).

Uzevši sve u obzir, važno je ispitati kvalitetu života odnosno određene elemente dobrobiti hrvatskih zaposlenika i u kakvom su odnosu sa spomenutim konstruktima. Ovo pitanje postalo je još važnije u vrijeme COVID-19 pandemije, jer se uz uobičajene radne zahtjeve veliki dio populacije suočio i s bitnom promjenom životnih uvjeta. Promjene s kojima su se zaposlenici susreli, a mogle bi biti od velike važnosti su rad od kuće, online nastava djece, prisilno korištenje godišnjeg odmora i slično. Stoga je cilj ovog diplomskog rada ispitati odnos stresa zaposlenika, radne angažiranosti i iskustva odmora od posla s nekim pokazateljima dobrobiti zaposlenika, uz kontrolu nekih varijabli koje su mogle biti relevantne za iskustva zaposlenika u vrijeme pandemije COVID-19. U radu će se stres istraživati kroz sindrom izgaranja i potrebu za odmorom.

## **Dobrobit**

Koncept dobrobiti odnosi se na optimalno psihološko funkcioniranje te optimalno iskustvo pojedinca (Ryan i Deci, 2001). Dobrobit se počela istraživati u okviru pozitivne psihologije koja se razvijala kao odgovor na problematičnu činjenicu da je psihologija dotada bila usmjerena samo na

psihičke poremećaje. Iako se, u početku dobrobit poistovjećivala sa srećom pojedinca ubrzo se otkrilo kako je dobrobit vrlo kompleksna domena istraživanja (Ryan i Deci, 2001). Tako razlikujemo dva pristupa dobrobiti- hedonistički i eudemonijski pristup (Waterman, 1993; Ryan i Deci, 2001).

Centralni pojam hedonističkog pristupa je subjektivna dobrobit, definirana kao kognitivna i afektivna procjena vlastitog života (Diener, Lucas i Oishi, 2002). Točnije, subjektivna dobrobit obuhvaća pozitivni i negativni afekt, zadovoljstvo životom te zadovoljstvo nekim specifičnim domenama u životu (poput posla i obitelji) (Diener, Suh, Lucas i Smith, 1999). Tako se zadovoljstvo životom odnosi na kognitivni aspekt subjektivne dobrobiti jer predstavlja kognitivnu evaluaciju zadovoljstva vlastitim životom (Andrews i Withey, 1976; prema Lucas, Diener i Suh, 1996), dok afektivna komponenta obuhvaća pozitivni i negativni afekt (Lucas i sur., 1996). U skladu s navedenim, dobrobit karakterizira prevladavanje ugodnih emocija, u maloj mjeri doživljavanje neugodnih emocija te zadovoljstvo različitim životnim domenama i/ili životom općenito.

Prema eudemonijskom pristupu smatra se kako je koncept hedonističke dobrobiti nepotpun te se pretpostavlja da življenje u skladu s pravim sobom, bavljenje aktivnostima koje su u skladu s najdubljim vrijednostima i samoaktualizacija vlastitih potencijala vode istinskoj dobrobiti (Waterman, 1993). Tako, Ryff (1989) u svome radu ističe kako dotadašnja istraživanja dobrobiti nemaju dobar teorijski temelj te razvija novi model dobrobiti koji polazi iz eudemonijskog pristupa. Nova konceptualizacija dobrobiti sastoji se od dimenzija (a) Samoprihvatanje, (b) Pozitivni odnosi s drugima, (c) Osobni rast i razvoj, (d) Smislen život, (e) Ovladavanje okolinom i (d) Autonomija. Nadalje, Ryff i Keyes (1995) su u svom istraživanju potvrdile kako upitnik dobrobiti koji se sastoji od šest spomenutih dimenzija pouzdano i valjano ocrta koncept dobrobiti. Samoprihvatanje se odnosi na pozitivan stav prema sebi, obuhvaća prihvaćanje različitih aspekata sebe te pozitivno gledanje na vlastitu prošlost. Pozitivni odnosi s drugima, kao dimenzija, odnosi se na imanje toplih i zadovoljavajućih odnosa te odnosa od povjerenja. Također, osobe visoko na ovoj dimenziji sposobne su za empatiju, privrženost i intimnost. Osobni rast i razvoj obuhvaća osjećaje kontinuiranog rasta i razvoja te potencijala osobe. Nadalje, osobe visoko na ovoj dimenziji otvorene su za nova iskustva i imaju osjećaj da napreduju u znanju i izvedbi. Smisleni život kao dimenzija obuhvaća pitanja o ciljevima, o imanju smjera u životu te uvjerenjima da život ima svrhu. Ovladavanje okolinom odnosi se na osjećaj kompetentnosti i sposobnosti da upravljamo kompleksnom okolinom te izabiremo ili kreiramo kontekste odgovarajuće našim potrebama i vrijednostima. Autonomija kao dimenzija odnosi se na neovisna i samoodređujuća ponašanja te na sposobnost odupiranja društvenim pritiscima (Ryff,

1989; Keyes i Lopez, 2002).

Dobrobit se pokazala ovisnom o resursima na poslu, tako veća autonomija, dobri odnosi na poslu, stabilnost radne uloge i mogućnost odvajanja poslovnog od obiteljskog konteksta doprinosi većoj dobrobiti (Edwards i Rothbard, 1999). U istraživanju Bella, Rajendrana i Theilera (2012) pokazalo se da kada se profesori u visokom školstvu osjećaju razdraženo, bez kontrole, uznemireno i preplavljeno zbog posla (što su često posljedice radnih zahtjeva), izvještavaju o smanjenoj ravnoteži između svog posla i osobnog života i smanjenoj dobrobiti. Što se tiče hrvatskog uzorka, zanimljive nalaze dobila je Glišić (2019) u istraživanju koje je provela na zaposlenicima IT sektora. Naime, u ovome istraživanju o višoj subjektivnoj dobrobiti izvještavali su oni zaposlenici koji su koristili opuštanje kao strategiju oporavka te imali kontrolu nad vlastitim slobodnim vremenom. Također bitno za spomenuti je da su se kao pozitivni prediktori ugodnih emocija na poslu pokazali opuštanje, usvajanje vještina i kontrola (dimenzije tj. strategije oporavka).

### **Model radnih zahtjeva i resursa**

Dobar teorijski okvir za istraživanje stresora na poslu i njihovog utjecaja na angažiranost, sagorijevanje i dobrobit zaposlenika, daje Model radnih zahtjeva i resursa (eng. Job demands-resources model; dalje u tekstu: JD-R). Ovaj model može obuhvatiti sve konstrukte od interesa u ovome radu jer kreće od postavke da se svi faktori rizika povezani uz stres mogu klasificirati u dvije opće kategorije. Štoviše, ova postavka vrijedi za svako zanimanje neovisno o njegovim specifičnostima. Tako, prvu kategoriju čine radni zahtjevi, dok drugu kategoriju čine radni resursi (Bakker i Demerouti, 2007). Druga postavka je da veliki radni zahtjevi i manjak radnih resursa uzrokuju potrošnju energije i narušavaju motivaciju zaposlenika, što vodi do nastanka sindroma sagorijevanja (Demerouti i sur., 2001).

Radni zahtjevi odnose se na fizičke, psihološke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji traže neprekidan fizički ili mentalni napor te stoga izazivaju određeni fizički ili psihološki trošak. Također, što je veća aktivacija psihofiziološkog sustava i što osoba uloži veći napor bit će i veće posljedice. Radni resursi odnose se na fizičke, psihičke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji mogu: (a) biti ključni za/olakšavati postizanje ciljeva, (b) olakšavati suočavanje s radnim zahtjevima te smanjivati negativne psihičke i fizičke posljedice i (c) stimulirati osobni rast i razvoj. Kada u vanjskoj okolini nedostaju resursi poput socijalne podrške, doživljaja kontrole nad vlastitim radom,

raznolikosti u zadacima i sl.; zaposlenici se ne mogu nositi s negativnim utjecajem radnih zahtjeva poput velikih količina posla (Demerouti i sur., 2001).

### *Sagorijevanje*

Sagorijevanje (eng. burnout) se obično koristi za opisivanje stanja mentalne iscrpljenosti (Schaufeli i Bakker, 2004). Sam termin popularizirale su Maslach i Jackson (1981) kada su novokonstruiranim upitnikom počele (Upitnik izgaranja na poslu Christine Maslach, eng. Maslach-Burnout Inventory - MBI) mjeriti iscrpljenost, depersonalizaciju i smanjenu radnu učinkovitost. Sagorijevanje se prvotno ispitivalo kod populacije čiji rad obuhvaća interakciju s ljudima (poput učitelja, medicinskih djelatnika, i slično). Ipak, nakon mnogih istraživanja pokazalo se da je sagorijevanje nespecifičan sindrom koji se može pojaviti u svim zanimanjima (Schaufeli i sur., 2002). Iscrpljenost je najprepoznatljivija dimenzija sagorijevanja te se osobe i najčešće opisuju u terminima iscrpljenosti. Ona ocrta stres koji osobe proživljavaju, no dimenzija depersonalizacije pokazuje kritični aspekt odnosa koji ljudi imaju prema svome poslu. Depersonalizacija se odnosi na to da se osoba emocionalno i kognitivno udaljava od posla, najčešće se radi o kognitivnom distanciranju tako što osoba razvije indiferentan ili čak ciničan stav prema poslu. Nadalje, kad su ljudi iscrpljeni i teže depersonalizaciji vrlo teško će imati osjećaj uspjeha te posljedično počinju osjećati smanjenje radne učinkovitosti (Maslach, Schaufeli, i Leiter, 2001).

JD-R model pretpostavlja da razvoj sindroma sagorijevanja prate dva procesa. Prvi proces odnosi se na činjenicu da zahtjevni aspekti posla dovode do neprestanog naprezanja i iscrpljenosti. Drugi proces odnosi se na nedostatne resurse, koji onda otežavaju ispunjavanje radnih zahtjeva i posljedično dovode do izbjegavajućeg ponašanja. Dugoročna posljedica ovakvog izbjegavajućeg ponašanja je otuđenost od posla. Ovaj se model pokazao primjenjivim u populaciji učitelja, medicinskih tehničara, industrijskih radnika te kontrolora leta. Stoga bi se moglo zaključiti da je interakcija između radnih zahtjeva i resursa vrlo važna za nastajanje sindroma sagorijevanja, neovisno o zanimanju (Demerouti i sur., 2001).

Pokazalo se da do sagorijevanja dolazi uslijed velikih zahtjeva po resurse zaposlenika, tako je sagorijevanje pozitivno povezano s većim brojem smjena te negativno s brojem godina rada i brojem godišnjih odmora (Ozyurt, Hayran i Sur, 2006). Nadalje, radni tempo, podrška nadređenih, količina posla i kompleksnost zadataka imaju važne učinke na iscrpljenost i otuđenost (Kuruüzüm, Anafarta i

Irmak, 2008). Također, pokazalo se da se i strategije nošenja sa stresom vežu za pojavu sagorijevanja do te mjere da bi aktivne strategije mogle igrati ulogu u njegovu sprječavanju. Upravo ova istraživanja potvrđuju teorijske pretpostavke da je sagorijevanje složeni sindrom koji se javlja kada su osobe duže vremena izložene stresnim situacijama na poslu, zahtjevnim zadacima i imaju premalo resursa (Leiter, 1991). Štoviše, pokazalo se kako je sagorijevanje medijator odnosa između radnih zahtjeva i zdravstvenih problema, tj. uslijed prevelikih radnih zahtjeva dolazi do sagorijevanja što posljedično dovodi do zdravstvenih problema (npr. glavobolje, kardiovaskularni problemi, trbuholjka itd.) (Schaufeli i Bakker, 2004). U istom istraživanju pokazalo se kako je sagorijevanje pozitivno povezano i s planiranjem promjene posla. Osim radnih zahtjeva, pokazalo se kako sagorijevanju doprinose i ranije prisutni depresivni simptomi zaposlenika (Upadyaya, Vartiainen i Salmela-Aro, 2016) te je zbog toga važno provjeriti i generalnu dobrobit zaposlenika, koja ne mora uvijek biti posljedica već može biti i faktor rizika.

### ***Radna angažiranost***

Radna angažiranost definira se kao pozitivno i ispunjavajuće mentalno stanje vezano uz posao kojeg karakterizira energičnost, posvećenost i udubljenost. Energičnost karakterizira visoka razina energije, psihološka otpornost tijekom rada, spremnost na ulaganje truda i ustrajnost u radu. Posvećenost obuhvaća osjećaj smisla, entuzijazam, inspiracija, ponos i izazov. Konačno, udubljenost karakterizira stanje potpune koncentracije i duboke zaokupljenosti poslom zbog čega osobi vrijeme brzo prolazi i teško se odvaja od posla (Schaufeli i suradnici, 2002; Schaufeli, Bakker, i Salanova, 2006).

Radna angažiranost počela se proučavati u okviru sindroma sagorijevanja, gdje se prvo pretpostavljalo da se radna angažiranost nalazi samo na suprotnom polu od sagorijevanja (Schaufeli i sur., 2002). Štoviše, Schaufeli i Bakker (2001; prema Schaufeli i sur., 2002) utvrdili su kako postoje dvije temeljne dimenzije koje odražavaju dobrobit na poslu: (a) aktivacija i (b) identifikacija. Tako se aktivacija proteže na kontinuumu od iscrpljenosti do energičnosti, dok se identifikacija proteže od cinizma do posvećenosti (Schaufeli i Bakker, 2001; prema Schaufeli i sur., 2002). Angažiranost se sastoji od energičnosti i posvećenosti, tj. suprotnosti iscrpljenosti i cinizma (dimenzije sagorijevanja). Ipak, još je jedna dimenzija važna u konceptualizaciji angažiranosti, a to je udubljenost. Udubljenost se nije pokazala kao suprotni pol smanjene radne učinkovitosti te Schaufeli i suradnici (2002)

razdvajaju sindrom sagorijevanja i angažiranost kao dva vrlo povezana, ali ipak odvojena konstrukta.

Istraživanje Schaufelia i Bakker (2004) pokazalo je kako su radni resursi prediktori radne angažiranosti te kako je radna angažiranost medijator odnosa između radnih resursa i namjere za napuštanjem radnog mjesta. Točnije, kada su zaposleniku dostupni radni resursi on je angažiraniji na svome radnom mjestu te je manja vjerojatnost da će planirati napustiti organizaciju. Spomenutome idu u prilog i nalazi Upadyaya i sur. (2016) gdje se pokazalo kako uslužni stil vođenja (eng. servant leadership; vođa služi svojim podređenima, stavlja njihove potrebe na prvo mjesto) doprinosi radnoj angažiranosti i zadovoljstvu životom. Također, u istom istraživanju i otpornost zaposlenika pokazala se važnim resursom. Nadalje, pokazalo se kako zaposlenici koji izvještavaju o visokom stupnju angažiranosti doživljavaju više pozitivnog afekta i manje negativnog afekta na kraju radnog tjedna (Sonntag, Mojza, Binnewies i Scholl, 2008). U skladu s prethodnim je i nalaz da radna angažiranost negativno korelira sa sagorijevanjem te depresivnim simptomima te je pozitivno povezana sa zadovoljstvom životom i oporavkom (Upadyaya i sur., 2016). Chung i Angeline (2010) su provjeravali je li radna angažiranost medijator odnosa između radnih resursa i radne uspješnosti. Tako, potvrdili su pretpostavku kako su zaposlenici angažiraniji kada su im dostupni resursi poput socijalne potpore i kontrole nad poslom, te su posljedično i uspješni u svome radu.

### **Odnosi između dobrobiti, sagorijevanja i angažiranosti**

Kao što je već spomenuto, JD-R model govori o tome kako do naprežanja i iscrpljenosti dolazi zbog nedostatnih radnih resursa te zahtjevnih aspekata posla. Nadalje, istraživanja dobrobiti pokazala su kako adekvatni radni resursi doprinose i većoj dobrobiti i većoj angažiranosti, dok se oba konstrukta smanjuju u prisustvu previsokih radnih zahtjeva. Nadalje, nalazi prethodnih istraživanja dodatno sugeriraju kako je upravo sagorijevanje posljedica previsokih radnih zahtjeva.

S obzirom na dva pogleda na psihološku dobrobit, za ovu temu važna je subjektivna dobrobit jer se već pokazalo da angažiranost prate ugodne emocije i veće zadovoljstvo životom. No, od kritičke važnosti mogle bi biti i dimenzije psihološke dobrobiti Smisleni život i Ovladavanje okolinom jer ocrtavaju svrhovitost života osobe i njenu kompetentnost da se snalazi u svojoj okolini. Stoga je opravdano provjeriti u kakvom su odnosu skale dobrobiti, sagorijevanje i angažiranost hrvatskih zaposlenika te ispitati doprinos sagorijevanja u objašnjenju radne angažiranosti.

## **Potreba za oporavkom**

Kako se radni dan i obaveze približavaju kraju ljudi su skloniji izvještavati o svome umoru, potrebi za odmorom te željom da dođu kući. Sonnentagova i Zijlstra (2006) objašnjavaju da kada se nakupi umor, ljudi osjećaju snažnu potrebu da uzmu pauzu od radnih zahtjeva. Taj snažan osjećaj je ljudska potreba za oporavkom koju možemo objasniti kao emocionalno stanje obilježeno kratkotrajnom nevoljkosti da se nastave trenutni zadaci ili da se prihvate novi. Nadalje, osjećaj umora javlja se zbog iscrpljenosti resursa (Sonnentag i Zijlstra, 2006), a Van Veldhoven (2008) i Sonnentagova (2001) sugeriraju kako bi se potreba za odmorom trebala proučavati u okviru Modela napora i oporavka (Meijman i Mulder, 1998) te Modela očuvanja resursa (Hobfoll, 1989; Hobfoll, Halbesleben, Neveu i Westman, 2018) koji se temelje na problemu iscrpljenosti resursa. Ove dvije teorije slažu se s JD-R modelom te samo još detaljnije problematiziraju potrošnju resursa i njihovu ulogu u nastanku potrebe za odmorom i sindroma sagorijevanja.

Osjećaj umora motivira ljude da uzmu predah kako bi se oporavili od ulaganja truda i kako bi si omogućili obnovu resursa. Taj proces obnove resursa nazivamo oporavkom (Sonnentag i Zijlstra, 2006). Važan dio oporavka je to što se svi psiho-biološki sustavi unutar pojedinca, koji su bili aktivni tijekom ulaganja napora, vraćaju na svoju prvobitnu razinu funkcioniranja (Meijman i Mulder, 1998). Oporavak je važan jer omogućava ljudima pripremu za nove izazove te sprječava akumulaciju umora koja na kraju može dovesti do ozbiljnih posljedica po zdravlje. Vrijeme nakon posla tradicionalno se smatra vremenom tijekom kojeg će se ljudi oporaviti od svakodnevnih zahtjeva posla. S obzirom da se rad i oporavak u ciklusu izmjenjuju svaki dan, to se naziva ciklus rada i oporavka. Ovaj je ciklus primarno određen radnim vremenom, ali i aktivnostima koje osoba ima u privatnom životu (Sonnentag i Zijlstra, 2006).

### ***Model napora i oporavka***

Ovaj model pretpostavlja da zahtjevi posla tj. radni zahtjevi stvaraju trošak u obliku efekata opterećenja koji uključuju brojne emocionalne, kognitivne i ponašajne simptome. Kakvi će biti efekti opterećenja uvelike ovisi o karakteristikama posla, kontroli posla tj. širini odluka i poslovnom potencijalu zaposlenika (Van Veldhoven, 2008). Karakteristike posla više se odnose na objektivne karakteristike poput standarda uspješnosti i ishoda rada, uvjeta radne situacije (kvaliteta zraka, zagađenost i slično), odnosa na poslu te trenutnih okolinskih faktora (trenutna temperatura, trenutni

problemi i slično). Nadalje, kontrola posla odnosi se na to u kolikoj mjeri zaposlenik može donositi odluke, dok se poslovni potencijal više odnosi na subjektivne karakteristike poput psihološkog stanja osobe i znanja koje ima. Ipak, dio poslovnog potencijala je i volja osobe hoće li stvarno uložiti potreban trud. Svi su ovi dijelovi modela bitni jer o svakome ovisi koliko će biti snažni efekti opterećenja (Meijman i Mulder 1998). Meijman (1989; prema Van Veldhoven, 2008) je posebnu pozornost pridao karakteristikama kontrole posla jer se vežu uz mogućnosti oporavka, kao što su pauze na poslu, godišnji odmor, početak i završetak smjene.

Koncept potrebe za odmorom odnosi se na to da radni zadaci kod zaposlenika induciraju skupinu kratkotrajnih simptoma kao što su osjećaj preopterećenosti, iritabilnosti, socijalno povlačenje, nedostatak energije i smanjena radna uspješnost. Točnije, u idealnim uvjetima jednom kada zahtjevi nestanu, unutar istog dana ili noći doći će do oporavka (Van Veldhoven, 2008). Prema modelu Meijmana i Muldera (1998), ako osoba nema normalne mogućnosti za oporavak dolazi do nakupljanja efekata opterećenja koji onda direktno utječu na percipirane karakteristike posla i poslovni potencijal zaposlenika, točnije zadaci na poslu zaposleniku postaju sve teži, a on ima sve manje energije i volje za postizanje standarda uspješnosti. Tako "kumulativni proces" (Kompier, 1988; prema Van Veldhoven, 2008) može dovesti do ozbiljnijih posljedica poput zdravstvenih simptoma i nedostatka kapaciteta za radom (Van Dijk i sur., 1990; prema Van Veldhoven, 2008). Kao dio ovog kumulativnog procesa javlja se sve veća potreba za odmorom (oporavkom), zaposlenik izvještava o mnogo ozbiljnijem osjećaju psihološkog pritiska, dalje opada volja (spremnost) za učinkovitosti, pada i kapacitet radne učinkovitosti i pogoršava se osjećaj umora. Kada se ovakva aktivacija održi tijekom duljeg perioda počinju se javljati ozbiljniji sindromi, kao što je sagorijevanje i iscrpljenost. Kad se jave ovakvi sindromi, odmor neće automatski smanjiti pritisak niti vratiti volju za radom, niti otkloniti umor.

### ***Teorija očuvanja resursa***

Prema Teoriji očuvanja resursa, stres se razvija kada su naši resursi u opasnosti, kada ih izgubimo ili kada nam se ništa od uložениh resursa ne vrati. U ovom kontekstu, resursi mogu biti objekti, karakteristike osobe (npr. ključne vještine, optimizam...), situacije (npr. zaposlenje, rang u organizaciji...) i kapital (npr. novac, znanje...), koji su sami vrijedni za opstanak ili su sredstvo postizanja takvih resursa (Hobfoll, Halbesleben, Neveu i Westman, 2018). Nadalje, ova teorija slijedi



premisu da ljudska kognicija ima evolucijski usađenu i snažnu pristranost da preuveličava gubitak resursa, a podcjenjuje dobitak resursa. Ovakav neproporcionalni utjecaj gubitka resursa izražava se u njegovom mnogo jačem učinku, njegovoj većoj brzini i duljini vremena tijekom kojeg utjecaj ostaje vidljiv. Gubitak je evolucijski ostao primaran u ljudskim sustavima jer su čak i mali gubici često bili značajno vezani za neuspjeh u preživljavanju. Nadalje, teorija očuvanja resursa pretpostavlja da ljudi moraju ulagati resurse da bi se zaštitili od gubitka resursa, oporavili od gubitaka i stekli nove resurse (Hobfoll i sur., 2018). U svjetlu oporavka to bi značilo da osoba mora uložiti svoje slobodno vrijeme da bi si omogućila oporavak. Još jedna pretpostavka ove teorije je da pojedinci ulaze u obrambeni način funkcioniranja kada iscrpe resurse. Teorija očuvanja resursa implicira da osobe u obrambenom stanju žele sačuvati self (sliku o sebi) koji u takvom stanju može postati agresivan i iracionalan (Hobfoll i sur., 2018). To je najmanje istraženi princip ove teorije, ali mogao bi objašnjavati zašto ljudi u stresnim i zahtjevnim situacijama postaju mrzovoljni i hostilni prema suradnicima i korisnicima usluga.

Pretpostavke modela napora i oporavka o posljedicama radnih zahtjeva potvrdili su nalazi istraživanja Sluitera, Croona, Meijmana i Frings-Dresena (2003). U ovim istraživanjima pokazalo se da se radni zahtjevi razlikuju ovisno o vrsti posla (negdje su više doprinijeli objašnjenju fizički napori, a negdje mentalni), no zajednički - kao faktor višeg reda objašnjavali su od 14% do 48% varijance potrebe za oporavkom. Nadalje, u istom smjeru idu nalazi istraživanja (Sonnentag i Zijlstra, 2006) koji impliciraju kako pojedinci koji izvještavaju o situacijskim ograničenjima (neadekvatni alati, nedostatak informacija i slično) i niskoj kontroli na poslu, koji troše puno slobodnog vremena na aktivnosti vezane uz posao, koji provode malo vremena u socijalnim ili fizičkim aktivnostima te koji ne osjećaju da je njihovo slobodno vrijeme ugodno iskustvo, izvještavaju o snažnijoj potrebi za oporavkom prije spavanja. Nadalje, pokazalo se kako snažna potreba za oporavkom dovodi do niže razine dobrobiti do kraja dana tj. zaposlenici su izvještavali o psihosomatskim pritužbama (fizička bol, sniženo mentalno zdravlje i socijalno funkcioniranje) i iscrpljenosti. Štoviše pokazalo se da je potreba za oporavkom medijator odnosa na način da što više slobodnog vremena osoba provede u poslovnim aktivnostima porasti će i potreba za oporavkom te će posljedično doći do snižene dobrobiti (Sluiter i sur., 2003; Sonnentag i Zijlstra, 2006). U istraživanju koje su proveli Sluiter i suradnici (2003) utvrđeno je kako je potreba za odmorom medijator između zahtjeva posla i pritužbi zaposlenika na zdravlje. Kao pokazatelj problema sa zdravljem koristili su iz upitnika psihosomatskih pritužbi, subskalu Nedostatak kvalitete sna te subskalu Emocionalna iscrpljenost. Također, potreba za

odmorom pokazala se prediktorom trajanja bolovanja. De Croon, Sluiter, Blonk, Broersen i Frings-Dresen (2004) u svome su istraživanju dobili kako je potreba za oporavkom medijator utjecaju zahtjeva posla na davanje otkaza. Točnije vozači kamiona su zbog svoje potrebe za odmorom češće mijenjali ne samo firmu, već i struku. Profesionalne nesreće još su jedan problem kako radne populacije tako i njihovih firmi jer su odgovorne za značajan udio izostanaka i invalidnosti radnika. Upravo je istraživanje Swaena, Van Amelsvoorta, Bültmanna i Kanta (2003) potvrdilo kako je potreba za odmorom rizik nesreća na poslu.

### ***Iskustva oporavka od posla***

Sonnentagova (2001) je primijetila kako su istraživanja pokazala da je slobodno vrijeme nakon posla vrlo bitno za odmor zaposlenika, ali da je ostalo ne istraženo koje to aktivnosti doprinose oporavku. Upravo su se time nastavile baviti Sonnentagova i Fritsova (2007) te su konstruirale novu skalu za procjenu kvalitete odmora. Naime, primijetile su kako različiti ljudi koriste različite aktivnosti kako bi postigli oporavak te da su psihološka iskustva u njihovoj podlozi ta koja su jednaka. Psihološka iskustva tj. strategije oporavka koje su uključene u skalu jesu (a) psihološki odmak, (b) opuštanje, (c) usvajanje vještina i (d) kontrola (Sonnentag i Fritz, 2007). Etzion, Eden i Lapidot (1998) koristili su termin psihološki odmak kako bi opisali da je osoba fizički i mentalno izvan poslovne situacije. Odmak se odnosi na to da osoba nije okupirana poslovnim zadacima kao što je primanje poslovnih poziva kod kuće ili aktivno obavljanje poslovnih obaveza, ali i na psihološko odvajanje od posla na način da osoba ni ne razmišlja o poslovnim zadacima i problemima. Opuštanje se odnosi na aktivnosti koje ne iziskuju puno napora i resursa osobe. Usvajanje vještina odnosi se na aktivnosti tijekom slobodnog vremena koje odvrćaju pozornost osobe od posla tako što postavljaju zahtjeve na druge resurse nego posao, a omogućuju učenje novih stvari. Usvajanje vještina daje osobi osjećaj kompetentnosti što osobi omogućava razvoj novih resursa. Kontrola se ovdje odnosi na mogućnost kontrole svojeg slobodnog vremena tj. slobodu da osoba bira kojim će se aktivnostima baviti i na koji način tijekom slobodnog vremena (Sonnentag i Fritz, 2007).

Uz sve pozitivne efekte koje radna angažiranost ima na zaposlenika i njegov rad, pokazalo da uz nju zaposlenik mora imati i mogućnost psihološkog odmaka u slobodno vrijeme. Točnije, balans između angažiranosti na poslu i odmaka u slobodno vrijeme je vrlo važna premisa dobrobiti zaposlenika (Sonnentag, Mojza, Binnewies i Scholl, 2008). Štoviše pokazalo se kako je psihološki

odmak važan moderator odnosa angažiranosti i umora. Naime, oni zaposlenici koji su izvještavali da uživaju u svome poslu, ako nisu imali mogućnost psihološkog odmaka izvještavali su o značajno većem umoru prije spavanja, nego oni koji su se kod kuće odmaknuli od posla (Demerouti, Bakker, Sonnentag i Fullagar, 2012). Nadalje, u istraživanju provedenom na finskom uzorku pokazalo se kako su vježbanje, provođenje slobodnog vremena vani te provođenje vremena u interakciji s prirodom najefektivnije aktivnosti za oporavak od stresa na poslu (Korpela i Kinnunen, 2010). Nadalje, oporavak ne smanjuje umor samo prije spavanja, već aktivnosti koje omogućavaju psihološki odmak i relaksaciju (poput aktivnosti koje iziskuju malo energije, vježbanja i društvenih aktivnosti) povećavaju i energičnost sljedeće jutro te doprinose radnoj angažiranosti. Dok obavljanje poslovnih aktivnosti i kućanskih poslova smanjuje energičnost i loše utječe na radnu angažiranost (ten Brummelhuis i Bakker, 2012). Nadalje, ovi autori ističu kako navedeni nalazi potvrđuju pretpostavke modela truda i oporavka te teorije očuvanja resursa, jer pokazuju da do oporavka dolazi kad se zaposlenici uključuju u aktivnosti koje omogućuju psihološki odmak i relaksaciju.

### **Moguća važnost potrebe za odmorom i oporavka u odnosu između dobrobiti, sagorijevanja i angažiranosti**

Potreba za odmorom javlja se nakon što radni zadaci kod zaposlenika iscrpe resurse te se jave simptomi poput iritabilnosti, smanjene energije i opterećenosti. Nadalje, za pojedinca je važno da, kada završi s radnim zadacima, ima period tijekom kojeg će se moći adekvatno oporaviti. Prethodna istraživanja pokazala su kako obavljanje poslovnih zadataka i tijekom slobodnog vremena, što onemogućava adekvatan oporavak, dovodi do snižene dobrobiti. Suprotno tome relaksirajuće slobodne aktivnosti doprinijele su kasnijoj radnoj angažiranosti. Dodatno, opravdano je očekivati da će se kod zaposlenika koji nemaju mogućnost adekvatnog oporavka tijekom duljeg perioda javiti sagorijevanje.

Na temelju prezentiranih teorija i rezultata važno je ispitati u kakvom su odnosu potreba za odmorom i strategije oporavka s dobrobiti i angažiranosti. Također, važno je ispitati doprinos potrebe za odmorom i strategija oporavka u objašnjenju varijance angažiranosti. Provjeravanje problema prezentiranih u uvodu od važnosti je i zbog činjenice da je vrlo malo istraživanja na našem području pokrilo ovu tematiku.

## **Cilj, problem istraživanja i hipoteze**

### **Cilj istraživanja**

Ispitati odnos indikatora stresa, radne angažiranosti i iskustva oporavka od posla s nekim pokazateljima subjektivne i psihološke dobrobiti.

### **Problem**

1. Utvrditi povezanost pokazatelja stresa (potrebe za odmorom i sagorijevanja), angažiranosti, iskustva oporavka od posla te pokazatelja subjektivne i psihološke dobrobiti zaposlenika.
2. Utvrditi doprinos sagorijevanja, potrebe za odmorom, dimenzija oporavka od posla te odabranih pokazatelja subjektivne i psihološke dobrobiti u objašnjenju radne angažiranosti.

### **Hipoteze**

H1a. Očekuje se da osobe koje doživljavaju visok stupanj sagorijevanja na poslu izvještavaju i o većoj potrebi za odmorom te slabijem oporavku od posla.

H1b. Očekuje se da osobe koje doživljavaju visok stupanj sagorijevanja izvještavaju o nižem stupnju angažiranosti, niže procjenjuju Ovladavanje okolinom i Smisleni život (dvije dimenzije psihološke dobrobiti) te su manje zadovoljne životom i doživljavaju u većoj mjeri temeljni negativni afekt (dva indikatora subjektivne dobrobiti).

H1c. Očekuje se da osobe koje imaju više samoprocjene na dimenzijama oporavka od posla imaju i više samoprocjene na angažiranosti, na dimenzijama psihološke dobrobiti Ovladavanje okolinom i Smisleni život, da su zadovoljnije životom i doživljavaju više temeljnog pozitivnog afekta.

H2a. Potreba za odmorom te doživljaj sagorijevanja na radnom mjestu bit će značajni negativni prediktori radne angažiranosti.

H2b. Dimenzije oporavka od posla (Psihološki odmak, Opuštanje, Usvajanje vještina i Kontrola prilikom oporavka od posla) bit će značajni pozitivni prediktori radne angažiranosti.

H2c. Skale subjektivne i psihološke dobrobiti bit će značajni pozitivni prediktori radne angažiranosti.

## Metodologija

### Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 299 sudionika iz cijele Republike Hrvatske, pri čemu je uvjet za sudjelovanje u istraživanju bio da osoba radi na trenutnom radnom mjestu minimalno 7 mjeseci. Iz daljnje obrade isključeni su sudionici koji su naveli da rade manje od 7 mjeseci te da su u posljednjih 7 mjeseci bili više od 42 dana na bolovanju ili nekoj vrsti (ne)plaćenog dopusta. U istraživanju su također mogli sudjelovati i izvanredni studenti i redovni studenti koji rade studentske poslove, ako zadovoljavaju gore navedeni kriterij. Uvjet od 7 mjeseci uzet je jer se očekuje da osoba unutar tog perioda ima iskustvo rada iz vremena prije i tijekom pandemije COVID-19. U daljnje analize uključen je 271 sudionik, od toga je sudjelovalo 229 (84.5%) žena te 42 (15.5%) muškarca. Raspon dobi kretao se od 20 do 60 ( $M=34.1$ ,  $SD=9.03$ ) godina te najveći postotak sudionika ima visoku stručnu spremu (47.6%). Detaljnije demografske podatke pogledajte u Tablici 1.

### Tablica 1

*Demografski podaci sudionika istraživanja (N=271).*

Demografski podaci	M	SD	Minimum	Maksimum	
Dob	Žene (N=229)	34.68	9.28	20	60
	Muškarci (N=42)	30.95	6.76	23	47
Koliko dugo radite na sadašnjem radnom mjestu?*	98.73	211.9	7	3200	

  

Demografski podaci	Frekvencija (n)	Postotak (%)
Zaposlen/a sam na:		
Određeno	38	14
Neodređeno	227	83.8
Samostalna djelatnost	1	.40
Ostalo	5	1.90

\*Sudionici su izrazili brojem mjeseci koliko dugo rade na sadašnjem radnom mjestu

## Instrumenti

Kako bi se ispitala radna angažiranost sudionika koristio se **Upitnik radne angažiranosti** (eng. Utrecht Work Engagement Scale - 9; Schaufeli, Bakker i Salanova, 2006; prijevod na hrvatski jezik Mataja, 2018). Upitnik se sastoji od devet čestica koje su podijeljene u tri dimenzije – energija (3), posvećenost (3) i udubljenost (3). Primjer čestice za Energiju „*Na poslu sam pun/a energije*“, primjer čestice za Posvećenost „*Moj me posao nadahnjuje*“, primjer čestice za Udubljenost „*Lako se zanesem kad radim*“. Sudionici se procjenjuju na skali Likertovog tipa koliko se često osjećaju na određen način te u skladu s time označavaju broj od 0 do 6 (0 = nikad; 6 = svaki dan/uvijek). Ukupni rezultat pojedine dimenzije formira se kao prosječna vrijednost procjena na svim česticama pripadajuće dimenzije, a ukupni rezultat upitnika kao prosječna vrijednost svih dimenzija. U istraživanju će viši ukupni rezultat upućivati na višu razinu radne angažiranosti. Pouzdanost za Energiju iznosi  $\alpha=.72$ , za Posvećenost iznosi  $\alpha=.84$  te za Udubljenost iznosi  $\alpha=.77$ . Pouzdanost cjelokupne skale iznosi  $\alpha=.90$  (Schaufeli i sur., 2006). U svome diplomskom radu Mataja (2018) je dobila koeficijent pouzdanosti cjelokupne skale na hrvatskom uzorku  $\alpha=.80$ .

Kao jedan od pokazatelja stresa koristilo se sagorijevanje zaposlenika koje se ispitalo **Oldenburškim upitnikom sagorijevanja** (The Oldenburg Burnout Inventory; Demerouti i Bakker, 2008). Ovaj su upitnik na hrvatski jezik prevele Slišković i Burić (2018). Upitnik se sastoji od 16 tvrdnji koje su raspodijeljene u dvije dimenzije sagorijevanja na poslu: Iscrpljenost i Otuđenost. Skala iscrpljenosti sastoji se od osam tvrdnji, od toga su četiri tvrdnje usmjerene na pozitivne aspekte (npr. „*Kada radim, obično se osjećam pun/a energije.*“) i četiri na negativne aspekte (npr. „*Ima dana kada se osjećam umorno i prije nego što dođem na posao.*“). Na isti su način uravnotežene tvrdnje i kod skale otuđenosti, koja se također sastoji od ukupno osam čestica (npr. „*Uvijek pronalazim nove i zanimljive aspekte u svom poslu.*“ i „*Sve češće se događa da o svom poslu pričam na negativan način.*“). Sudionici procjenjuju svoj stupanj slaganja na ljestvici Likertovog tipa od 4 stupnja, (1 = uopće se ne slažem; 4 = potpuno se slažem). Za svaku dimenziju formira se ukupni rezultat kao prosjek rezultata na svim tvrdnjama koje čine pojedinu skalu uz prethodno obrnuto bodovanje pozitivno formuliranih čestica. Viši rezultat na dimenzijama sagorijevanja podrazumijeva viši stupanj sagorijevanja na poslu, odnosno veću iscrpljenost i otuđenost. Pouzdanost obje dimenzije u izvornom istraživanju iznosi  $\alpha=.85$  (Demerouti i Bakker, 2008), dok u istraživanju Slišković i Burić (2018) pouzdanost za skalu iscrpljenosti iznosi  $\alpha = .84$ , a za skalu otuđenosti iznosi  $\alpha = .76$ .

Kao dodatni pokazatelj stresa koristila se iscrpljenost zaposlenika koja se ispitala **Upitnikom potrebe za odmorom** (Van Veldhoven i Broersen, 2003). Upitnik se sastoji od 11 čestica. Za potrebe ovog istraživanja upitnik je preveden dvostruko slijepim prijevodom na hrvatski jezik te sudionici procjenjuju koliko se često opisane situacije odnose na njih (0=nikad; 3=uvijek). Primjer čestica „*Teško mi je opustiti se na kraju radnog dana.*“, „*Kad se vratim s posla, potrebno mi je da me neko vrijeme svi puste na miru.*“ Skala odgovora ima 4 stupnja prema talijanskoj adaptaciji (Pace, Cascio, Civilleri, Guzzo, Foddai i Van Veldhoven, 2013) ovog upitnika. Rezultati mogu varirati od 0 do 33, no dobiveni rezultat potrebno je dodatno transformirati u standardizirani oblik, odnosno na postotak skalarnog maksimuma (%SM) što daje procjenu na bodovnoj skali od 0 do 100. Pouzdanost ovog upitnika pokazala se zadovoljavajućom i u izvornom istraživanju iznosi od  $\alpha = .81$  do  $\alpha = .92$  (Veldhoven i Broersen, 2003), dok u talijanskom istraživanju iznosi  $\alpha = .88$  (Pacea i sur., 2013).

Da bi utvrdili koje strategije oporavka sudionici koriste i koliko se uopće odmaraju koristio se **Upitnik oporavka od posla** (The recovery experience questionnaire; Sonnentag i Fritz, 2007; prijevod na hrvatski Tonković Grabovac i Salkičević, 2013). Upitnik se sastoji od 16 čestica koje su raspodijeljene u četiri kategorije, tako prve četiri čestice mjere psihološki odmak („*Uopće ne razmišljam o poslu.*“), idućih četiri opuštanje („*Koristim vrijeme za razbibrigu*“), zatim četiri mjere usavršavanje vještina („*Učim nove stvari.*“), a posljednjih četiri kontrolu („*Sam odlučujem o svom rasporedu*“). Sudionici procjenjuju na ljestvici Likertovog tipa od pet stupnjeva (1 = uopće se ne slažem; 5 = u potpunosti se slažem) u kojoj mjeri se opisane situacije odnose na njihovo slobodno vrijeme. Ukupni rezultat dobiva se zbrajanjem odgovora svih čestica pri čemu viši rezultat upućuje na viši stupanj oporavka od posla. Moguće je izračunati i rezultate na pojedinim dimenzijama tako što se zbroje svi odgovori na pripadajućoj ljestvici. Pouzdanost u izvornom istraživanju varira od  $\alpha = .79$  do  $\alpha = .85$  (Sonnentag i Fritz, 2007), ovisno o dimenziji, dok se koeficijenti pouzdanosti na hrvatskom uzorku kreću od 0.90 do 0.91 za pojedine ljestvice (Tonković Grabovac i Salkičević, 2013).

Pri ispitivanju dobrobiti zaposlenika mjerili su se indikatori psihološke, a nakon toga i subjektivne dobrobiti.

Za utvrđivanje psihološke dobrobiti koristila se adaptirana verzija **Skale psihološke dobrobiti** (eng. Psychological Wellbeing Scale; Ryff i Keyes, 1995), (na hrvatski jezik prevele Keresteš, Brković i Kuterovac Jagodić, 2012). Skala mjeri šest različitih komponenti psihološke dobrobiti (Samoprihvatanje, Osobni rast i razvoj, Smislen život, Pozitivni odnosi s drugima, Ovladavanje okolinom i Autonomija), kroz ukupno 30 tvrdnji, pri čemu svaka dimenzija obuhvaća pet čestica.

Sudionici svoje odgovore daju na skali Likertovog tipa od četiri stupnja (1= uopće nije točno za mene, 4= potpuno točno za mene), a rezultat pojedine dimenzije formira se kao prosjek na pripadajućim česticama uz rekodiranje onih negativno strukturiranih. Viši rezultat na dimenziji upućuje na njenu jaču izraženost kod sudionika. Za potrebe ovog istraživanja koristit će se cjelokupna skala, no analizirat će se samo rezultati na dimenzijama Smislen život (primjer čestice „*Uživam stvarati planove za budućnost i raditi na njihovu ostvarenju...*“) i Ovladavanje okolinom (primjer čestice „*Dobro se nosim s brojnim obavezama koje imam u svakodnevnom životu.*“). Koeficijenti pouzdanosti za muškarce i žene u istraživanju Keresteš i sur. (2012) iznose: za dimenziju Ovladavanje okolinom  $\alpha=.71$  (M) i  $.74$  (Ž) te za Smislen život  $\alpha=.59$  (M) i  $.70$  (Ž).

Pri ispitivanju subjektivne dobrobiti sudionika, uključila se i afektivna i kognitivna komponenta subjektivne dobrobiti.

Pod afektivnom komponentom u ovom se istraživanju ispituju afektivna stanja osobe u proteklih mjesec dana. U tu svrhu koristile su se **Mjere afektivnih doživljaja** (hrvatska verzija Križanić, Kardum i Knezović, 2014), formirana je polazeći od instrumenta PANAS-X (Watson i Clark, 1994). U upitniku zadržano je 16 čestica usmjerenih na ugodna (primjer čestice „*Fokusirano*“) i neugodna (primjer čestice „*Uznemireno*“) afektivna stanja različite razine aktivacije, pri čemu su čestice raspodijeljene u dvije dimenzije: negativnog temeljnog afekta (8 čestica;  $\alpha= .83-.85$ ) te pozitivnog temeljnog afekta (8 čestica;  $\alpha = .84-.86$ ) (prema Križanić i sur., 2014). Sudionici su trebali procijeniti u kojoj su se mjeri osjećali na određeni način tijekom posljednjih mjesec dana. Procjene se daju na skali Likertovog tipa od sedam stupnjeva (1 = Uopće ne ili vrlo malo; 7 = Stalno ili gotovo stalno). Skalni rezultati formiraju se kao prosjek odgovora na pripadajuće čestice, pri čemu viši rezultat na negativnom temeljnom afektu upućuje na veću učestalost doživljavanja neugodnih afektivnih stanja u posljednjih mjesec dana; isto tako viši rezultat na dimenziji pozitivnog temeljnog afekta upućuje na veću učestalost doživljavanja ugodnih afektivnih stanja u posljednjih mjesec dana. Ovim temeljnim česticama dodane su i 4 dodatne čestice: "*Umorno*", "*Pod stresom*", "*Dosadno*" i "*Smireno*", kao potencijalno korisne kontrolne čestice.

Pod kognitivnom komponentom u ovom se istraživanju ispituje zadovoljstvo osobe životom općenito i različitim životnim domenama. U tu svrhu koristio se **Indeks osobne kvalitete života** (eng. The Personal Wellbeing Index, PWI; International Wellbeing Group, 2013), tj. prijevod na hrvatski jezik (Kaliterna Lipovčan i Prizmić-Larsen, 2014). Upitnik se sastoji se od sedam dimenzija kojima se mjeri zadovoljstvo životom u sedam domena: životni standard, zdravlje, životna postignuća, odnosi



s bližnjima, osjećaj sigurnosti, osjećaj pripadanja zajednici i osjećaj sigurnosti u budućnosti (u upitniku se pojavljuju pitanja poput: „*Koliko ste zadovoljni svojim osjećajem sigurnosti?*“, „*Koliko ste zadovoljni svojim odnosima s bližnjima?*“). Sudionici trebaju procijeniti svoje zadovoljstvo pojedinom domenom na skali Likertovog tipa od 0 do 10 (0 = „nimalo nisam zadovoljan“; 10 = „u potpunosti sam zadovoljan“). Ukupni se rezultat izračunava kao aritmetička sredina rezultata na sedam domena, pri čemu viši rezultat upućuje na veće zadovoljstvo životom. Nadalje, dobiveni rezultat potrebno je transformirati u standardizirani oblik, odnosno na postotak skalarnog maksimuma (%SM) što daje procjenu kvalitete života na bodovnoj skali od 0 do 100. Pouzdanost ovog upitnika, na australskom uzorku, varira od  $\alpha=.70$  do  $\alpha=.85$  (International Wellbeing Group, 2013). Koeficijent pouzdanosti u diplomskom radu Martine Kolak (2019) dobiven na hrvatskom uzorku, iznosi  $\alpha=.86$ .

Upitnik o sociodemografskim podacima sastavljen za potrebe ovoga istraživanja sadržava pitanja o: dobi, spolu, vrsti djelatnosti kojom se sudionik bavi, poziciji na radnom mjestu, uvjetima življenja tijekom pandemije (poput „procijenite koliko su Vam se uvjeti življenja promijenili tijekom pandemije“ i način rada tijekom pandemije, ima li sudionik djecu vrtićke ili školske dobi).

## **Postupak**

Istraživanje je provedeno putem online upitnika tako što se njegova poveznica (eng. Link) podijelila na društvenim mrežama (Facebook, LinkedIn). Kako bi se prikupio što veći broj sudionika poveznica istraživanja dijelila se u različite tematske grupe na društvenim mrežama koje okupljaju određenu populaciju (npr. psiholozi, učitelji, doktori, medicinske sestre). S obzirom da su se sudionici prikupili metodom snježne grude, analizirani uzorak je prigodan. Na prvoj stranici upitnika sudionicima opisani su uvjeti sudjelovanja i pristanka te upute za sudjelovanje. Također, naglašeno je kako sudionici mogu odustati od istraživanja u bilo kojem trenutku, da je sudjelovanje anonimno te da će se rezultati obrađivati isključivo na grupnoj razini. Dobiveni podaci obrađeni su programom IBM SPSS Statistics 25.

Za ispunjavanje upitnika bilo je potrebno između 15 i 20 minuta. Instrumenti za mjerenje konstrukata uključenih u istraživačke probleme bili su sudionicima prezentirani sljedećim redoslijedom: *Upitnik radne angažiranosti*, *Oldenburški upitnik sagorijevanja*, *Upitnik potrebe za odmorom*, *Upitnik oporavka od posla*, *Skale psihološke dobrobiti*, *Mjere afektivnih doživljaja*, *Indeks osobne kvalitete života* te konstruirani upitnik sociodemografskih podataka.

## Rezultati

### Testiranje preduvjeta za korištenje parametrijske statistike te prikaz deskriptivnih podataka

Na početku, potrebno je utvrditi razlikuju li se distribucije dobivenih rezultata značajno od normalne distribucije koja je temeljna pretpostavka parametrijske statistike. Vizualnom inspekcijom histograma varijabli te na temelju rezultata Kolmogorov–Smirnova ( $D(271)=.059 - .187$ ,  $p<.05$ ) i Shapiro–Wilkonova ( $S-W(271)=.867-.989$ ,  $p<.05$ ) testa može se zaključiti da distribucije rezultata svih varijabli značajno odstupaju od normalne distribucije. Nadalje, provjerene su vrijednosti indeksa asimetričnosti (engl. skewness) koje se kreću u rasponu od .002 do -1.12. Također provjerene su i vrijednosti indeksa spljoštenosti (engl. kurtosis) koje se kreću rasponu od .05 do -1.19. Kako su vrijednosti oba indeksa obuhvaćene preporučenim rasponom (za asimetričnost je to +/-3, a za spljoštenost +/-10), opravdano je koristiti parametrijske postupke (Kline, 2015).

Na temelju podataka iz Tablice 2 može se uočiti kako su sudionici izvještavali o razmjerno visokoj angažiranosti te su pokazali niže do umjerene samoprocjene na dimenzijama *Sagorijevanja* i na Upitniku Potrebe za odmorom. Prema rezultatima Upitnika Strategija oporavka sudionici su generalno davali razmjerno visoke samoprocjene na svim dimenzijama oporavka, osim na Psihološkom odmaku gdje su dali umjereno visoke procjene. Rezultati na svim varijablama dobiti umjereni su do visoki što upućuje na relativno dobro funkcioniranje sudionika ovog istraživanja.

**Tablica 2**

*Aritmetičke sredine, standardne devijacije, teorijski i opaženi raspon rezultata te koeficijenti pouzdanosti korištenih varijabli (N=271).*

Upitnik	Dimenzije	M	SD	Teorijski raspon	Opaženi raspon	Pouzdanost
Angažiranost		4.26	1.39	0 – 6	0.22 – 6	$\alpha=.95$
Potreba za odmorom		43.82	21.41	0 – 100	0 – 100	$\alpha=.92$
Strategije oporavka	Psihološki odmak	11.58	4.46	4 – 20	4 – 20	$\alpha=.92$
	Opuštanje	15.15	3.83	4 – 20	4 – 20	$\alpha=.94$
	Usavršavanje vještina	13.84	4.13	4 – 20	4 – 20	$\alpha=.93$
	Kontrola	14.90	3.73	4 – 20	4 – 20	$\alpha=.89$
Dimenzije sagorijevanja	Otuđenost	2.35	.59	1 – 4	1.13 – 3.88	$\alpha=.84$
	Iscrpljenost	2.50	.58	1 – 4	1 – 3.88	$\alpha=.87$
Skale subjektivne dobrobiti	Temeljni pozitivni afekt	4.78	1	1 – 7	1.75 – 7	$\alpha=.88$
	Temeljni negativni afekt	3.61	1.32	1 – 7	1 – 6.63	$\alpha=.90$
	Zadovoljstvo životom	73.6	16.36	0 – 100	15.71 – 100	$\alpha=.87$
Skale psihološke dobrobiti	Smislen život	2.99	.60	1 – 4	1.2 – 4	$\alpha=.72$
	Ovladavanje okolinom	3.1	.56	1 – 4	1.4 – 4	$\alpha=.70$

### **Odnos pokazatelja stresa, angažiranosti, iskustva oporavka od posla i pokazatelja subjektivne i psihološke dobrobiti zaposlenika**

Kako bi se odgovorilo na prvi problem potrebno je utvrditi odnos između potrebe za odmorom, sagorijevanja, angažiranosti, strategija oporavka te pokazatelja subjektivne i psihološke dobrobiti, korištenjem metode Pearsonove korelacije.

Osim spomenutih varijabli u korelacijsku matricu ubačene su i varijable spol, dob, razina obrazovanja, pitanje „*Imate li u Vašem kućanstvu djece (osoba mlađih od 18 godina)?*“ te pitanje „*Jeste li radili od kuće tijekom pandemije?*“. Naime, za ove varijable očekivalo se da bi mogle imati efekte na rezultate te da će ih biti potrebno kontrolirati u budućoj regresijskoj analizi. Ipak, pokazalo se kako varijabla spol te pitanje „*Imate li u Vašem kućanstvu djece (osoba mlađih od 18*

godina)?“ ne koreliraju niti s angažiranosti koja će se koristiti kao kriterij, niti s ostalim prediktorima te su isključeni iz daljnjih prikaza i obrada.

Iz tablice 3 vidi se kako obje dimenzije sagorijevanja Otuđenost i Iscrpljenost visoko pozitivno koreliraju s potrebom za odmorom. Nadalje, Otuđenost umjereno negativno korelira sa svim strategijama oporavka osim s Odmakom, dok je Iscrpljenost nisko negativno povezana s Odmakom te umjereno negativno s ostalim strategijama. Na temelju navedenih korelacija možemo zaključiti kako osobe koje su iscrpljenije i otuđenije od svog posla izvještavaju o većoj potrebi za odmorom te u maloj mjeri koriste spomenute strategije što dovodi do slabijeg oporavka od posla. Nadalje, obje dimenzije sagorijevanja visoko negativno koreliraju s angažiranosti te umjereno negativno s varijablom Zadovoljstvo životom i dimenzijama Smisleni život i Ovladavanje okolinom. Također, obje dimenzije sagorijevanja umjereno pozitivno koreliraju s Temeljnim negativnim afektom. Navedene korelacije sugeriraju kako osobe s višim stupnjem sagorijevanja izvještavaju o nižoj angažiranosti, većoj prevalenciji neugodnih emocija i raspoloženja u proteklih mjesec dana, manjem zadovoljstvu životom te lošijoj psihološkoj dobrobiti (bar u dvjema analiziranim dimenzijama). Opisani odnosi potvrđuju hipotezu 1a te 1b.

Dimenzija Psihološki odmak ne korelira s dimenzijom Smislen život, dok je s dimenzijom Ovladavanje okolinom u niskoj pozitivnoj korelaciji. Ostale su dimenzije oporavka umjereno pozitivno povezane s dimenzijama Smisleni život i Ovladavanje okolinom. Psihološki odmak ne korelira s varijablom *Angažiranost*, dok su *Opuštanje* i *Kontrola* nisko pozitivno povezane s njom. Nadalje, Usavršavanje vještina umjereno pozitivno korelira s angažiranosti. Dimenzije oporavka pozitivno koreliraju s Temeljnim pozitivnim afektom i zadovoljstvom životom, a te se korelacije kreću od nisko do umjereno visokih. Prezentirane korelacije mogu se sažeti u sljedeće: osobe koje izvještavaju o većem stupnju oporavka od posla daju generalno i više samoprocjene psihološke i subjektivne dobrobiti te se procjenjuju angažiranijima. Hipoteza 1c gotovo je u potpunosti potvrđena, jedino nije pronađena korelacija između Psihološkog odmaka i Angažiranosti te odmaka i Smislenog života.

**Tablica 3**

*Interkorelacije varijabli dob, razina obrazovanja, rad od kuće, Angažiranost, Potreba za odmorom, strategija oporavka, sagorijevanja, Mjera afektivnih doživljaja, Zadovoljstva životom te dvije Subskale psihološke dobrobiti (N=271).*

Varijable	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
1. Dob	1															
2. Razina obrazovanja	.26**	1														
3. Rad od kuće	-.30**	-.48**	1													
4. Angažiranost	.23**	.31**	-.24**	1												
5. Potreba za odmorom	.08	-.04	.14*	-.39**	1											
Dimenzije odmora od posla																
6. Odmak	-.12	.02	.05	-.08	-.25**	1										
7. Opuštanje	-.21**	.09	-.01	.14*	-.42**	.54**	1									
8. Vještine	.10	.23**	-.21**	.35**	-.25**	-.02	.26**	1								
9. Kontrola	-.05	.09	-.07	.28**	-.39**	.32**	.53**	.37**	1							
Dimenzije sagorijevanja																
10. Otuđenost	-.14*	-.24**	.17**	-.71**	.53**	-.01	-.29**	-.37**	-.34**	1						
11. Iscrpljenost	-.02	-.17**	.24**	-.56**	.80**	-.21**	-.40**	-.35**	-.45**	.72**	1					
Mjere subjektivne dobrobiti																
12. Pozitivni afekt	-.03	.12	-.12*	.41**	-.51**	.17**	.34**	.39**	.37**	-.47**	-.53**	1				
13. Negativni afekt	-.09	-.28**	.22**	-.36**	.51**	-.26**	-.39**	-.23**	-.38**	.43**	.58**	-.52**	1			
14. Zadovoljstvo životom	-.09	.13*	-.05	.29**	-.41**	.22**	.41**	.23**	.39**	-.41**	-.41**	.61**	-.52**	1		
Mjere psihološke dobrobiti																
15. Smislen život	-.04	.18**	-.05	.34**	-.32**	.05	.29**	.39**	.30**	-.43**	-.43**	.55**	-.43**	.56**	1	
16. Ovladavanje okolinom	.05	.06	-.09	.34**	-.42**	.14*	.33**	.23**	.39**	-.44**	-.48**	.55**	-.49**	.65**	.61**	1

*Napomena: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$*

## **Doprinos sagorijevanja, potrebe za odmorom, dimenzija oporavka od posla te skala subjektivne i psihološke dobrobiti u objašnjenju radne angažiranosti.**

Kako bi se pronašao odgovor na drugi problem tj. utvrdio doprinos sagorijevanja, potrebe za odmorom, dimenzija oporavka od posla te skala subjektivne i psihološke dobrobiti u objašnjenju radne angažiranosti, provedena je hijerarhijska regresijska analiza.

Nakon preliminarnih analiza radi provjere preduvjeta za provedbu planiranog postupka, uočeno je i da sve prediktorske varijable osim psihološkog odmaka koreliraju s kriterijem te njihove interkorelacije ne prelaze preporučenih .80. Potrebno je naglasiti da varijabla Potreba za odmorom korelira visoko s dimenzijom sagorijevanja Iscrpljenost (vidi Tablica 3). No, obje su uključene kao prediktorske varijable jer je njihova teorijska osnova drugačija. Veće vrijednosti VIF, posljedica su većih interkorelacija te one sugeriraju da je model ipak pristraniji. Kako niti jedna VIF vrijednost ne prelazi 10, a samo VIF za iscrpljenost kreće se od 4.67 do 5.10, smijemo nastaviti interpretirati model (Myers 1990, prema Field, 2009; Menard, 1995, prema Field, 2009). Na kraju utvrđeno je i kako su korelacije reziduala odgovarajuće te Durbin-Watson iznosi 1.87.

U hijerarhijsku regresijsku analizu kao kontrolne varijable uključene su dob, razina obrazovanja te pitanje „*Jeste li radili od kuće tijekom pandemije?*“. Rezultati hijerarhijske regresijske analize prikazani su u Tablici 4.

Prvi blok prediktora objašnjava 13% varijance kriterijske varijable (Angažiranost) te su se kao značajni prediktori pokazali dob i razina obrazovanja. U drugom bloku, kao prediktor, dodana je potreba za odmorom te se postotak varijance koji model predviđa povećao za 15%. Tako, potreba za odmorom kao negativni prediktor povećala je postotak varijance koji model objašnjava na ukupno 28%. U trećem bloku uvedene su strategije oporavka kao prediktori, te su se značajnima pokazali Psihološki odmak (negativni prediktor), Usavršavanje vještina (pozitivni prediktor) i Kontrola (pozitivni prediktor). Strategije oporavka povećale su postotak varijance angažiranosti koji model objašnjava za 7%. To znači da se može očekivati da će osobe koje imaju manje procjene na dimenziji Psihološki odmak, a veće procjene na dimenzijama Usavršavanje vještina i Kontrola imati i veće procjene angažiranosti. Temeljni pozitivni afekt i Temeljni negativni afekt stavljeni su kao prediktori u 4. blok te značajno povećavaju varijancu kriterija koju model objašnjava za 3%. U ovome bloku značajan pozitivan prediktor je Temeljni pozitivni afekt. Nadalje, uvrštavanjem Mjera afektivnih doživljaja u 4. blok, strategije Usavršavanje vještina i Kontrola prestaju biti značajni prediktori. Blok

5 i blok 6 prediktora nisu značajno poboljšali model te zadovoljstvo životom i odabrane dimenzije psihološke dobrobiti ne daju dodatan doprinos u objašnjavanju angažiranosti, kada se kontroliraju sociodemografske varijable, Potreba za odmorom, strategije oporavka i Mjere afektivnih doživljaja. U zadnji blok, kao prediktori su uvrštene dimenzije sagorijevanja. Samo dimenzija *Otuđenost* pokazala se kao značajan negativan prediktor, a ovaj je model povećao udio objašnjene varijance kriterija za 19%. Nakon uvrštavanja dimenzija sagorijevanja, model ukupno objašnjava visokih 57% varijance radne angažiranosti. Osim navedenog, nakon što je uvršten zadnji blok varijabli, varijabla Potreba za odmorom, strategija Psihološki odmak te dimenzija Temeljni pozitivni afekt prestali su biti značajni prediktori.

Kako je uočeno da uvrštavanjem 4. bloka te 7. bloka neki prediktori prestaju biti značajni, dodatno je provjeren medijacijski učinak dimenzije Temeljni pozitivni afekt u odnosu strategija oporavka Usavršavanje vještina i Kontrola i kriterijske varijable radna angažiranost. Nadalje, provjeren je medijacijski učinak dimenzije Otuđenost u odnosu Potreba za odmorom i Angažiranost, Psihološki odmak i Angažiranost te odnosu Temeljni pozitivni afekt i Angažiranost. Za provjeru je korištena metoda jednostavne medijacijske analize putem SPSS programa, PROCESS (verzija 3.4.1) makro (Hayes, 2018). Utvrđeno je kako je Temeljni pozitivni afekt medijator u odnosu Usavršavanje vještina i Angažiranost, pri čemu je ovaj medijator odgovoran za 50% ovog odnosa. Također, potvrđeno je i da je spomenuta dimenzija medijator i u odnosu Kontrola i Angažiranost, pri čemu je Temeljni pozitivni afekt odgovoran za 25% tog odnosa. Štoviše, i u tri zadnja odnosa potvrđen je predviđeni medijacijski efekt dimenzije Otuđenost, te je ova dimenzija odgovorna za 50%, 50% i 43.33% odnosa.

**Tablica 4**

*Hijerarhijska regresijska analiza predviđanja angažiranosti na temelju varijabli dob, razina obrazovanja, rad od kuće, Potreba za odmorom, strategije oporavka, Mjere afektivnih doživljaja, kvaliteta života, Skale psihološke dobrobiti i sagorijevanja (N=270).*

Prediktori		1. korak	2. korak	3. korak	4. korak	5. korak	6. korak	7. korak
Sociodemografske varijable	Dob	.14*	.19**	.18**	.17**	.17**	.17**	.09*
	Razina obrazovanja	.23**	.24**	.21**	.20**	.19**	.19**	.12*
	Rad od kuće	-.09	-.01	.01	.02	.01	.01	-.01
Potreba za odmorom			-.39**	-.35**	-.26**	-.26**	-.26**	.04
Strategije oporavka	Psihološki odmak			-.19**	-.20**	-.20**	-.19**	-.10
	Opuštanje			.00	-.02	-.02	-.02	-.07
	Usavršavanje vještina			.15*	.10	.10	.09	.04
	Kontrola			.14*	.12	.12	.11	.06
Mjere afektivnih doživljaja	Temeljni pozitivni afekt				.19**	.17*	.15*	.10
	Temeljni negativni afekt				-.05	-.05	-.03	.00
Zadovoljstvo životom					.03		-.01	-.01
Skale psihološke dobrobiti	Smisleni život						.06	-.01
	Ovladavanje okolinom						.05	-.01
Sagorijevanje	Otuđenost							-.52**
	Iscrpljenost							-.17
	$\Delta R^2$	.13**	.15**	.07**	.03**	.00	.00	.19**
	$R^2$	.13	.28	.35	.38	.38	.38	.57
	F	12.79**	25.21**	17.48**	15.69**	14.24**	12.16**	22.48**
	df	(3,266)	(4, 265)	(8, 261)	(10, 259)	(11, 258)	(13, 256)	(15, 254)



## Rasprava

Ovo istraživanje provedeno je s ciljem utvrđivanja povezanosti između pokazatelja stresa (potrebe za odmorom i sagorijevanja), angažiranosti, iskustva oporavka od posla te pokazatelja subjektivne i psihološke dobrobiti zaposlenika. Također, cilj je bio i provjeriti kakav doprinos imaju sagorijevanje, potreba za odmorom, dimenzije oporavka od posla te skale subjektivne i psihološke dobrobiti u objašnjenju radne angažiranosti. S obzirom da je istraživanje provedeno tijekom pandemije COVID-19, korišteno je nekoliko pitanja radi kontrole varijabli potencijalno relevantnih u vrijeme drukčijih okolnosti rada tijekom COVID-19 pandemije. Iz istraživanja su također isključeni oni sudionici koji su radili manje od sedam mjeseci na trenutnom radnom mjestu te oni koji su tijekom zadnjih sedam mjeseci bili duže od 42 dana na bolovanju ili nekoj vrsti (ne)plaćenog dopusta. Ova dva kriterija uzeta su jer se očekuje da su ljudi unatrag sedam mjeseci ili duljeg staža imali priliku raditi u uvjetima prije pandemije te u uvjetima tijekom nje. Na taj se način nastojala povećati vjerojatnost da iskustva sudionika nisu isključivo proizvod novih životnih uvjeta. Drugim pitanjem osigurano je da sudionici nisu bili izloženi dodatnom stresu uslijed smanjenih primanja u slučajevima dugotrajnog izbivanja s radnog mjesta.

Hipoteza (1a) kojom se pretpostavilo da osobe koje doživljavaju visok stupanj sagorijevanja na poslu imaju veću potrebu za odmorom te slabiji oporavak od posla, je potvrđena. Iz rezultata korelacijske analize vidi se kako obje dimenzije sagorijevanja visoko pozitivno koreliraju s potrebom za odmorom te negativno sa svim strategijama oporavka (izuzetak je Otuđenost koja ne korelira s jednom strategijom oporavka - Odmakom). Navedeno sugerira kako osobe koje su iscrpljenije i otuđenije od svog posla izvještavaju o većoj potrebi za odmorom te u maloj mjeri koriste spomenute strategije što dovodi do nižeg stupnja oporavka od posla. S obzirom da na temelju korelacija ne možemo zaključivati o uzročno posljedičnoj vezi između varijabli, možemo također očekivati da se kod osoba koje ne koriste strategije oporavka posljedično počinje razvijati sindrom sagorijevanja. Takva negativna povezanost strategija oporavka i sagorijevanja pronađena je i u istraživanju Gluschkoffa i suradnika (2016). Slično je pronađeno i u istraživanju Ramosa (2018) gdje su pojedinci koji su izvještavali o psihološkom odmaku nakon posla pokazivali niže rezultate na sagorijevanju. Nadalje, istraživanje medijacijskih učinaka u odnosu boravka u prirodi sa potrebom za odmorom, pokazalo je kako je boravak u prirodi najbolja aktivnost za oporavak od stresa doživljenog na poslu.

Dok su zadovoljstvo životom i opuštanje medijatori prethodno spomenutog odnosa (Korpela i Kinnunen, 2010). Dobiveni odnosi sugeriraju adekvatnost prezentiranih teorijskih modela (JD-R model, Model napora i oporavka te Teorija očuvanja resursa) koji pretpostavljaju da radni zahtjevi kod ljudi izazivaju naprezanje te crpljenje resursa. Što znači da ljudi nakon posla osjećaju potrebu za oporavkom koja se smanjuje kada se uključuju u opuštajuće aktivnosti, aktivnosti koje su prvenstveno vezane uz prirodu i provođenje vremena vani, ali i u aktivnosti u kojima razvijaju nove resurse.

Nadalje, pretpostavke JD-R modela prati i dobiveni nalaz da sagorijevanje značajno negativno korelira s angažiranosti i varijablama psihološke i subjektivne dobrobiti (Temeljni negativni afekt je izuzetak, te s ovom dimenzijom sagorijevanje pozitivno korelira), čime je potvrđena i H1b. Kako se u literaturi često spominje i da je angažiranost samo suprotni kraj iste dimenzije na kojoj se nalazi i sagorijevanje, njihova negativna veza je očekivana, a provjeravana je i potvrđena u još nekim istraživanjima poput onog Schaufelija, Martineza, Pinta, Salanova i Bakker (2002).

Također, dijelom je potvrđena i hipoteza 1c jer strategije oporavka nisko do umjereno pozitivno koreliraju s obje izdvojene dimenzije psihološke dobrobiti, s temeljnim pozitivnim afektom, zadovoljstvom životom te angažiranosti. U pretpostavljene odnose jedino se ne uklapaju nalazi o Psihološkom odmaku koji se nije pokazao povezan s angažiranosti te dimenzijom Smisleni život. Kako viši rezultati na strategijama oporavka govore o većem stupnju oporavka osobe, opravdano je očekivati da su osobe koje izvještavaju o većem oporavku generalno angažiranije te imaju i veći stupanj psihološke i subjektivne dobrobiti. Slično je dobiveno i u istraživanju Shimazua i suradnika (2012), gdje su strategije oporavka bile generalno pozitivno povezane s psihološkim zdravljem (osobe su davale niske procjene na skali umora, anksioznih i depresivnih simptoma). Također, u istraživanju Eschlemana, Mathieua i Coopera (2017) pokazalo se kako zaposlenici imaju koristi od kreativnih aktivnosti u slobodno vrijeme jer one doprinose oporavku. No, to je vrijedilo samo za onu grupu zaposlenika čije radno mjesto ne zahtjeva korištenje njihove kreativnosti. Ovi rezultati idu u prilog Teoriji očuvanja resursa koja kaže da će se resursi obnoviti tijekom slobodnog vremena ako ih se dodatno ne iscrpljuje.

Nakon što su utvrđeni odnosi svih mjerenih varijabli provedena je hijerarhijska regresijska analiza kako bi se utvrdio doprinos sagorijevanja, potrebe za odmorom, dimenzija oporavka te skala subjektivne i psihološke dobrobiti u objašnjenju radne angažiranosti.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize pokazali su kako je dob pozitivan prediktor radne

angažiranosti, odnosno stariji pojedinci izvještavali su o većoj angažiranosti. Ovaj nalaz u skladu je s nekim prethodnim istraživanjima poput onog Jamesa i suradnika (2010) te Kima i Kanga (2016) koji su istražili mehanizme koji omogućuju starijim zaposlenicima da budu angažiraniji. Kim i Kang (2016) pronašli su kako zaposlenici s godinama razvijaju radne resurse poput emocionalne regulacije i snažnog identiteta vezanog uz radno mjesto koji im onda olakšavaju nošenje s radnim zahtjevima. Uz dob, u prvom bloku, kao značajan prediktor se pokazala i razina obrazovanja. Slično je pronađeno i u istraživanju provedenom na populaciji IT zaposlenika, gdje se pokazalo da poslijediplomanti izvještavaju o višim razinama angažiranosti od diplomanata i prvostupnika (Sharma, Goel i Sengupta, 2017). Ako uzmemo u obzir mogućnost da su spomenutom istraživanju sudionici bili homogenija grupa, nego sudionici ovog istraživanja, nalaz ovog istraživanja dodatno potvrđuje važnost razine obrazovanja za angažiranost. Prvi blok prediktora objasnio je 13% varijance kriterijske varijable.

Potreba za odmorom pokazala se kao značajni negativan prediktor kad je uvedena u drugom bloku hijerarhijske regresijske analize te je poboljšala model za 15%. Ovo je u skladu s nalazima Sonnentagove (2003) da je osjećaj odmornosti prije odlaska na posao pozitivno povezan s angažiranosti i proaktivnosti zaposlenika. U istom istraživanju naglašavaju da je to dokaz kako je svakodnevni kratki odmor vrlo važan i da nadomješta to što zaposlenici u danom trenutku ne mogu na godišnji odmor. Na temelju iznesenog može se očekivati da će zaposlenici koji imaju niže razine potrebe za odmorom biti angažiraniji na poslu, stoga bi organizacije trebale uzeti ovo u obzir i omogućavati svakodnevni odmor i barijeru između radnog i privatnog konteksta. Nadalje, potreba za odmorom pokazala se pozitivnim prediktorom pritužbi zaposlenika na zdravlje te trajanja njihova bolovanja (Sluiter i sur., 2003), a možemo reći da upravo ovakvi negativni ishodi onemogućavaju radnu angažiranost.

U trećem bloku uvedene su strategije oporavka kao prediktori, te su se značajnima pokazali Psihološki odmak (negativni prediktor), Usavršavanje vještina (pozitivni prediktor) i Kontrola (pozitivni prediktor). To znači da se može očekivati da će osobe koje imaju manje procjene na Psihološkom odmaku, a veće procjene na Usavršavanju vještina i Kontroli imati i veće procjene angažiranosti. Rezultati za strategije Usavršavanje vještina i Kontrola su očekivani, dok je Psihološki odmak kao negativni prediktor suprotan postavljenoj hipotezi 2b. Ovaj nalaz možemo objasniti ako krenemo od angažiranosti, naime što je zaposlenik angažiraniji on se teže odvaja od posla i pokazuje niže rezultate na ovoj strategiji. Ovo je u skladu s nalazima Ramosove (2018), odnosno u njenu istraživanju pokazalo se kako se angažirani zaposlenici s neurotskim karakteristikama ličnosti i

neefektivnim strategijama reguliranja emocija teško psihološki odvajaju od posla tijekom svog slobodnog vremena. S obzirom da Opuštanje nije značajan prediktor angažiranosti, a Psihološki odmak je negativni prediktor, hipoteza 2 b je odbačena.

Temeljni pozitivni afekt i Temeljni negativni afekt uvršteni su kao prediktori u 4. blok, te značajno povećavaju varijancu kriterija koju model objašnjava za 3%. U ovome bloku značajan pozitivan prediktor je Temeljni pozitivni afekt. Nadalje, uvrštavanjem Mjera afektivnih doživljaja u 4. blok, strategije Usavršavanje vještina i Kontrola prestaju biti značajni prediktori. Iako do sada nema istraživanja koja bi se eksplicitno bavila ovim odnosom, medijacijski efekt je logičan, ako uzmemo u obzir da strategije oporavka pozitivno koreliraju s pozitivnim afektima. Točnije, pozitivne emocije su te koje doprinose angažiranosti, odnosno zaposlenici kada iskuse odgovarajući stupanj oporavaka doživljavati će i više pozitivnih emocija što će doprinijeti njihovoj angažiranosti.

Nakon kontrole izdvojenih sociodemografskih varijabli, potrebe za odmorom, strategija oporavka i afektivnih doživljaja u proteklih mjesec dana, blok 5 i blok 6 prediktora nisu dali dodatni zasebni doprinos u objašnjavanju radne angažiranosti. S obzirom da je samo pozitivni temeljni afekt, od uključenih pokazatelja dobrobiti, detektiran kao značajan prediktor angažiranosti hipoteza 2c je odbačena.

U zadnjem bloku samo se dimenzija Otuđenost pokazala značajnim negativnim prediktorom te je taj model, s uvrštenim dimenzijama sagorijevanja povećao objašnjenu varijancu kriterija za 19%, odnosno cijeli model ukupno objašnjava 57% varijance angažiranosti. Na temelju iznesenih rezultata potvrđena je hipoteza 2a koja pretpostavlja da će Potreba za odmorom te doživljaj sagorijevanja na radnom mjestu biti značajni negativni prediktori radne angažiranosti. Osim navedenog, nakon što je uvršten zadnji blok varijabli, varijabla Potreba za odmorom, strategija Psihološki odmak te dimenzija Temeljni pozitivni afekt prestali su biti značajni prediktori. Ovi medijacijski efekti mogu se objasniti time što dimenzija Otuđenost ima najveći samostalni doprinos u objašnjavanju varijance sagorijevanja, a relativno visoko korelira s Potrebom za odmorom i Temeljnim pozitivnim afektom. Ovakvi rezultati upućuju na važnost njegovanja radne okoline u kojoj se naglašava važnost kvalitetnog svakodnevnog oporavka te kolektiva koji izaziva pozitivne emocije. Točnije, na ove varijable se treba usmjeravati kada zaposlenici još nisu doživjeli profesionalno izgaranje, kako bi se omogućili preduvjeti i za veću angažiranost. S druge strane, jednom kada nastupi profesionalno izgaranje to treba postati glavna varijabla na koju bismo se posebno morali usmjeriti.

## **Važnost rada, implikacije, ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja**

Kako je stres neizbježna komponenta radnog okruženja te je crpljenje osobnih resursa uobičajena pojava bitno je utvrditi faktore koji doprinose pojavi stresora na poslu i mehanizme kojima se može smanjiti njihov štetan utjecaj. Do sada ovakva istraživanja bila su rijetka na hrvatskom uzorku te se nisu bavila svim komponentama, već su se zadržavala na užoj tematici poput strategija suočavanja i oporavka (Nezirević, 2015), novih načina rada i oporavka (Pavlinić, 2018), perfekcionizma i oporavka (Glišić, 2019). Stoga je doprinos ovoga rada u širem uvidu u međudnose stresa, angažiranosti i oporavka od posla s nekim pokazateljima dobrobiti zaposlenika. Naime, pokazalo se kako osobe koje izvještavaju o većoj potrebi za odmorom imaju i više rezultate na sagorijevanju, u manjem stupnju doživljavaju oporavak i u manjoj mjeri doživljavaju temeljni pozitivni afekt. Nadalje osobe koje su davale više procjene na strategijama oporavka, imale su i više procjene na psihološkoj i subjektivnoj dobrobiti te angažiranosti. Kao važni prediktori angažiranosti koji imaju praktične implikacije pokazale su se varijable Potreba za odmorom i Temeljni pozitivni afekt te na kraju i Otudenost. Na temelju dobivenih rezultata možemo primijetiti kako je bitno da organizacije aktivno rade na sprječavanju sagorijevanja te posljedično i povećavaju angažiranost. Točnije, bilo bi poželjno da nadređeni otvoreno govore o važnosti slobodnog vremena i da ne traže svoje zaposlenike da im budu dostupni jednom kada završe sa svojim radnim danom. Također, bitno je da se zaposlenike ne potiče da kod kuće obavljaju radne zaostatke te da ih se uključi u planiranje radnih ciljeva. Jednom kada su ciljevi vremenski određeni, a zaposlenici su sudjelovali u njihovu planiranju, manja će biti vjerojatnost da zaposlenici neće imati dovoljno vremena za njihovo obavljanje, da će ostajati raditi prekovremeno te posao nositi kući. Osim toga, zbog visokih korelacija između potrebe za odmorom i sagorijevanja, bitno je da se organizacije usmjere na kontinuirano detektiranje znakova umora kod zaposlenika te na razvijanje strategija omogućavanja kvalitetnog svakodnevnog oporavaka.

Metodološki nedostaci koje bi bilo poželjno otkloniti u budućim istraživanjima jesu relativno mali broj sudionika u odnosu na veći broj varijabli od interesa te namjeravane analize. Također, bilo bi poželjno izjednačiti broj muškaraca i žena koji su sudjelovali u istraživanju, jer muškarci rade češće na fizički zahtjevnijim poslovima. I konačno, umjesto prigodnog uzorka sudionika, mogućnost generalizacije zaključaka povećao bi reprezentativan uzorak sudionika u budućim istraživanjima.

## **Zaključak**

U ovome istraživanju ispitivao se odnos između indikatora stresa zaposlenika, angažiranosti, iskustva oporavka od posla i pokazatelja subjektivne i psihološke dobrobiti. Također, očekivalo se da će sagorijevanje, potreba za odmorom te strategije oporavka biti prediktori angažiranosti.

Svi očekivani odnosi iz prvog problema su dobiveni, tako osobe koje doživljavaju visok stupanj sagorijevanja na poslu izvještavale su i o većoj potrebi za odmorom te slabijem oporavku od posla i nižem stupnju angažiranosti. Također, osobe koje su imale više procjene na sagorijevanju imale su niže procjene na dimenzijama psihološke dobrobiti, izvijestile su o nižem zadovoljstvu životom i o većoj mjeri negativnog afekta. Nadalje, rezultati su pokazali kako su osobe koje su imale više samoprocjene na dimenzijama oporavka od posla, imale i više samoprocjene na angažiranosti, na dimenzijama psihološke dobrobiti, zadovoljstvu životom te su izvještavale o više pozitivnog afekta. Kad se tome doda nalaz da su potreba za odmorom, sagorijevanje i pozitivni afekti prediktori angažiranosti, opravdano je zaključiti kako je od iznimne važnosti da organizacije počnu pratiti umor svojih zaposlenika i da grade okruženja koja omogućuju oporavak zaposlenika i doživljavanje pozitivnih emocija.

## Literatura

Australian Centre on Quality of Life (2013). *Personal Wellbeing Index*.

<http://www.acqol.com.au/instruments#measures>

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>

Bell, A. S., Rajendran, D. i Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25 – 37.

<https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320>

Brosschot, J. F., Gerin, W. i Thayer, J. F. (2006). The perseverative cognition hypothesis: A review of worry, prolonged stress-related activation, and health. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(2), 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.06.074>

<https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2005.06.074>

Chung, N. G. i Angeline, T. (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees?. *African Journal of Business Management*, 4(9), 1837–1843.

<https://doi.org/10.5897/AJBM.9000225>

Crawford, E. R., LePine, J. A. i Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.

<https://doi.org/10.1037/a0019364>

De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W. B., Broersen, J. P. J. i Frings-Dresen, M. H. W.

(2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of applied psychology*, 89(3), 442–454.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.442>

Diener, E., Lucas, R. E. i Oishi, S. (2011). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. U S. J. Lopez i C. R. Snyder (ur.), *The Oxford handbook of positive psychology* (str. 63–73). Oxford University Press.

Demerouti, E. i Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. U J. Halbesleben (ur.), *Stress and burnout in health care* (str. 65–78). Hauppauge/Nova Sciences.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E. i Taris, T. W. (2009). *Daily recovery from work-*

- related effort during non-work time.* In S. Sonnentag, P. L. Perrewé i D. C. Ganster (ur.), *Research in occupational stress and well-being: Vol. 7. Current perspectives on job-stress recovery* (str. 85–123). JAI Press/Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S. i Fullagar, C. J. (2012). Work related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 276–295. <https://doi.org/10.1002/job.760>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. i Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Edwards, J. R. i Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 85-129. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2813>
- Etzion, D., Eden, D. i Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 577–585. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.577>
- Eschleman, K. J., Mathieu, M. i Cooper, J. (2017). Creating a recovery filled weekend: The moderating effect of occupation type on the relationship between non-work creative activity and state of feeling recovered at work. *Creativity Research Journal*, 29(2), 97- 107. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1302756>
- European Agency for Safety and Health at Work. *Psychosocial risks and stress at work.* Zadnje pristupljeno 02.09.2020. <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics.* Sage.
- Glišić, M. (2019). *Perfekcionizam i oporavak od posla kao prediktori subjektivne i emocionalne dobrobiti kod zaposlenika u IT sektoru* [Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski



Fakultet]. Odras.

<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:436209>

Gluschkoff, K., Elovainio, M., Kinnunen, U., Mullola, S., Hintsanen, M., Keltikangas-Järvinen,

L. i Hintsanen, T. (2016). Work stress, poor recovery and burnout in teachers. *Occupational medicine*, 66(7), 564–570.

<https://doi.org/10.1093/occmed/kqw086>

Grebner, S., Semmer, N.K. i Elfering, A. (2005). Working conditions and three types of well-being: A longitudinal study with self-report and rating data. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 31–43.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.31>

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. i Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

James, J. B., Besen, E., Matz-Costa, C. i Pitt-Catsouphes, M. (2010). Engaged as we age: The end of retirement as we know it. *The Sloan Center on Aging and Work*, 24, 1–20.

Kaliterna-Lipovčan, L., Prizmić-Larsen, Z., Brajša-Žganec, A. i Babarović, T. (2014, 15.–18. rujna). *Personal Well-being Index of Croatian citizens* [Sažetak konferencije]. THE XII. Quality of Life Conference: Sustaining Quality of Life across the Globe, Berlin, Njemačka, 37–38.

Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E. i Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005>

Keyes, C. L. M. i Lopez, S. J. (2002). Toward a Science of Mental Health: Positive Directions in Diagnosis and Interventions. U S. J. Lopez i C. R. Snyder (ur.), *Handbook of Positive Psychology* (str. 45-59). Oxford University Press.

- Keresteš, G., Brković, I. i Kuterovac Jagodić G. (2012). Predictors of psychological wellbeing of adolescents' parents. *Journal of Happiness Studies*, 13(6), 1073- 1089.
- Kim, N. i Kang, S. W. (2016). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731-746.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21802>
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford publications.
- Kolak, M. (2019). *Zadovoljstvo poslom i kvaliteta života osoba zaposlenih u IT sektoru* [Diplomski rad, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet]. Repozitorij Filozofskog fakulteta u Osijeku.
- Korpela, K. i Kinnunen, U. (2010). How is leisure time interacting with nature related to the need for recovery from work demands? Testing multiple mediators. *Leisure sciences*, 33(1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1080/01490400.2011.533103>
- Križanić, V., Kardum, I. i Knezović, Z. (2014). Stres u svakodnevnom životu i temeljni afekt: provjera dinamičkoga modela afekta. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 23(3), 469-488.  
<https://doi.org/10.5559/di.23.3.05>
- Kuruüzüm, A., Anafarta, N. i Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 186-198.  
<https://doi.org/10.1108/09596110810852168>
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational behavior*, 12(2), 123-144.  
<https://doi.org/10.1002/job.4030120205>
- Lucas, R. E., Diener, E. i Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616–628.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.3.616>
- Mataja, V. (2018). *Zašto (ne) obavljaš poslove u zadnji tren? Odnos dosade, radne angažiranosti i prokrastinacije na radnom mjestu* [Diplomski rad, Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet]. Repozitorij Filozofskog fakulteta u Osijeku.
- Maslach, C. i Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

- <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Meijman, T. F. i Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. U P. J. D. Drenth, H. Thierry i C. J. De Wolff (ur.), *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2: Work Psychology* (str. 5–32).
- Nezirević, E. (2015). *Stres na poslu: strategije suočavanja, oporavak i emocionalna dobrobit* [Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski Fakultet]. CROSBI.
- <https://www.bib.irb.hr/795123>
- Ozyurt, A., Hayran, O. i Sur, H. (2006). Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians. *An International Journal of Medicine*, 99(3), 161-169.
- <https://doi.org/10.1093/qjmed/hcl019>
- Pace, F., Cascio, V. L., Civillieri, A., Guzzo, G., Foddai, E. i Van Veldhoven, M. J. P. M. (2013). The Need for Recovery scale: Adaptation to the Italian context. *European review of applied psychology*, 63(4), 243-249.
- <https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.05.001>
- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J. i Vermeylen, G. (2007). *The Fourth Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>
- Pavlinić, D. (2018). *Novi načini rada i oporavak od posla: uloga pametnih telefona* [Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija]. Repozitorij Fakulteta hrvatskih studija.
- Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet u Sarajevu.
- Ramos, M. L. (2018). *Psychological detachment from work during off-job time: an integrative study* [Doktorski rad, Sveučilište Lisboa]. Repozitorij Sveučilišta Lisboa.
- <http://hdl.handle.net/10071/17924>
- Rehman, A. U., Bhuttah, T. M. i You, X. (2020). Linking Burnout to Psychological Well-being: The Mediating Role of Social Support and Learning Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 545–554.
- <https://doi.org/10.2147/PRBM.S250961>
- 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(1), 141-166.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069– 1081.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

Ryff, C. D. i Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

Santos, A., Chambel, M. J., i Castanheira, F. (2020). Wellbeing among hospital nurses: A cross-sectional study of the contributions of relational job characteristics. *International Journal of Nursing Studies*, 105, 103438.

<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.103438>

Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

<https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. i Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. i Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. i Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.

<https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>

Sharma, A., Goel, A. i Sengupta, S. (2017). How does work engagement vary with employee demography?:—Revelations from the Indian IT industry. *Procedia Computer Science*, 122, 146-153.

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.353>

- Shimazu, A., Sonnentag, S., Kubota, K. i Kawakami, N. (2012). Validation of the Japanese version of the Recovery Experience Questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 196–205.  
<https://doi.org/10.1539/joh.11-0220-OA>
- Slišković, A. i Burić, I. (2018). Kratka skala otpornosti. U A. Slišković, I. Burić, V. Čubela, A. Dorić, M. Nikolić i I. Tucak Junaković (ur.), *Zbirka psihologijskih skala i upitnika*, svezak 9 (str. 7-12). Sveučilište u Zadru.
- Sluiter, J. K., De Croon, E. M., Meijman, T. F. i Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, i62-i70.  
[http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl\\_1.i62](http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i62)
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A dairy study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196-210. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.196>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S. i Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204-221.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C. i Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22(3), 257-276. <https://doi.org/10.1080/02678370802379440>
- Sonnentag, S. i Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330– 350.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.330>
- Swaen, G. M. H., Van Amelsvoort, L. G. P. M., Bültmann, U. i Kant, I. J. (2003). Fatigue as a risk factor for being injured in an occupational accident: results from the Maastricht Cohort Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, i88-i92.  
[http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl\\_1.i88](http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i88)

- ten Brummelhuis, L. L. i Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 445–455.  
<https://doi.org/10.1037/a0029213>
- Tonković Grabovac, M. i Salkičević, S. (2013). *Prijevod upitnika Recovery Experience Questionnaire autora S. Sonnentag i C. Fritz*. [Sveučilište u Zagrebu, Filozofski Fakultet]. CROSBİ.
- Upadyaya, K., Vartiainen, M. i Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101-108.  
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.10.001>
- Van Hooff, M.L.M., Geurts, S.A.E., Kompier, M.A.J. i Taris, T.W. (2007). *Workdays, in-between workdays and the weekend: A diary study on effort and recovery*. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80, 599–613. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0172-5>
- Van Veldhoven M (2008). Need for recovery after work. An overview of construct, measurement and research. U J. Houdmont i S. Leka (ur.) *Occupational health psychology. European perspectives on research, education and practice*, 3, 1–25. Nottingham University Press.
- Van Veldhoven, M. i Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, i3–i9.  
[http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl\\_1.i3](http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i3)
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>