

# Subjektivna dobrobit na poslu

---

**Bajsić, Ivona**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:142:582312>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**



**FILOZOFSKI FAKULTET**  
SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Preddiplomski studij psihologije

Ivona Bajsić

**Subjektivna dobrobit na poslu**

Završni rad

Mentorica: doc. dr. sc. Valerija Križanić

Osijek, 2022.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski studij psihologije

Ivona Bajsić

## **Subjektivna dobrobit na poslu**

Završni rad

Područje društvenih znanosti, polje psihologija, grana opća psihologija

Mentorica: doc. dr. sc. Valerija Križanić

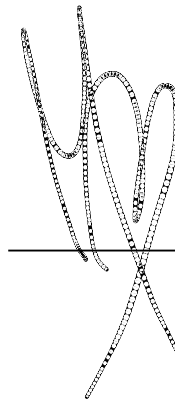
Osijek, 2022.

## 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, 8. rujna 2022.

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long vertical stroke, positioned above a horizontal line.

1311030353

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. SUBJEKTIVNA DOBROBIT.....	2
2.1. Pojam subjektivne dobrobiti.....	2
2.2. Komponente subjektivne dobrobiti.....	3
3. SUBJEKTIVNA DOBROBIT NA POSLU.....	6
3.1. Efekt ne/zaposlenosti i spola na subjektivnu dobrobit zaposlenika.....	7
3.2. Vodstvo i subjektivna dobrobit na poslu.....	9
3.3. Odnos situacijskih i kontekstualnih čimbenika i subjektivne dobrobiti zaposlenika.....	11
3.4. Intervencije za povećanje subjektivne dobrobiti na poslu.....	14
4. ZAKLJUČAK.....	17
LITERATURA.....	17

## **Subjektivna dobrobit**

### **Sažetak**

Subjektivna dobrobit često se proučava kao samostalni konstrukt koji odražava cjelokupno zadovoljstvo životom i karakteristične razine pozitivnog i negativnog afekta. Osim toga, postoji i veliki interes subjektivne dobrobiti u domenama pojedinčeva života kao što je radno mjesto na kojem pojedinci provode značajan dio svoga života. Radno okruženje ima utjecaj na subjektivnu dobrobit zaposlenika kao i na njegovu obitelj i okolinu. Danas se sve više prepoznaje kako je subjektivna dobrobit zaposlenika vrlo važna. Nastoji se ublažiti stres na poslu koji nastaje zbog velikih i značajnih promjena koje se svakodnevno događaju i utječu na radni tempo koji se negativno odražava na zdravlje i dobrobit, kao i na ravnotežu između posla, obitelji i zadovoljstva životom jer se stres iz jedne domene često prelijeva u drugu. Osim stresa, mnogim je ljudima narušena subjektivna dobrobit nakon gubitka posla ili tijekom rada na određeno radno vrijeme. Dobro vodstvo u organizacijama ima potencijalno pozitivan efekt na dobrobit zaposlenika, zadovoljstvo poslom i na zdravlje, ali su u tom području potrebna daljnja istraživanja kako bi se mogao izvesti zaključak o utjecaju vodstva na subjektivnu dobrobit zaposlenika. Nadalje, različiti situacijski i kontekstualni čimbenici i subjektivna dobrobit isprepliću se i imaju učinak jedni na druge te se slijedom toga subjektivna dobrobit smanjuje ili povećava. Stoga su prikazane i metode kojima se može poboljšati subjektivna dobrobit na poslu.

**Ključne riječi:** subjektivna dobrobit, ugodne i neugodne emocije, radni status, zadovoljstvo poslom

## 1. UVOD

Dugogodišnja usmjerenost na proučavanje uzroka psihičkih poremećaja i njihovo liječenje potaknulo je potrebu za istraživanjem što je u podlozi pozitivnog ljudskog funkcioniranja (Seligman i sur., 2004). Seligman (1998) je prepoznao kako su potrebna istraživanja čovjeka na individualnoj razini kao i istraživanja društva kako bi se omogućilo da se razvijaju i potiču životni uvjeti koji dovode do sreće. Fredrickson (2004) u svojoj Teoriji učinaka pozitivnih emocija na proširenje i izgradnju osobnih resursa (eng. *the broaden-and-build theory of positive emotion*), koja je povezana s područjem pozitivne psihologije, navodi da ugodne emocije imaju učinak širenja svijesti i odgovora na događaje kao i na izgradnju otpornosti i vještina suočavanja. Također, naglašava kako bi ljudi trebali njegovati ugodne emocije jer postaju generativni, kreativni, otporni, odnosno ugodne emocije pokreću ljude da idu naprijed i podižu njihovu razinu optimalne dobrobiti (Fredrickson, 2004). Osim istraživanja koja su usmjerena na to što ljude čini sretnima, dugi niz godina socijalni filozofi, rukovoditelji organizacija kao i organizacijski istraživači bili su fascinirani *pretpostavkom o sretnom/produktivnom radniku* (eng. *the happy-productive worker hypothesis*) prema kojoj „sretniji“ radnici rade bolje od nesretnih radnika (Wright i Cropanzano, 2004). Američki istraživači poput Hawthornea, Eltona Maya i Pennocka sugerirali su kako bi sreća trebala dovesti do boljeg radnog učinka, ali i da pruža brojne prednosti ne samo za sretne pojedince nego i za one koji s njima dolaze u kontakt (Wright i Cropanzano, 2004). Osim sreće, zaposlenikova dobrobit privlači pažnju istraživača zadnjih nekoliko godina (Currie, 2001; prema Baptiste, 2008). Danas u modernom svijetu zbog ovisnosti o globalnim tržišnim silama i novim tehnologijama, koje ubrzavaju tempo promjena, sve je više negativnih učinaka na zdravlje i dobrobit radnika, a onda ti negativni učinci imaju utjecaj na zaposlenikovu ravnotežu između posla, obitelji i zadovoljstva životom (Baptiste, 2008). Stoga će se tema ovoga rada usmjeriti na područje na kojem ljudi provode značajan dio svoga života. Proučavanje i bolje razumijevanje čimbenika koji imaju efekt na pojedinčevu subjektivnu dobrobit u poslovnom okruženju mogu pomoći da organizacije kao i organizacijski psiholozi razviju i primjene različite korisne intervencije kojima bi se mogla povećati subjektivna dobrobit zaposlenika.

## **2. SUBJEKTIVNA DOBROBIT**

### **2.1. Pojam subjektivne dobrobiti**

Pojam dobrobiti složena je konstrukcija koja se odnosi na optimalno iskustvo i funkcioniranje te se prilikom definiranja dobrobiti polazi od dva glavna pristupa: a) eudaimonijskog pristupa i b) hedonističkog pristupa (Ryan i Deci, 2001). Eudaimonijski pristup fokusira se na smisao (Ryan i Deci, 2001), aktualizaciju ljudskih potencijala (Rijavec i sur., 2008) i spoznaju prave prirode čovjeka (Waterman, 1993) te se dobrobit definira u smislu stupnja do kojeg osoba u potpunosti funkcionira (Ryan i Deci, 2001). Hedonistički pristup fokusira se na sreću te definira dobrobit u smislu postizanja užitka i izbjegavanja boli (Ryan i Deci, 2001).

Aristotel je prvi spominjao eudaimoniju kao izraz koji se odnosio na ideju dobrog života, odnosno postizanje najboljeg što je u nama (Ruini i Ryff, 2016). Prema tome, dobrobit nije određena kvalitetom nečijih tjelesnih i emocionalnih iskustva, već mjerom u kojoj osoba živi u skladu sa svojim potencijalom (Maddux, 2018). Nadalje, Fromm (1981) je tvrdio da optimalna dobrobit zahtijeva razlikovanje između onih potreba, tj. želja, koje se samo subjektivno osjećaju i čije zadovoljenje vodi do trenutnog užitka od onih potreba koje su ukorijenjene u ljudskoj prirodi i čije ostvarenje pogoduje ljudskom rastu i proizvodi eudaimoniju, odnosno dobrobiti. Ryan i Deci (2001) ističu kako ne bi sve želje donijele dobrobit pojedincu ako bi se ostvarile, odnosno neki ishodi nisu dobri za ljude i ne bi promovirali dobrobit. S obzirom na navedeno, promatrajući iz eudaimonijske perspektive, subjektivna sreća ne može se izjednačiti s dobrobiti (Ryan i Deci, 2001).

Hedonistički pristup temelji se na stajalištu da se dobrobit sastoji od užitka ili sreće (Ryan i Deci, 2001). Pojam hedonizma, kao pogled na dobrobit, povijesno je bio izražen u mnogim oblicima i razlikovao se od uskog fokusa na tjelesne užitke do širokog fokusa na želje i vlastite interese (Ryan i Deci, 2001), odnosno usmjerenost na aktivnosti koje su motivirane željom za maksimiziranjem ugone, minimiziranjem neugode (Rijavec i sur., 2008). Kubovy (1999) ističe da su psiholozi, koji su usvojili hedonistički pristup, često usredotočeni na široku koncepciju hedonizma koja uključuje sklonost i užitke uma i tijela. Iako postoji mnogo načina za procjenu kontinuuma od užitka do boli u ljudskom iskustvu, većina se istraživanja hedonističke psihologije usmjerila na procjenu subjektivne dobrobiti (Diener i sur., 1999).



Diener (2000) navodi kako je subjektivna dobrobit u mnogo slučajeva istoznačnica za sreću, iako je subjektivna dobrobit puno širi koncept (Diener i sur., 1999). Istraživači su subjektivnu dobrobit definirali na različite načine. Costa i McCrae (1980) definirali su subjektivnu dobrobit kao omjer doživljavanja ugodnih i neugodnih emocija. Nadalje, prema Russellu (2008) subjektivna dobrobit odnosi se na percepciju ljudi o svom postojanju ili njihov subjektivni pogled na njihovo životno iskustvo.

## **2.2. Komponente subjektivne dobrobiti**

Subjektivna dobrobit multifaktorski je i višedimenzionalni konstrukt (Ryan i Deci, 2001). Diener i suradnici (2003) također su se složili kako se subjektivna dobrobit može opisati kao složeni i višedimenzionalni konstrukt koji se sastoji od dvije opsežne komponente: a) kognitivne komponente i b) afektivne komponente. Kasnije je Diener (2013) istaknuo kako postoje tri glavne komponente subjektivne dobrobiti: a) zadovoljstvo životom, b) pozitivna iskustva i c) negativna iskustva. Zapravo, afektivna komponenta razdijeljena je na pozitivna i negativna iskustva, dok je kognitivna komponenta jednoznačna zadovoljstvu životom (Diener i sur., 1985).

Kognitivno vrednovanje života određuje se pomoću procjena zadovoljstva životom (Diener i sur., 1999). Ljudi različito vrednuju i procjenjuju svoj život jer se procjene temelje na vlastitim očekivanjima, iskustvima i vrijednostima, jer ljudi sami sebi postavljaju standarde s kojima uspoređuju vlastiti život (Rijavec i sur., 2008). Važno je uočiti da osoba može postati zadovoljnija svojim životom kada vrednuje i procjenjuje svoj život, iako stvarna situacija nije zapravo povoljna za osobu jer su procjene subjektivne (Rijavec i sur., 2008). Postoji još jedan pojam koji se spominje kada se govori o kognitivnoj komponenti, a to je globalno zadovoljstvo životom. Naime, globalno zadovoljstvo životom odnosi se na kognitivno utemeljeno vrednovanje života u cjelini, dok se zadovoljstvo pojedinim područjima života odnosi na vrednovanje specifičnih aspekata nečija života (Rijavec i sur., 2008). Ljudi će različito vrednovati neki aspekt života jer imaju različiti standard usporedbe, odnosno prosudbe će za svakoga ponaosob biti drugačije, stoga je važno obratiti pozornost na pojedina područja života te uzeti procjene zadovoljstva za svako područje, a ne samo zbrojiti procjene zadovoljstva u zasebnim područjima kako bi se dobila mjera sveukupnog zadovoljstva životom (Diener, 1985). Schimmack i suradnici (2002) utvrdili su kako su globalne procjene zadovoljstva životom povezanije s područjima koja su osobi važnija od onih koja nisu toliko važna. S obzirom na navedeno, globalne procjene zadovoljstva životom

smatraju se smislenijima i stabilnijima zbog toga što pojedinci u većini slučajeva koriste informacije koje se ne mijenjaju tijekom vremena i osobno su važne (Rijavec i sur., 2008).

Druga je komponenta afektivna komponenta koja uključuje pozitivna i negativna raspoloženja i emocije koje pojedinac svakodnevno doživljava (Rijavec i sur., 2008). Odnos između ugodnih i neugodnih emocija očituje afektivnu komponentu dobrobiti (Watson i sur., 1988). Važno je naglasiti kako pozitivna raspoloženja/emocije nisu u suprotnosti s negativnim raspoloženjima/emocijama već su odvojene dimenzije i povezane s različitim događajima, odnosno pojedinac paralelno može iskusiti i ugodne i neugodne emocije (Rijavec i sur., 2008). Također, prilikom procjene zadovoljstva životom uzima se u obzir i afektivna komponenta koja je različita za svakoga pojedinca, a razlike u afektivnoj komponenti izražene su između kultura kojima osobe pripadaju (Suh i sur., 1998).

Nadalje, vrlo je važno spomenuti kako su Kim-Prieto i suradnici (2005) razvili model Vremenski sekvencijalni okvir subjektivne dobrobiti (eng. *Time-sequential framework of subjective well-being*) koji opisuje iskustva dobrobiti počevši od događaja i okolnosti koje uzrokuju evaluacijske reakcije, preko emocionalnih reakcija na te događaje, do prisjećanja na te emocije i krajnje do globalnih prosudbi dobrobiti temeljenih na prethodnim fazama. S obzirom na navedeno, uočeno je kako se subjektivna dobrobit osobe može mjeriti na više načina (Kim-Prieto i sur., 2005). Prvo, mogu se procjenjivati veliki segmenti života (npr. posao, društveni odnosi ili brak) (Kim-Prieto i sur., 2005). Drugo, može se mjeriti osjećaj sreće kada se osoba prisjeća emocija tijekom nekog određenog događaja kao što je na primjer poslovni domjenak (Kim-Prieto i sur., 2005). Još je jedan način oslanjanja na trenutno raspoloženje ili spontane reakcije prilikom mjerenja (Kim-Prieto i sur., 2005). Naime, model započinje objektivnim događajima i okolnostima koje kod pojedinca izazivaju emocionalne reakcije, ali treba napomenuti kako se prva faza, koja predstavlja životne okolnosti i događaje, ne odnosi na subjektivnu dobrobit. Prva faza ne uključuje reakcije osoba na njihov svijet, ali se uzima kao prva jer su objektni događaji često početne mete subjektivnih procjena (Kim-Prieto i sur., 2005). Kim-Prieto i suradnici (2005) navode kako crte ličnosti, stil procjene i objašnjavanja, prilagodba i dostupnost resursa za postizanje ciljeva utječu na prijelaz s objektivnih događaja na emocionalne reakcije. Primjerice, osobe koje su agresivne sklone su procjenjivati situacije u agresivnim terminima (Cohen i sur., 1998) ili osobe koje zbog naučene bespomoćnosti imaju pesimistički stil objašnjavanja u kombinaciji sa stabilnim i globalnim pripisivanje negativnih ishoda sebi predviđaju snažne i učestale neugodne emocije (Jackson i sur., 2002). Primjerice, zaposlenik prilikom pisanja projekta pogriješi u izračunu

troškova, on to pripisuje svojim osobinama te da nije kompetentan za taj posao, da će i dalje raditi istu pogrešku ako nastavi pisati projekte, da ne može ništa napraviti kako bi se takva pogreška sljedeći put ispravila. Moguće je da će smatrati da će se takve pogreške događati i u drugim aspektima njegova života. Usljed takvih očekivanja i interpretacija pogrešaka, osoba će češće doživljavati različite neugodne emocije. Sljedeća faza uključuje emocionalne reakcije na događaje, a te emocionalne reakcije na događaje uključuju više komponenti. Primjerice, emocionalne reakcije uključuju vanjsko motoričko izražavanje (izraz lica, držanje, vokalizacija, verbalno izražavanje), promjene u fiziološkom sustavu (neurokemijski procesi i aktivacija specifičnih dijelova mozga) i emocionalne odgovore na događaje (Kim-Prieto i sur., 2005). Treća faza odnosi se na prisjećanje emocionalnih reakcija te na prisjećanje mogu utjecati samopoimanje osobe ili trenutačni ciljevi ili neke trenutne brige koje osoba ima (Kim-Prieto i sur., 2005). U posljednjoj fazi ljudi se mogu prisjetiti događaja i okolnosti u svojim životima, svojih reakcija koje su izazvali ti događaji i okolnosti života ili se usmjeriti na globalne procjene vlastita života (npr. jesu li zadovoljni na poslu ili osjećaju li se sretno) te na ovu fazu može utjecati kakve standarde usporedbe osoba ima, kakvi su joj ciljevi i trenutno raspoloženje (Kim-Prieto i sur., 2005). Kim-Prieto i suradnici (2005) ističu kako se ove faze razvijaju tijekom vremena, ali ne upućuju na to da jedna faza strogo proizlazi iz druge. Ni jedna faza ovoga modela ne može samostalno dati puni prikaz subjektivne dobrobiti, nego je međusobni odnos faza ključan za potpuno razumijevanje načina na koji ljudi procjenjuju svoje živote. Osim navedenog, važno je napomenuti kako svaka subjektivna faza može utjecati na kasnije objektivne događaje i okolnosti. Primjerice, emocionalne reakcije mogu utjecati na kasnije događaje i životne okolnosti (npr. ugodne emocije mogu izazvati pozitivne reakcije kao što je povećavanje prihoda ili radnog učinka), globalne procjene zadovoljstva poslom mogu posredovati u odnosu između radnoga okruženja i fluktuacije (Lambert i sur., 2001) kao i predvidjeti produktivnost i profit tvrtke (Harter i sur., 2002). Nadalje, stalne emocionalne reakcije mogu utjecati na način na koji ljudi emocionalno reagiraju na druge događaje u svojoj okolini (Kim-Prieto i sur., 2005). Naprimjer, pozitivni afekt povećava selektivnu pozornost na pozitivne informacije što može biti od pomoći za održavanje ugodnih emocija (Tamir i Robinson, 2004), a reakcije na jedan događaj mogu utjecati na prisjećanje drugog događaja (ljudi koji su pozitivno raspoloženi mogli bi se vjerojatnije prisjetiti pozitivnih događaja iz svoje prošlosti, dok bi se ljudi koji su negativno raspoloženi mogli vjerojatnije prisjetiti negativnih događaja) (Kim-Prieto i sur., 2005). Također, trenutačno raspoloženje ljudi može utjecati na njihove globalne prosudbe o zadovoljstvu životom (Kim-Prieto i sur., 2005). Navedeni primjeri pokazuju kako faze mogu utjecati jedna na drugu te

svaka faza ukazuje na nove informacije o kvaliteti života osobe, daje mogućnost boljeg razumijevanja i predviđanja budućeg ponašanja (Kim-Prieto i sur., 2005). Sve navedeno pruža uvid u komponente subjektivne dobrobiti kako bi se bolje razumjela uža tema ovoga rada koja se odnosi na radno mjesto ljudi. Stoga će u daljnjem dijelu teksta biti spomenuti različiti aspekti koji su povezani sa subjektivnom dobrobiti zaposlenika kao i intervencije za poboljšavanje subjektivne dobrobiti zaposlenika.

### **3. SUBJEKTIVNA DOBROBIT NA POSLU**

Značajna životna domena za većinu ljudi uključuje njihova iskustva u vlastitom radnom životu. Rad pruža značajnu aktivnost za pojedince, izvor prihoda i produktivnost za društvo (Pavot i Diener, 2004). Provedena su brojna istraživanja koja su ispitivala odnos između subjektivne dobrobiti i uspješnog radnog vijeka (Russell, 2008). Povećavanje subjektivne dobrobiti pojedinca sve se više smatra važnim. Mnogi se usmjeravaju na proučavanje subjektivne dobrobiti kako bi se otkrili efekti subjektivne dobrobiti na različite aspekte života, a ponajviše kako subjektivna dobrobit zaposlenika ima utjecaj na učinak na radnom mjestu (Bryson i sur., 2017). Organizacije prepoznaju da je subjektivna dobrobit zaposlenika važna te pozornost pridaju ublažavanju stresa kod radnika jer izloženost stresu i doživljaj tjeskobe dugoročno dovodi do zdravstvenih problema (Diener i sur., 2017). Također, postoji želja da zaposlenici ostanu zadovoljni svojim poslom kako bi poboljšali svoj radni učinak (Diener i sur., 2017). Slijedom toga, istraživanjima je utvrđeno kako je potrebno povećati razinu autonomije zaposlenika prilikom obavljanja posla te provedbu rotacije radnih mjesta kako bi se osigurao kontinuirani interes i angažman na poslu (Diener i sur., 2017). Danas organizacije pokušavaju prilagoditi planove rada kako bi poboljšali zadovoljstvo talentiranih zaposlenika u područjima života izvan posla kao što su obitelj i slobodno vrijeme (Diener i sur., 2017). Meyers i suradnici (2013) talentirane osobe opisuju kao uspješne na svome radnom mjestu te kao one koje posjeduju osobine poput kreativnosti, maštovitosti, spremnosti na nova iskustva i revnost. Organizacije se usmjeravaju na slobodno vrijeme svojih zaposlenika jer je zadovoljstvo u provođenju slobodnog vremena povezano sa subjektivnom dobrobiti zaposlenika (Kuykendall i sur., 2015). Naime, domena slobodnog vremena pruža priliku za odmor i oporavak koji su važni za fiziološke i psihološke potrebe zaposlenika (Kuykendall i sur., 2015). Odmorom se povećavaju ugodne emocije i smanjuju neugodne emocije te se pretpostavlja da se to prenosi i na radna iskustva što ishodi povećanjem zadovoljstva poslom i radnog učinka (Kuykendall i sur., 2015). Dakle, cilj je poboljšavanje zaposlenikove subjektivne dobrobiti kako bi psihofizički mogao normalno

funkcionirati, imati bolje zdravlje, kako bi bio zadovoljniji životom, kako bi bio uspješniji u obavljanju posla, kreativniji, sretniji i profesionalniji. Ova, kao i buduća istraživanja, otkrivaju moguće učinke stresa koji se doživljava na poslu, dobre/loše organizacije posla i količine slobodnog vremena na subjektivnu dobrobiti te kako pridonijeti boljem radnom mjestu zaposlenika, odnosno da zaposlenici doživljavaju manje stresa na poslu, da dobiju više autonomije, da im posao bude dinamičan, da imaju dovoljno mogućnosti provesti kvalitetno slobodno vrijeme i da se mogu odmoriti.

### **3.1. Efekt ne/zaposlenosti na subjektivnu dobrobit zaposlenika**

Među brojnim čimbenicima koji utječu na subjektivnu dobrobit pojedinca jest zaposlenje (Korpi, 1997). Istraživanjem čimbenika zaposlenosti i utjecaja na subjektivnu dobrobiti utvrđeno je kako zaposlene osobe koje imaju stalan i plaćen posao imaju višu razinu subjektivne dobrobiti od osoba koje su nezaposlene (Clark i Oswald, 1994). Nažalost, mnogi su ljudi izloženi nezaposlenosti ili imaju ugovor na određeno radno vrijeme. Nezaposlenost je značajan stresor iz dva glavna razloga: a) ima niz negativnih financijskih posljedica kao što su: financijske poteškoće (Jackson i Warr, 1984) i povećava se vjerojatnost pojedinca da iskoristi svoju ušteđevinu i da se zaduži (White, 1991; prema Inanc, 2018) i b) zbog nezaposlenosti se propuštaju nenovčane ili skrivene prednosti zaposlenja kao što su društveni kontakt, sudjelovanje u kolektivnim ciljevima, status i identitet, redovita aktivnost i prilike za samoostvarenje (Warr, 1987). Naime, Layard (2005) sugerira da bilo kakav prosječan posao koji osoba radi pogoduje subjektivnoj dobrobiti više nego da osoba nema posao. Također, Clark (2003) naglašava kako će se pojedinci koji su već nezaposleni bolje suočiti sa svojom nezaposlenošću od pojedinaca koji su tek nedavno izgubili radno mjesto. Nadalje, Knabe i Rätzl (2010) ukazali su na to kako trenutačna nezaposlenost nije toliko štetna za pojedinčevu subjektivnu dobrobit ako pojedinac očekuje da će se brzo vratiti na posao. Suprotno tome, ako osoba smatra da će teško pronaći posao ili da ga uopće neće pronaći to znatno šteti njezinoj subjektivnoj dobrobiti (Knabe i Rätzl, 2010).

Istraživanje poslova na određeno radno vrijeme ili privremenih poslova često se smatralo boljim statusom zaposlenja nego nezaposlenost jer se osobama daje posao, prihod, mogućnost za razvoj kontakata s poslodavcima, i u nekim slučajevima, prilika da se pređe na stalni radni odnos (Inanc, 2018). Ovakvo bi gledište sugeriralo kako radnici na određeno radno vrijeme nisu izloženi smanjenju dobrobiti povezanom s nezaposlenošću, ali u stvarnosti to nije tako. Naime, radnici koji imaju privremeni posao doživljavaju znatnu nesigurnost

posla, što djeluje kao izvor stresa i tjeskobe te su Burgard i suradnici (2009) pokazali kako percipirana nesigurnost zbog posla ima snažan i negativan učinak na fizičku i psihičku dobrobit pojedinca. Dekker i Schaufeli (1995) istraživali su efekte nesigurnosti posla na psihološko zdravlje i napuštanje posla te su koristili upitnik za samoprocjenu koji sadrži sedam skala: a) nesigurnost posla, b) povlačenje (i) povlačenje s posla, ii) povlačenje iz organizacije), c) psihološko zdravlje (i) psihološki stres, ii) burnout) i d) socijalna podrška (i) nedostatak socijalne podrške od radnih kolega, ii) nedostatak povjerenja u menadžment, iii) nedostatak zaštite od sindikata), a skale potječu iz revidirane nizozemske verzije upitnika o radnom stresu koju su razvili Caplan i suradnici 1975. U svojoj longitudinalnoj studiji Dekker i Schaufeli (1995) uočili su kako očekivanje gubitka posla može biti toliko stresno da, nakon što postane jasno tko će biti otpušten, zaposlenici koji znaju da će dobiti otkaz zapravo doživljavaju porast blagostanja. Kada se spoji rad u lošim uvjetima, u kombinaciji sa stalnim pritiscima obavljanja trenutačnog posla, dok osoba sudjeluje u traženju novog posla, stvara se izuzetan stres za zaposlenike na određeno radno vrijeme i dovodi do pogoršavanja dobrobiti (Inanc, 2018).

Štetne posljedice koje nastaju nakon gubitka posla nisu samo gubitak primanja nego i nenovčani troškovi koji se pripisuju psihološkim i društvenim čimbenicima (Di Tella i sur., 2003). Nenovčani troškovi imaju različitu vrijednost za svakoga pojedinca, a najizraženija razlika vidljiva je između muškaraca i žena, odnosno u načinu kako biraju, izvode i nastavljaju svoje karijere (van der Meer, 2012). Pod utjecajem društvenih normi i očekivanja različiti izbori vezani uz obrazovanje i karijeru imaju važnu ulogu kada je riječ o tome kako će muškarci i žene doživjeti nezaposlenost te kako će reagirati na nezaposlenost (Powell i Mainiero, 1992). Van der Meer (2012) ističe kako će muškarci koji ostanu bez posla iskusiti manji efekt nezaposlenosti na svoju subjektivnu dobrobit ako žive u obitelji s modernim normama. Obitelji s modernim normama one su u kojima se od žena ne očekuje da budu samo domaćice, odnosno da muškarci budu jedini hranitelji. Također, u takvim će obiteljima općenito biti manje razlike između muškaraca i žena. Treba uzeti u obzir kako vrijednosti i norme nisu jednake za sve dijelove svijeta, stoga treba biti na oprezu prilikom generalizacije ovakvih nalaza, odnosno potrebna su daljnja istraživanja kako bi se dobio bolji uvid o različitim vrijednostima koje obitelji poštuju te kako se to odražava u situacijama kada muškarac/žena ostanu bez posla ili su privremeno zaposleni.

Naime, ravnoteža između poslovnog i privatnog života među glavnim je temama svakodnevnih životnih razgovora (Hasan i sur., 2020). Inanc (2018) naglašava kako su posao i

obitelj dvije važne i međusobno povezane domene za većinu odraslih ljudi, a stres koji doživljavaju u jednoj domeni često se prelijeva u drugu domenu. Istraživanja su se specifično usmjerila na nesigurnost tržišta rada te je pokazano kako su obiteljski životi nezaposlenih pojedinaca, kao i privremeno zaposlenih, negativno pogođeni (Inanc, 2018). Jedna važna činjenica koja je utvrđena prilikom takvih istraživanja jest da se pojedinci koji su suočeni s financijskim teškoćama zbog gubitka posla procjenjuju kao manje privlačni partneri (Blood i Wolfe, 1960; prema Inanc, 2018). Nadalje, Vinokur i suradnici (1996) istaknuli su kako ljudi koji su suočeni s financijskim teškoćama zbog gubitka posla stvaraju opterećenje obiteljskog proračuna te to može smanjiti zadovoljstvo koje partneri ostvaruju u vezi. Kao što je vidljivo, negativan efekt koji nezaposlenost ima na pojedinca, kao i prelijevanje na partnere, odnosno supružnike, vrlo je poznat (Inanc, 2018). Prilikom istraživanja subjektivne dobrobiti samaca utvrđeno je kako zaposleni muškarci i žene imaju jednaku razinu subjektivne dobrobiti, dok nezaposlenost ima lošije efekte na subjektivnu dobrobit muškaraca nego žena (van der Meer, 2012). Kada promatramo zaposlenost, odnosno nezaposlenost muškaraca i žena koji su u partnerskom odnosu ili u braku, tada su analize i istraživanja složenija. Postoje istraživanja koja ukazuju kako su privremeni posao kao i nezaposlenost štetni za subjektivnu dobrobit supružnika. No, prema nalazima ovih istraživanja negativni efekti na dobrobit prenose se s muževa na žene, ali ne i sa žena na muževe (Inanc, 2018). Ovo otkriće ide u prilog rodnoj teoriji (prema kojoj još uvijek veliki broj ljudi smatra da je uzdržavanje znak muškosti, a skrb znak za ženstvenost) koja predviđa da nezaposlenost žene neće utjecati na dobrobit muža, zbog činjenice da je zaposlenje znak muškosti, ali ne i ženstvenosti (Inanc, 2018). Također, prema nekim nalazima, privremeno zaposlenje muža također uzrokuje smanjenje dobrobit žene (Inanc, 2018). Daljnjim istraživanjima utvrđeno je kako je dobrobit muških partnera najviše narušena kada su oni nezaposleni ili privremeno zaposleni, dok njihove partnerice imaju stalan posao (Inanc, 2018). Osim toga, Scherer (2009) je ukazao kako je veća vjerojatnost da će zaposleni na određeno radno vrijeme prijaviti više neslaganja sa svojim partnerima u usporedbi sa zaposlenima na neodređeno radno vrijeme. Imati posao, ali onaj na određeno radno vrijeme koji je povezan sa značajnom percipiranom nesigurnošću posla i posao loše kvalitete, ima negativne posljedice za subjektivnu dobrobit (Inanc, 2018). Naime, važno je naglasiti kako ovu temu treba razmotriti na način koji će pomoći u razumijevanju razlika među spolovima. U ovom su području potrebna nova istraživanja koja će prikazati kako današnje promjene u svijetu utječu na svakog pojedinca, njegov partnerski odnos i obitelj. Imajući na umu ova istraživanja koja su spomenuta do sada, treba se osvrnuti i na vodstvo u organizacijama koje također ima utjecaj na subjektivnu dobrobit zaposlenika.

### 3.2. Vodstvo i subjektivna dobrobit na poslu

Vodstvo se kao osobna kvaliteta odnosi na integriranu konstelaciju kognitivnih i temperamentalnih atributa koji potiču usmjerenost prema utjecaju i pomaganju drugima, usmjeravanje i motiviranje njihove akcije prema kolektivnom uspjehu (Peterson i Seligman, 2004). Osobe s ovom predispozicijom teže dominantnim ulogama u odnosima i društvenim situacijama te dobro upravljaju svojim aktivnostima i aktivnostima drugih u integriranom sustavu (Peterson i Seligman, 2004). Vodstvo kao osobna kvaliteta koja odražava sposobnost i želju da se utječe i motivira kolektivno djelovanje ima dugu povijest u psihologiji (Bernard, 1926). U novije vrijeme, teoretičari su počeli naglašavati vodstvo kao karizmatičan ili transformacijski utjecaj, u kojem vođe koriste viziju i snagu osobnosti kako bi inspirirali i osnažili druge na izvanredne akcije (Bass, 1996; prema Peterson i Seligman, 2004). Provedeno je mnogo istraživanja o vodstvu i spolu kako bi se istražile moguće razlike između muškaraca i žena u stilu vođenja i učinkovitosti (Peterson i Seligman, 2004). Eagly i suradnici (1995) otkrili su da su žene menadžerice bile usporedive s muškarcima menadžerima po učinkovitosti i u korištenju većine stilova vođenja.

Kao što je već spomenuto, vođe “vode” zaposlenike prema postizanju organizacijskih ciljeva, identificiraju potrebe zaposlenika i aktivnosti koje zaposlenik treba poduzeti kako bi se postigli organizacijski ciljevi (Pawar, 2020). Postoje nekoliko vrsta vodstava: a) vodstvo koje se temelji na iznimkama, b) kontingentno nagrađivanje i c) transformacijsko vodstvo (Pawar, 2020). Vodstvo koje se temelji na iznimkama odnosi se na to da vođe čekaju signal o neprikladnom funkcioniranju kako bi mogao reagirati korektivnim radnjama (Den Hartog i sur., 1997; prema Pawar, 2020). Drugi je oblik vodstva kontingentno nagrađivanje, u kojem vođa uspostavlja vezu u obliku kontingencije između učinka zaposlenika i nagrađivanja zaposlenika (Podsakoff i sur., 1985; prema Pawar, 2020). Treće je transformacijsko vodstvo koje moralno i motivacijski uzdiže zaposlenike, transformira stavove, uvjerenja i vrijednosti zaposlenika (Bass, 1985; prema Pawar, 2020). Transformacijski vođa prihvaća više principe ili moralne vrijednosti kao što su pravda, mir i sloboda (Pawar, 2020). Kada transformacijski vođa prenosi privlačnu viziju budućnosti (Rafferty i Griffin, 2004; prema Pawar, 2020), koja je izravno ili neizravno povezana sa zadaćama zaposlenika, zaposlenik će vjerojatno pridavati veći značaj zadatku, zbog toga što će zadatak smatrati instrumentom za postizanje privlačne vizije i stoga će ulaganje energije za izvršavanje zadatka dovesti do pozitivnog emocionalnog iskustva zaposlenika (Pawar, 2020). Naime, provedenom meta-analizom utvrđeno je kako je transformacijsko vodstvo pozitivno povezano s izvođenjem zadataka, odgovornim



organizacijskim ponašanjem i inovativnim ponašanjem (Pawar, 2020). Također, utvrđeno je kako je transformacijsko vodstvo učinkovitije od transakcijskog vodstva (Pawar, 2020). Zatim je uočeno kako veći postotak transformacijskih vođa ima zaposlenike koji ulažu dodatne napore prilikom izvršavanja zadataka (Bass, 1990). Osim toga, zaposlenici su zadovoljniji vodstvom i smatraju svoga vođu učinkovitijim kada se primjenjuje transformacijski stil vođenja (Yammarino i Bass, 1990).

Kotter (1990; prema Kuoppala i sur., 2008) tvrdi da je vodstvo najvažnije u okruženju s velikim promjenama. Idealnim vođama smatraju se oni s visokom energijom i inteligencijom, s dobrim mentalnim zdravljem i integritetom (Kuoppala i sur., 2008). Kada se osvrnemo na provedena istraživanja, vidljivo je kako je transformacijsko vodstvo najbolje za zaposlenike jer vođe naglašavaju ono što je dobro, ispravno i važno, ali zapravo je malo provedenih istraživanja koja bi ispitala odnos transformacijskog vodstva i dobrobiti zaposlenika (Russell, 2008). Zohar (2002; prema Russell, 2008) navodi kako se transformacijsko vodstvo pokazalo povezanim s jednim aspektom dobrobiti, a to je sigurnost na radnom mjestu. Osim toga, Turner i suradnici (2002) vjeruju kako transformacijsko vodstvo ima potencijalno pozitivan rezultat na zaposlenikovu dobrobit. Nadalje, Sivanathan i suradnici (2004) pretpostavljaju da transformacijski vođe utječu na dobrobit svojih zaposlenika pomoću četiri psihološka mehanizma koja uključuju: a) samoučinkovitost zaposlenika, b) povjerenje u menadžment, c) značenje koje proizlazi iz posla i d) načine poistovjećivanja sa svojim poslom. Naime, oni zaposlenici koji vjeruju u svoje sposobnosti, da mogu postići traženu razinu izvedbe, bit će prilagodljiviji na prepreke prilikom obavljanja posla i stresore u svom radnom okruženju (Sivanathan i sur., 2004). Također, Sivanathan i suradnici (2004) ističu kako povjerenje u vođu posreduje u odnosu između transformacijskog vodstva i dobrobiti zaposlenika, odnosno većim zadovoljstvom radom, boljim radnim učinkom i odgovornijim radnim ponašanjem. Naposljetku ističu kako transformacijski stil vođenja povećava zaposlenikov osjećaj doprinosa organizaciji kao i važnosti za organizaciju čega je rezultat pozitivno samopoimanje i povećanje subjektivne dobrobiti zaposlenika (Russell, 2008). Dosadašnja nam istraživanja mogu pružiti uvid u to kako je općenito vodstvo, a onda i transformacijsko vodstvo, povezano s dobrobiti zaposlenika, no potrebna su daljnja istraživanja učinaka vodstva na subjektivnu dobrobit. U sljedećem ćemo odlomku vidjeti u kakvom su odnosu subjektivna dobrobit i situacijski i kontekstualni čimbenici kao što su fizičko funkcioniranje, prekvalificiranost, radno vrijeme.

### **3.3. Odnos situacijskih i kontekstualnih čimbenika i subjektivne dobrobiti zaposlenika**

Kada govorimo o subjektivnoj dobrobiti zaposlenika, prvo je vrlo važno spomenuti kako subjektivna dobrobit utječe na fiziološko funkcioniranje pojedinaca. Naime, učinak posla i zadovoljstvo poslom povezani su s pokazateljima fiziološkog funkcioniranja kao što su krvni tlak, kortizol, kolesterol i citokini (Amati i sur., 2010). Zaposlenikova narušena subjektivna dobrobit svojim utjecajem na fiziološke procese, a potom i na zdravlje, stvara ogroman fizički i financijski teret za pojedince, a i za društvo (Kuykendall i Tay, 2015). Teorijski okvir iz tradicije pozitivne psihologije i profesionalnog stresa nude ključne uvide u to zašto su subjektivna dobrobit i fiziološko funkcioniranje povezani (Kuykendall i Tay, 2015). Kada se osvrnemo u prošlost, ove dvije tradicije koristile su različite, ali komplementarne teorijske modele za razumijevanje subjektivne dobrobiti i fiziološkog funkcioniranja (Kuykendall i Tay, 2015). Modeli profesionalnog stresa naglašavali su zdravstveni model, ističući učinke negativnih radnih uvjeta na naprezanje i narušeno fizičko i psihičko zdravlje, a modeli pozitivne psihologije usredotočili su se na ulogu ugodnih emocija i pozitivnih resursa kao što su društvena podrška i otpornost na poboljšavanje zdravlja (Kuykendall i Tay, 2015). Istraživanjima se ustanovilo kako iskustvo stresa predviđa nižu subjektivnu dobrobit pojedinca (Ng i sur., 2009). Također, stres na poslu ne utječe samo na subjektivnu dobrobit pojedinca nego i na fiziološko funkcioniranje (Kuykendall i Tay, 2015). Naprimjer, Gallo i suradnici (2004) pokazali su kako uvjeti posla, kao što su visoki zahtjevi posla (npr. brzi tempo posla i veliki obujam posla), i niska kontrola posla (npr. nedovoljna moć donošenja odluka i prilika za korištenje vlastitih vještina) utječu na fiziološke ishode kao što su razina kortizola u krvi, krvni tlak i otkucaji srca. Iako ima relativno malo istraživanja koja bilježe vezu između stresa i mjera fiziološkog funkcioniranja radnika (Almadi i sur., 2012; prema Kuykendall i Tay, 2015), intervencije upravljanja stresom zaposlenika pokazale su uvjerljive nalaze o utjecaju stresa na subjektivnu dobrobit. Provedenom meta-analizom o učinkovitosti intervencija upravljanja stresom zaposlenika otkriveno je da takve intervencije poboljšavaju fiziološko funkcioniranje (Richardson i Rothstein, 2008). Kada se sumiraju istraživanja koja su provedena, organizacije imaju manje apsentizma i fluktuacije kada su zaposlenici zdravi, kada uvjeti rada nisu stresni za zaposlenike, kada je jasno definirano što se od zaposlenika traži, kada su međuljudski odnosi dobri i kada zahtjevi posla nisu previsoki.

Nadalje, zadovoljstvo poslom predviđa manje izostajanje s posla (npr. bolovanje, fluktuaciju) (Podsakoff i sur., 2007). Ovaj nalaz upućuje na to kako bi nedostatak zaposlenikove subjektivne dobrobiti mogao imati posljedice na krajnji rezultat organizacije

zbog niže produktivnosti i većih troškova fluktuacije (Diener i sur., 2017). Osim navedenog, postoje i nalazi koji upućuju da više razine subjektivne dobrobit mogu podići razinu kreativnosti i rješavanja problema, može se potaknuti prosocijalno ponašanje i povećati razinu angažiranosti na poslu što se može objasniti tako da ugodne emocije i pozitivno raspoloženje čine da se osoba osjeća sigurnom i uvjerenom da razmišlja na drugačiji način (Lyubomirsky, 2005). Ovi nalazi u skladu su s Teorijom učinaka pozitivnih emocija na proširenje i izgradnju osobnih resursa koja naglašava kako bi se trebale njegovati ugodne emocije jer osoba tada postaje kreativnija, generativnija, otpornija, potaknuta da napreduje (Fredrickson, 2004). Nadalje, utvrđeno je kako viša razina subjektivne dobrobiti zaposlenika predviđa i veće zadovoljstvo kupaca, produktivnost i profitabilnost u poslovnim jedinicama (Harter i sur., 2010). Ne samo da više razine subjektivne dobrobiti predviđaju bolji odnos s kupcima nego i veće zadovoljstvo poslom, a i životom zaposlenika te onda to ima utjecaj na radni kolektiv. Naime, Spector (1997) je otkrio da su takvi zaposlenici suradljiviji i korisniji kolegama, točniji i učinkovitiji prilikom izvršavanja zadataka te su ostajali duže u organizacijama od nezadovoljnih radnika. To nas dovodi do nalaza kako su takvi pojedinci dobivali bolju plaću i više ocjene svojih nadređenih (Staw i sur., 1994). Takav doživljaj subjektivne dobrobiti dovodi i do većeg angažmana u radu, zarađivanju više novca, boljih odnosa s kolegama i suradnicima (George i Brief, 1992) kao i do veće uključenosti u lokalnu zajednicu, volontiranje, visoke razine generativnosti (Keyes i Ryff, 1998; prema Russell, 2008). Stoga bi se moglo očekivati kako bi osobe koje imaju visoku razinu subjektivne dobrobiti mogle biti mentori te bi svoje iskustvo i mudrost mogli podijeliti s drugima (Russell, 2008).

Još jedan aspekt radnog života na koji subjektivna dobrobit ima utjecaj profesionalna je uspješnost. Kao što je poznato, postizanje visoke profesionalne uspješnosti vrlo je važan čimbenik za nadređene u organizacijama (Man i Ticu, 2015). Man i Ticu (2015) navode kako postoji pozitivna povezanost između subjektivne dobrobiti i profesionalne izvedbe. Važno je da su osobe dostatno podučene o poslu kojim se bave kako bi mogle kompetentno obavljati svoj posao i kako bi doživjele osjećaj uspjeha u svom području rada. Međutim, kada osoba posjeduje više vještina, iskustava, znanja i sposobnosti nego što je potrebno, govorimo o prekvalificiranosti ili prekomjernoj kvalifikaciji (Wu i sur., 2014). Istraživanjima je utvrđeno kako je prekomjerna kvalifikacija negativno povezana sa subjektivnom dobrobiti na poslu (Wu i sur., 2014). Postoji nekoliko objašnjenja negativne povezanosti subjektivne dobrobiti i prekvalificiranosti (Anderson i Winefield, 2011). Naime, prekvalificirani ljudi doživljavaju negativna radna iskustva zbog toga što posjeduju više znanja, iskustva, sposobnosti i vještina

što ih onda čini drukčijima od njihovog okruženja (Wu i sur., 2014). Nadalje, prekvalificiranost dovodi do osjećaja da je osobi uskraćeno koristiti svoje vještine ili da se osjeća podcijenjenom (Wu i sur., 2014). Nalazi pokazuju kako su prekvalificirani zaposlenici fizički su i psihički uznemireni (Johnson i Johnson, 1999), često su nezadovoljni svojim poslom i doživljavaju smanjenu emotivnu predanost (Bolino i Feldman, 2000), vjerojatnije je da će napustiti posao (Erdogan i sur., 2011) i da će sudjelovati u kontraproduktivnim radnim ponašanjima (Luksyte i sur., 2011). Korisna strategija koja bi ublažila negativne posljedice prekvalificiranosti na subjektivnu dobrobit zaposlenika povećavanje je autonomije za radnike individualističkih kultura i onih koji teže vlastitoj jedinstvenosti i samoaktualizaciji, dok za radnike kolektivističkih kultura povećavanje autonomije nije smanjilo negativne posljedice (Wu i sur., 2014).

Osim prekvalificiranosti, na subjektivnu dobrobit može utjecati i radno vrijeme zaposlenika. Naime, radno vrijeme jedan je od aspekata radnih uvjeta koji je od velike važnosti za zaposlenike, poslodavce, ali i društvo (Angrave i Chalwood, 2015). Važnost aspekta radnog vremena pokazuje i zakonska regulativa radnog vremena, odnosno 40-satni radni tjedan koji je dio mnogih nacionalnih zakona otkako je konvencija Međunarodne organizacije rada uspostavila ovaj princip 1930. godine (Lee i sur., 2007; prema Angrave i Chalwood, 2015). Unatoč ovoj normativnoj i pravnoj potpori, u mnogim zemljama poput Japana, Južne Koreje, Australije, Sjedinjenih Američkih Država i Ujedinjenog Kraljevstva, zaposlenici rade 50 ili više sati tjedno što se definira kao prekovremeni rad, dok se u nekim naprednim industrijskim gospodarstvima broj radnih sati smanjuje (Angrave i Chalwood, 2015). Butnig (2004; prema Angrave i Chalwood, 2015) navodi kako sadašnje 40-satno radno vrijeme, a posebno prekovremeni rad, štete dobrobiti zaposlenika. Zapravo na zaposlenikovu subjektivnu dobrobit utječe usklađenost između stvarnog i željenog radnog vremena, odnosno subjektivna dobrobit opada kada postoji neusklađenost između stvarnih i željenih radnih sati. Prekovremeni rad sam po sebi nije povezan s nižim razinama subjektivne dobrobiti (Angrave i Chalwood, 2015). Svi ovi nalazi daju nam uvid u to što sve može utjecati na subjektivnu dobrobit pojedinaca te kako subjektivna dobrobit utječe na aspekte radnoga života pojedinca. Dobiveni pregled nalaza vodi nas u istraživanje kako se subjektivna dobrobit može povećati kako bi i zaposlenici, organizacije, ali i okolina imali dobitke.

### 3.4. Intervencije za povećanje subjektivne dobrobiti na poslu

Posao je važan za subjektivnu dobrobit osoba te su na to ukazale i studije zadovoljstva životom koje su pokazale kako su prisutne više razine zadovoljstva među zaposlenim osobama nego među nezaposlenim (Warr, 1999). Također, Judge i Locke (1993) sugerirali su da intervencije usmjerene na povećavanje subjektivne dobrobiti zaposlenika, a time i zadovoljstva poslom, mogu biti vrlo učinkovite i da su preporučljive u organizacijama. Naime, postoje individualne i organizacijske smjernice za promicanje dobrobiti na poslu (Russell, 2008). Kada se gleda na individualnoj razini, zaposlenici prilikom obavljanja posla moraju vidjeti svrhu, odnosno sam posao trebao bi biti osmišljen da zaposlenike potakne na aktivno uključivanje u svoje radne zadatke i svoju radnu okolinu (Russell, 2008). Osim toga, na individualnoj razini, posao bi trebao pridonijeti osobnom rastu zaposlenika kako bi se mogle razvijati pogodnosti koje rad nudi (Russell, 2008). Pogodnosti za pojedinca su identitet, status, osiguranje prihoda, društvena interakcija i podrška, ispunjenje vremena (Henry, 2004), dok je Jahoda (1982) izjavio kako rad osigurava redovitu aktivnost, društveni identitet i status, vremensku strukturu, kolektivnu svrhu i društveni kontakt, a sve je to važno za osjećaj dobrobiti. Nadalje, kada se gleda na organizacijskoj razini, organizacije troše znatna sredstva na zapošljavanje i obuku zaposlenika te pokušavaju generirati visokokvalitetne proizvode i usluge kako bi osigurale odane kupce i profit tvrtki (Russell, 2008). Zaposlenici koji su pod stalnim naporom u organizacijama u kojima rade mogu iskusiti psihološke, fiziološke i bihevioralne simptome (Edwards i sur., 1998). Psihološki simptomi uključuju: nezadovoljstvo, tjeskobu, nesanicu. Fiziološki simptomi uključuju: visoki krvni tlak, povišeni kolesterol, oslabljeni imunološki sustav te bihevioralni simptomi napora: pušenje, prejedanje, apsentizam (Edwards i sur., 1998). Osim napora, stres također može narušiti dobrobit zaposlenika kao i zdravstveno stanje zaposlenika, stoga je promicanje dobrobiti zaposlenika, a ne izazivanje napora i stresa kod zaposlenika, od značajne koristi ne samo za zaposlenike nego i za krajnji rezultat poslodavaca (Russell, 2008). Osim toga, važno je stvoriti pozitivno radno okruženje jer ono ima utjecaj na radni učinak i na dobrobit zaposlenika (Russell, 2008). Naime, Turner i suradnici (2002) opisali su tzv. model *zdravog rada* koji je pokazao da su radne prakse, odnosno visoka autonomija, transformacijsko vodstvo, organizacija rada, timski rad, povezane s pozitivnim psihološkim procesima i mehanizmima kao što su osjećaj pripadnosti, organizacijska predanost, osjećaj odgovornosti, povjerenje, percipirana kontrola, povezani s pozitivnim ishodima (npr. odgovorno organizacijsko ponašanje, dobrobit, proaktivnost, fizička sigurnost, samoučinkovitost i rast).

Stoga, Turner i suradnici (2002) sugeriraju kako bi radno mjesto trebalo biti osmišljeno da potakne radnike da se aktivno uključe u svoje zadatke i radno okruženje, odnosno zaposlenicima treba dati autonomiju za obavljanje poslova, izazovan posao i priliku za društvenu interakciju kako bi se povećala učinkovitost i dobrobit zaposlenika. Nadalje, navode kako bi se u posao mogle ugraditi različite značajke (npr. podrška kolega, osjećaj povjerenja između suradnika) kako bi se potaknula produktivnost i osjećaj dobrobiti (Turner i sur., 2002). Također, navode kako je važno da zaposlenici imaju jasnu ulogu, koja podrazumijeva dovoljno informacija i predvidljivost u vlastitom radu, dogovor o ulozi, koji se odnosi na ograničene skupove zahtjeva i očekivanja te opterećenje uloga, odnosno posao koji je u isto vrijeme izazovan, ali opet takav da pojedinac s njim može upravljati (Turner i sur., 2002). Još jedan čimbenik kojim se povećava subjektivna dobrobit pojedinca jest timski rad (Turner i sur., 2002). Promicanjem timskog rada na poslu pojedincima se pruža mogućnost proširivanja društvenih mreža, druženja i pomaganja zaposlenicima da zadovolje vlastite potrebe za pripadanjem (Russell, 2008). U prilog razvijanja timskog rada Carter i West (1999) izvijestili su da su zaposlenici koji su dio dobro definiranih timova prijavili bolje psihološko zdravlje (dobrobit) od onih koji su radili u dvosmisleno definiranim timovima ili oni koji su radili sami.

Autori su u ovom području predložili neke moguće intervencije kojima bi se poboljšala subjektivna dobrobit. Jedna od intervencija jest ona usmjerena na ruminaciju. Naime, prijašnja istraživanja pokazuju kako je ruminacija povezana s depresivnim simptomima beznađa i pesimizmom (Ciesla i Roberts, 2007). Prilikom istraživanja ruminacije na radnom mjestu utvrđeno je kako zaposlenici koji ruminiraju imaju narušenu dobrobit i pokazuju nisku razinu zadovoljstva poslom (Karabati i sur., 2017). Karabati i suradnici (2017) sugeriraju kako bi zaposlenici koji pokazuju nisku razinu zadovoljstva poslom, osim ako ne mogu pronaći bolje poslove, korist mogli imati od pisanja dnevnika pozitivnih događaja i emocija na poslu, preusmjeravajući pažnju s negativnih misli ili barem ublažavanje negativnih misli. Osim toga, zaposlenici koji su nezadovoljni svojim poslom mogu vizualizirati kako imaju dobar i zadovoljavajući posao u bliskoj budućnosti kako bi im to pomoglo da se usredotoče na svoje snage i sposobnosti (Karabati i sur., 2017). Također, važno je da se zaposlenike potiče da se bave aktivnostima koje vole u slobodne vrijeme, nakon posla, kako bi odvratili misli od ponavljajućih negativnih misaonih procesa i povećali osjećaj kontrole (Cropley i Purvis, 2003).

Nadalje, Diener i suradnici (2017) ističu kako su intervencije meditacija o ljubavi i ljubaznosti, ekspresivno pisanje i upravljanje stresom vrlo učinkovite. Meditacija o ljubavi i ljubaznosti uključuje meditativno promišljanje o pozitivnim osjećajima prema sebi, članovima obitelji i drugima (Salzberg, 1995). Prilikom ekspresivnog pisanja osobe pišu o svojim najdubljim mislima i osjećajima te se pokazalo da su osobe koje su primjenjivale intervenciju osjetile više ugodnih emocija i doživjele druge pozitivne ishode (npr. smanjenje neuljudnosti na radnom mjestu) u dvotjednoj naknadnoj procjeni (Kirk i sur., 2017). Intervencije upravljanja stresom imaju za cilj smanjiti prisutnost stresora povezanih s radom ili pomoći zaposlenicima da minimiziraju negativne ishode izloženosti stresorima (Ivancevich i sur., 1990). Najčešće su intervencije usmjerene na prevenciju, odnosno na pokušaj smanjenja ozbiljnosti simptoma stresa prije nego što dovedu do ozbiljnih zdravstvenih stanja (Richardson i Rothstein, 2008). Spriječiti stres može se tako da se prakticira meditacija, duboko disanje, opuštanje kako bi se smanjila neželjena reakcija na stres dovodeći do fizičkog i/ili psihološkog stanja koje je fiziološki suprotno stresu ili vježbanje kako bi došlo do fizičkog oslobađanja od napetosti koja se nakupljala u stresnim situacijama ili pak treninzima kognitivno-bihevioralnih vještina kojima se obrazuju zaposlenici kako da promjene individualne procjene stresnih situacija i reakcije na stresne situacije (Richardson i Rothstein, 2008). S obzirom na intervencije na radnom mjestu koje su se pokazale učinkovitima, organizacije bi trebale provoditi aktivnosti i prakse koje bi poboljšale subjektivnu dobrobit zaposlenika (Diener i sur., 2017). Provođenje će se intervencija isplatiti jer će zaposlenici s većom subjektivnom dobrobiti biti zdraviji i produktivniji (Diener i sur., 2017).

#### 4. ZAKLJUČAK

Znanstvena otkrića o subjektivnoj dobrobiti mogu se koristiti u mnogim primijenjenim područjima bihevioralne znanosti (Diener i sur., 2017). Činjenica da subjektivna dobrobit nije jedinstven već je višedimenzionalan konstrukt također ima brojne implikacije za mnoga područja psihologije (Diener i sur., 2017). S organizacijskog stajališta postoji veliko zanimanje za povećanjem subjektivne dobrobiti zaposlenika kako bi se povećao radni učinak, zadovoljstvo poslom kako bi zaposlenici imali više razine subjektivne dobrobiti, jer ne samo da to utječe na angažman na poslu nego ima i utjecaj u domenama izvan posla, kao što su obitelj i slobodno vrijeme (Diener i sur., 2017). Nezaposlenost kao i posao na određeno radno vrijeme imaju negativne učinke na subjektivnu dobrobit (van der Meer, 2012) te se ti negativni učinci prelijevaju i na supružnike (Inanc, 2018). Nadalje, dobro vodstvo utječe na dobrobit zaposlenika i zdravstveno stanje (Kuoppala i sur., 2008), ali su u tom području potrebna dodatna istraživanja (Russell, 2008). Osim toga, više razine subjektivne dobrobiti imaju povoljne učinke na fiziološko funkcioniranje, na zadovoljstvo poslom, profesionalnu uspješnost, dok prekvalificiranost i neusklađenost između stvarnog i željenog radnog vremena imaju negativne učinke na subjektivnu dobrobit. Uvidom u rezultate istraživanja moguće je izvesti različite implikacije o tome kako povećati subjektivnu dobrobit na poslu (npr. pozitivno radno okruženje, dobro definirani timovi, intervencije ekspresivnog pisanja ili upravljanja stresom). Sve navedeno daje bolji uvid zašto je istraživanje subjektivne dobrobiti važno i kako je dobivene rezultate ključno interpretirati ne samo u organizacijskom kontekstu nego i na širem kontekstu kao što su obitelj i društvo.



## LITERATURA

- Amati, M., Tomasetti, M., Ciuccarelli, M., Mariotti, L., Tarquini, L. M., Bracci, M., Baldassari, M., Balducci, C., Alleva, R., Borghi, B., Mocchegiani, E., Copertaro, A. i Santarelli, L. (2010). Relationship of Job Satisfaction, Psychological Distress and Stress-Related Biological Parameters among Healthy Nurses: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational Health*, 52(1), 31-38.
- Anderson, S. i Winefield, A. H. (2011). The Impact of Underemployment on Psychological Health, Physical Health, and Work Attitudes. U D. Maynard i D. Feldman (Ur.), *Underemployment: Psychological, Economic, and Social Challenges* (str. 165–185). Springer Publishing.
- Angrave, D. i Charlwood, A. (2015). What is the relationship between long working hours, over-employment, under-employment and the subjective well-being of workers? Longitudinal evidence from the UK. *Human Relations*, 68(9), 1491-1515.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. Henry Holt and Company.
- Bolino, M. C. i Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911.
- Bryson, A., Forth, J. i Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance?. *Human Relations*, 70(8), 1017-1037.
- Burgard, S. A., Brand, J. E. i House, J. S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social Science & Medicine*, 69(5), 777-785.
- Carter, A. J. i West, M. A. (1999). Sharing the burden: Teamwork in health care settings. U R. L. Payne i J. Firth-Cozens (Ur.), *Stress in Health Care Professionals* (str. 191-202). Wiley and Sons, Inc.

- Ciesla, J. A. i Roberts, J. E. (2007). Rumination, negative cognition, and their interactive effects on depressed mood. *Emotion*, 7(3), 555–565.
- Clark, A. (2003). Unemployment as a Social Norm: Psychological Evidence from Panel Data. *Journal of Labor Economics*, 21(2), 323–351.
- Clark, A. E. i Oswald, A. J. (1994). Unhappiness and Unemployment. *Economic Journal*, 104(424), 648–659.
- Cohen, D., Vandello J. i Rantilla A. K. (1998). The Sacred and the Social: Cultures of Honor and Violence. U P. Gilbert i B. Andrews (Ur.), *Shame: Interpersonal Behavior, Psychopathology, and Culture (Series in affective science)* (str. 261-282). Oxford University Press.
- Costa, P. T. i McCrae, R. R. (1980.). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality & Social Psychology*, 38(4), 668-678.
- Cropley, M. i Purvis, L. M. (2003). Job strain and rumination about work issues during leisure time: A diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), 195–207.
- Dekker, S. W. i Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30(1), 57-63.
- Di Tella, R., MacCulloch, R. J. i Oswald, A. J. (2003). The Macroeconomics of Happiness. *The Review of Economics and Statistics*, 85(4), 809-827.
- Diener, E., Heintzelman, S. J., Kushlev, K., Tay, L., Wirtz, D., Lutes, L. D. i Oishi, S. (2017). Findings all psychologists should know from the new science on subjective well-being. *Canadian Psychology*, 58(2), 87–104.
- Diener, E. (2013). The Remarkable Changes in the Science of Subjective Well-Being. *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 663-666.
- Diener, E., Oishi, S. i Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.

- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.
- 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.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J. i Griffin, S. (1985). The satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. i Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D. i Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. U C. L. Cooper (Ur.), *Theories of organizational stress* (str. 28-67). Oxford University Press.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M. i Truxillo, D. M. (2011). Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215-232.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden–and–build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- Fromm, E. (1981). Primary and secondary process in waking and in altered states of consciousness. *Academic Psychology Bulletin*, 3(1), 29–45.
- Gallo, L. C., Bogart, L. M., Vranceanu A. M. i Walt, L. C. (2004). Job characteristics, occupational status, and ambulatory cardiovascular activity in women. *Annals of Behavioral Medicine*, 28(1), 62–73.
- George, J. M. i Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A. i Agrawal, S. (2010). Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378-389.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L. i Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hasan, Z. U., Khan, M. I., Butt, T. H., Abid, G. i Rehman, S. (2020). The Balance Between Work and Life for Subjective Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 127-145.
- Henry, J. (2004). Positive and Creative Organization. U P. A. Linley i S. Joseph (Ur.), *Positive Psychology in Practice* (str. 269–285). John Wiley & Sons, Inc.
- Inanc, H. (2018). Unemployment, Temporary Work, and Subjective Well-Being: The Gendered Effect of Spousal Labor Market Insecurity. *American Sociological Review*, 83(3), 536-566.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M. i Phillips, J. S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45(2), 252–261.
- Jackson, B., Sellers, R. M. i Peterson, C. (2002). Pessimistic explanatory style moderates the effect of stress on physical illness. *Personality and Individual Differences*, 32(3), 567-573.
- Jackson, P. R. i Warr, P. B. (1984). Unemployment and Psychological Ill-Health: The Moderating Role of Duration and Age. *Psychological Medicine*, 14(3), 605–614.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social psychological analysis*. Cambridge University Press.
- Johnson, G. J. i Johnson, W. R. (1999). Perceived Overqualification and Health: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Social Psychology*, 139(1), 14-28.
- Judge, T. A. i Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 475-490.
- Karabati, S., Ensari, N. i Fiorentino, D. (2017). Job Satisfaction, Rumination, and Subjective Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 251-268.

- Kim-Prieto, C., Diener, E., Tamir, M., Scollon, C. i Diener, M. (2005). Integrating The Diverse Definitions of Happiness: A Time-Sequential Framework of Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 6(3), 261-300.
- Kirk, B. A., Schutte, N. S. i Hine, D. W. (2011). The Effect of an Expressive-Writing Intervention for Employees on Emotional Self-Efficacy, Emotional Intelligence, Affect, and Workplace Incivility. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(1), 179–195.
- Knabe, A. i Rätzl, S. (2010). Better an insecure job than no job at all? Unemployment, job insecurity and subjective wellbeing. *Economics Bulletin*, 30(3), 2486-2494.
- Korpi, T. (1997). Is utility related to employment status? Employment, unemployment, labor market policies and subjective well-being among Swedish youth. *Labour Economics*, 4(2), 125–147.
- Kubovy, M. (1999). On the pleasures of the mind. U D. Kahneman, E. Diener i N. Schwarz (Ur.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (str. 134–154). Russell Sage Foundation.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. i Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915.
- Kuykendall, L. i Tay, L. (2015). Employee subjective well-being and physiological functioning: An integrative model. *Health Psychology Open*, 2(1), 1-11.
- Kuykendall, L., Tay, L. i Ng, V. (2015). Leisure engagement and subjective well-being: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 141(2), 364-403.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. i Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Layard, R. (2005). *Happiness: Lessons from a New Science*. Allan Lane.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C. i Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279-296.

- Lyubomirsky, S., King, L. i Diener, E. (2005). The Benefits of FRequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Maddux, J. E. (2018). *Subjective Well-Being and Life Satisfaction*. Routledge.
- Man, M. i Ticu, C. (2015). Subjective well-being and professional performance. *Land Forces Academy Review*, 2(2), 211-216.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M. Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Ng, W., Diener, E., Aurora, R. i Harter, J. (2009). Affluence, Feelings of Stress, and Well-Being. *Social Indicators Research*, 94(2), 257-271.
- Pavot, W. i Diener, E. (2004). Findings on subjective well-being: Applications to public policy, clinical interventions, and education. U P. A. Linley i S. Joseph (Ur.), *Positive Psychology in Practice* (str. 679-692). John Wiley & Sons, Inc.
- Pawar, B. S. (2020). *Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality*. Routledge.
- Peterson, C. i Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. i LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrane stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Powell, G. N. i Mainiero, L. A. (1992). Cross-Currents in the River of Time: Conceptualizing the Complexities of Women's Careers. *Journal of Management*, 18(2), 215–237.
- Richardson, K. M. i Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69–93.
- Rijavec, M., Miljković, D. i Brdar, I. (2008). *Pozitivna psihologija: znanstveno istraživanje ljudskih snaga i sreće*. IEP-D2.

- Ruini, C. i Ryff, C. D. (2016). Using eudaimonic well-being to improve lives. U A. M. Wood i J. Johnson (Ur.), *The Wiley Handbook of Positive Clinical Psychology* (str. 153–166). Wiley Blackwell.
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117-131.
- Ryan, R. M. i Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Salzberg, S. (1995). *Loving-kindness: The revolutionary art of happiness*. Shambhala.
- Scherer, S. (2009). The Social Consequences of Insecure Jobs. *Social Indicators Research*, 93(3), 527-547.
- Schimmack, U., Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V. i Ahadi, S. (2002). Culture, personality, and subjective well-being: integrating process models of life satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 582-593.
- Seligman, M. E. P., Parks, A. C. i Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1379-1381.
- Seligman, M. E. P. (1998). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Sivanathan, N., Arnold, K. A., Turner, N. i Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. U P. A. Linley i S. Joseph (Ur.), *Positive Psychology in Practice* (str. 241-255). John Wiley and Sons, Inc.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Sage.
- Staw, B. M., Sutton, R. I. Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Suh, E., Diener, E., Oishi, S. i Triandis, H. C. (1998). The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: Emotions versus norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 482-493.

- Tamir, M. i Robinson, M. D. (2004). Knowing Good from Bad: The Paradox of Neuroticism, Negative Affect, and Evaluative Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(6), 913-925.
- Turner, N., Barling, J. i Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. U C. R. Snyder i S. J. Lopez (Ur.), *Handbook of Positive Psychology* (str. 715-728). Oxford University Press.
- van der Meer, P. H. (2012). Gender, Unemployment and Subjective Well-Being: Why Being Unemployed Is Worse for Men than for Women. *Social Indicators Research*, 115(1), 23-44.
- Vinokur, A. D., Price, R. H. i Caplan, R. D. (1996). Hard times and hurtful partners: How financial strain affects depression and relationship satisfaction of unemployed persons and their spouses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 166-179.
- Warr, P. B. (1999). Well-Being and the Workplace. U D. Kahneman, E. Diener i N. Schwartz (Ur.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (str. 392-412). Russell Sage Foundation.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- 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.
- Watson, D., Clark, L. A., Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wright, T. A. i Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wu, C. H., Luksyte, A. i Parker, S. K. (2014). Overqualification and Subjective Well-Being at Work: The Moderating Role of Job Autonomy and Culture. *Social Indicators Research*, 121(3), 917-937.
- Yammarino, F. J. i Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.