

# Mentalni poremećaji: zapošljivost i radna uspješnost

---

Vargašević, Dorotea

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:142:345665>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



**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 sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Dorotea Vargašević

**Mentalni poremećaji: zapošljivost i radna uspješnost**

Završni rad

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Sumentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Kurtović

Osijek, 2022.

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Preddiplomski sveučilišni jednopredmetni studij Psihologija

Dorothea Vargašević

## **Mentalni poremećaji: zapošljivost i radna uspješnost**

Završni rad

Društvene znanosti, psihologija, psihologija rada

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Jakopec

Sumentorica: izv. prof. dr. sc. Ana Kurtović

Osijek, 2022.

**Prilog: Izjava o akademskoj čestitosti i o suglasnosti za javno objavljivanje**

Obveza je studenta da donju Izjavu vlastoručno potpiše i umetne kao treću stranicu završnog odnosno diplomskog rada.

**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, datum 26.7. 2022.

Dorotea Vargašević, 0122233438  
ime i prezime studenta, JMBAG

## Sažetak

U ovom završnom radu je opisana problematika zapošljavanja i radne uspješnosti kod osoba koje pate od nekog psihičkog poremećaja. O psihičkim poremećajima se danas govori više nego u prošlosti, ukazuje se na važnost prepoznavanja i prevencije istih, no osobe koje pate od nekog psihičkog poremećaja i dalje nisu u potpunosti integrirane u društvo. Često okolina pred njih stavlja zahtjeve koji su im ponekad neostvarivi, što dodatno može pogoršati njihovo stanje. Kako u svakodnevnom životu, izazovi se pojavljuju i u radnom okruženju. Ponekad zapošljavanje osoba s psihičkim poremećajem otežava njihova klinička slika, a ponekad i negativni stavovi okoline, netočna uvjerenja i manjak podrške. Čak i nakon što se zaposle na radnim mjestima koja su u skladu s njihovim kompetencijama i mogućnostima, njihova radna uspješnost se često dovodi u pitanje. Stoga je svrha ovog rada pobliže objasniti problem zapošljivosti i radne uspješnosti osoba s psihičkim poremećajem ili narušenim mentalnim zdravljem te ukazati na to kako se organizacija može nositi s potencijalnim izazovima. Također, ovaj je rad pisan u svrhu sažimanja nekih dosadašnjih saznanja o navedenom području te u svrhu potencijalne primjene navedenih nalaza u organizacijskom i kliničkom kontekstu, točnije u svrhu uspješnije integracije osoba s psihičkim poremećajem u radnom okruženju.

*Ključne riječi:* psihički poremećaj, zapošljivost, radna uspješnost, stigma, diskriminacija

## Sadržaj

<b>Mentalni poremećaji: zapošljivost i radna uspješnost.....</b>	<b>1</b>
<b>Uključivanje osoba s invaliditetom u organizacije.....</b>	<b>3</b>
<b>Položaj osoba s invaliditetom u svijetu.....</b>	<b>4</b>
<b>Položaj osoba s invaliditetom u Republici Hrvatskoj.....</b>	<b>4</b>
<b>Zapošljivost osoba s psihičkim poremećajima.....</b>	<b>5</b>
<i>Interpersonalne prepreke.....</i>	<i>7</i>
<b>Prepreke koje proizlaze iz okoline.....</b>	<b>8</b>
<i>Prepreke pri zapošljavanju.....</i>	<i>8</i>
<i>Društvene prepreke.....</i>	<i>9</i>
<b>Radna uspješnost osoba s psihičkim poremećajima.....</b>	<b>11</b>
<b>Ovisnost radne uspješnosti o izboru zanimanja.....</b>	<b>11</b>
<b>Što utječe na radnu uspješnost?.....</b>	<b>12</b>
<i>Čimbenici koji mogu narušiti radnu uspješnost.....</i>	<i>12</i>
<i>Čimbenici koji mogu potaknuti radnu uspješnost.....</i>	<i>13</i>
<b>Utjecaj na organizaciju.....</b>	<b>14</b>
<b>Ponašanja koja mogu negativno utjecati na organizaciju.....</b>	<b>14</b>
<b>Organizacija kao rizični čimbenik za nastanak psihičkih poremećaja.....</b>	<b>15</b>
<b>Organizacija kao zaštitni čimbenik u održavanju mentalnog zdravlja.....</b>	<b>15</b>
<b>Integracija osoba sa psihičkim poremećajem u radno okruženje.....</b>	<b>16</b>
<b>Zaključak.....</b>	<b>17</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>18</b>

## **Mentalni poremećaji: zapošljivost i radna uspješnost**

*Mentalni poremećaj* se prema Američkoj psihijatrijskoj udruzi (eng. *American Psychiatric Association*, APA, 2013) definira kao „klinički značajan poremećaj u spoznaji pojedinca, regulaciji emocija ili ponašanju koje odražava disfunkciju u psihološkom, biološkom ili razvojnom procesu u osnovi mentalnog funkcioniranja”. Međutim, na samom početku je važno napomenuti da nije svaki problem s mentalnim zdravljem psihički poremećaj. Važno obilježje psihičkog poremećaja je znatan i dugoročan štetni utjecaj na uobičajeno funkcioniranje osobe (Brohan i sur., 2012). Različiti psihički poremećaji su precizno definirani i kategorizirani u raznim dijagnostičkim priručnicima. U psihologiji se za dijagnostiku poremećaja najčešće koristi peto izdanje Dijagnostičkog i statističkog priručnika za duševne poremećaje (eng. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Fifth Edition*, DSM-5; APA, 2013). DSM-5 obuhvaća širok spektar razvojnih, kognitivnih, ponašajnih i brojnih drugih poremećaja te ostalih klinički relevantnih stanja. Iako se doimaju rijetko zastupljenima, podaci pokazuju da će se više od 50% populacije u srednje i visoko razvijenim zemaljama tijekom života susresti s najmanje jednim oblikom psihičkog poremećaja (Trautmann i sur., 2016). Također, prema istraživanjima Svjetske zdravstvene organizacije (eng. *World Health Organization*, WHO), anksiozni poremećaji imaju najveću prevalenciju (zastupljenost) u općoj populaciji, a slijede ih poremećaji raspoloženja, pa disruptivni poremećaji, poremećaji kontrole poriva i poremećaji ophođenja te poremećaji vezani uz psihoaktivne tvari i ovisnosti (Kessler i sur., 2009).

*Zapošljivost* se definira na različite načine, ovisno o perspektivi iz koje se taj pojam promatra. Prema Konfederaciji britanske industrije (eng. *Confederation of British Industry*, 1999; prema McQuaid i Lindsay, 2005, str. 199) zapošljivost je „posjedovanje osobina i kompetencija od strane pojedinca, potrebno za zadovoljavanje promjenjivih potreba poslodavca i korisnika, čime se pomaže pojedincu da ostvari svoje težnje i radne potencijale“. S druge strane, postoje definicije zapošljivosti koje nastoje obuhvatiti i individualne karakteristike pojedinca i karakteristike tržišta rada. Jedna od takvih je definicija Kanadskog odbora za razvoj radne snage (eng. *Canadian government's Labour Force Development Board*; prema McQuaid i Lindsay, 2005, str. 200), prema kojoj je zapošljivost „relativni kapacitet pojedinca za postizanje smislenog zaposlenja s obzirom na interakciju osobnih okolnosti i tržišta rada“. Postoje različiti modeli koji objašnjavaju koncept zapošljivosti i faktore koji na nju utječu. U kontekstu psihologije, najprimjenjiviji su sveobuhvatni modeli koji govore o individualnim faktorima, osobnim okolnostima i vanjskim faktorima zapošljivosti (McQuaid i

Lindsay, 2005). Ono što je vrlo važno je interakcija između ta tri pojma. Primjerice, važnost pojedinog faktora može ovisiti o okolnostima; u nekim okolnostima poslodavac određene vještine smatra prihvatljivima i potrebnima, dok u nekim drugim okolnostima ne mora biti tako. Pod individualne faktore spadaju vještine i kompetencije pojedinca potrebne za određeno radno mjesto, poput socijalnih i komunikacijskih vještina, sklonosti timskom radu, strategija rješavanja problema, dosadašnjeg radnog iskustva i slično. Osobne okolnosti su vezane uz privatni život pojedinca, poput brige o kućanstvu i djeci, ali i uz to koliko su pojedincu dostupni neki resursi kao što su prijevoz do radnog mjesta, financijski prihodi i podrška pri traženju zaposlenja. Konačno, vanjski faktori koji utječu na zapošljivost su prvenstveno zahtjevi tržišta rada, selekcija, zahtijevanje specifičnih kvalifikacija, ali i profesionalno savjetovanje te pomoć oko prilagodbe na novo radno mjesto (McQuaid i Lindsay, 2005).

*Radna uspješnost* ili *radni učinak* se definira kao „ukupna očekivana vrijednost ponašanja koje pojedinac provodi tijekom standardnog vremenskog razdoblja za organizaciju“ (Motowidlo i Kell, 2003, str. 92). Stoga, variranje u radnom učinku je zapravo variranje u očekivanoj organizacijskoj vrijednosti ponašanja pojedinca. Važno je razlikovati ponašanja koja su relevantna za organizaciju od rezultata koje zaposlenici postižu. Ponašanja se odnose na ono što zaposlenici uobičajeno rade, dok su rezultati stanja koja se mijenjaju ovisno o tome koliko zaposlenikov rad pomaže ili odmaže učinkovitosti organizacije (Motowidlo i Kell, 2003). Kada se govori o radnoj uspješnosti, posebno se ističe Campbellov multifaktorski model (1990; prema Motowidlo i Kell, 2003) kojim je ustanovio osam bihevioralnih dimenzija radne uspješnosti: a) uspješnost u specifičnim radnim zadacima, b) uspješnost u nespecifičnim radnim zadacima, c) pisana i usmena komunikacija, d) iskazivanje truda, e) održavanje osobne discipline, f) olakšavanje grupne izvedbe i izvedbe u paru, g) supervizija i h) upravljanje i administracija. Pojavnost i zastupljenost tih faktora ovisi o karakteristikama posla. Kako bi uopćili navedene dimenzije i tadašnje nalaze, Campbell i suradnici (1996; prema Motowidlo i Kell, 2003) su odredili tri glavne komponente koje direktno utječu na radnu uspješnost: a) deklarativna znanja, b) proceduralna znanja i vještine i c) motivacija. Deklarativna znanja su znanja o činjenicama, proceduralna znanja su kombinacija činjeničnog znanja i primjene tih znanja, a motivacija se odnosi na izbor hoće li se uložiti trud u rad, koja količina truda će biti uložena i koliko dugo će se taj trud ulagati.

Osobe sa psihičkim poremećajem često se suočavaju s isključivanjem iz svijeta rada i teže se nose s poslovnim zahtjevima. To se nerijetko događa jer se od radnika očekuje



posvećenost, odlučnost i maksimalan mogući učinak, što osobe koje pate od psihičkog poremećaja nisu u mogućnosti uvijek ostvariti, unatoč želji i volji za radom (Secker i Gelling, 2006; prema Villotti i sur., 2014). Prema Waterhouse i suradnicima (2010), psihički poremećaji su bili najzastupljeniji oblik invaliditeta na radnom mjestu i smatra se da najviše utječu na organizaciju, tako što se mogu negativno odraziti na radnikovo obavljanje posla. Najveću prevalenciju imaju depresija i bipolarni poremećaj (Waterhouse i sur., 2010). Rad se smatra socijalnom determinantom čovjekova zdravlja, zato je važno da osobe s psihičkim poremećajima imaju priliku raditi (Kirsh i sur., 2009). Također, zaposlenost za njih ima brojne prednosti poput financijskih dobiti, ali radom se i smanjuje socijalna izolacija (Raphael, 2006; prema Kirsh i sur., 2009), povećava osjećaj osobnog postignuća i svrhe te se jača identitet (Harnois i Gabriel, 2000; prema Shankar i sur., 2014). Pokazalo se da posao za osobe s psihičkim poremećajem može pozitivno utjecati na povećanje kvalitete života i na smanjenje osjećaja invalidnosti (Morgan, 2005; prema Shankar i sur., 2014). Općenito govoreći, prevladava stajalište da osobe s psihičkim poremećajima žele raditi, što pokazuje podatak da 55% do 75% oboljelih iskazuje želju da se negdje zaposli (Ramsay i sur., 2011; prema Mueser i McGurk, 2014). Ipak, prema ranijim podacima, 80% do 90% ljudi s psihičkim poremećajima nije zaposleno i ovise o ograničenim državnim prihodima (McQuilken i sur., 2003; prema Shankar i sur., 2014). Čak i ako su zaposleni, to obično bude na nižim pozicijama, s malim mogućnostima za napredovanje (Baron i Salzer, 2000; prema Kirsh i sur., 2009).

Ovaj rad je potaknut problemima integracije ljudi s psihičkim poremećajem u svijet rada i praćenja njihove radne uspješnosti po zaposlenju. Zapošljavanje, prilagodba i radna ponašanja ljudi s psihičkim poremećajem su relevantne teme ne samo za organizacijsku, nego i za kliničku psihologiju. Upravo zbog toga će se u nastavku ovoga rada detaljnije opisati prepreke u zapošljavanju osoba s psihičkim poremećajem s obzirom na kliničku sliku poremećaja i na okolinske čimbenike. Zatim, bit će preciznije opisana njihova radna učinkovitost i uspješnost u organizaciji, te radna ponašanja koja predstavljaju potencijalni izazov za organizaciju. Konačno, rad će ponuditi pregled o tome kako organizacija može odgovoriti ovim izazovima, koja je njena uloga u prevenciji razvoja psihičkih poremećaja i zašto je važno govoriti o poremećajima u organizacijskom kontekstu.

## **Uključivanje osoba s invaliditetom u organizacije**

Tijekom vremena mijenjalo se stajalište o uključivanju osoba s invaliditetom u radne organizacije. Promjene stajališta većinom se pripisuju zakonskim regulativama koje su donešene i kojima se nastoji spriječiti diskriminacija osoba s invaliditetom te se nastoji zaštititi njihova prava. Prvi takav dokument u 21. stoljeću je *Konvencija Ujedinjenih naroda o pravima osoba s invaliditetom*. Konvencija se temelji na tome da svaki član društva može dati određeni doprinos, u skladu sa svojim mogućnostima (Babić i Leutar, 2010).

### **Položaj osoba s invaliditetom u svijetu**

U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, postoje brojni zakoni u državama diljem svijeta koji govore o jednakoj mogućnosti zapošljavanja, koja se definira kao „uvjet u kojem svi pojedinci imaju jednake šanse za zapošljavanje, bez obzira na njihovu rasu, boju kože, vjeru, spol, dob, invaliditet ili nacionalno podrijetlo“ (Noe i sur., 2014, str. 61). Primjerice, jedan od poznatijih primjera takvog zakona u SAD-u je Američki zakon o osobama s invaliditetom (eng. *Americans with Disabilities Act*, ADA; prema Noe i sur., 2014) i cilj mu je zaštita pojedinaca s bilo kojim oblikom invaliditeta od diskriminacije. ADA definira invalidnost kao „tjelesno ili mentalno oštećenje koje znatno ograničava jednu ili više glavnih životnih aktivnosti“ (Noe i sur., 2014, str. 67). Iz te definicije je vidljivo da se pojam invaliditeta odnosi kako na fizičke, tako i na psihičke bolesti i poremećaje. Osim što štite od diskriminacije, taj zakon i njemu slični obvezuju poslodavce da prilagode radne uvjete osobi s određenim poteškoćama. Sukladno tomu, poslodavci i organizacije su dužni omogućiti restrukturiranje posla, fleksibilnost u radnom vremenu, modifikaciju radne opreme, asistenta pri obavljanju nekih poslova i slično. Ipak, organizacija nije dužna prilagođavati se onda kada ta prilagodba može imati ozbiljne i teške posljedice za rad organizacije (Stewart i Brown, 2019).

### **Položaj osoba s invaliditetom u Republici Hrvatskoj**

Kako i u svijetu, tako se i u Hrvatskoj nezaposlenost osoba s invaliditetom mijenjala. *Zakon o zaštiti osoba s duševnim smetnjama* (NN, 76/2014; prema Dadić i sur., 2018) je jedan od aktualnih zakona u Republici Hrvatskoj, koji specifično štiti osobe sa psihičkim poremećajima. U kontekstu zapošljavanja, u Hrvatskoj postoji *Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba s invaliditetom* (NN 157/13, 152/14, 39/18; prema Babić i Leutar, 2010), koji obuhvaća zapošljavanje pod općim i pod posebnim uvjetima. Osim toga, od 2006. godine u Hrvatskoj postoji *Fond za rehabilitaciju i zapošljavanje osoba s invaliditetom* iz kojeg se izdvajaju poticaji za zapošljavanje osoba s invaliditetom (Babić i

Leutar, 2010). Svi poslodavci koji imaju više od 20 zaposlenika obvezani su plaćati određeni doprinos za poticanje zapošljavanja, s ciljem socijalne inkluzije osoba s invaliditetom. Prema statistikama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (Babić i Leutar, 2010), u 2007. godini je zaposleno 37% više ljudi s invaliditetom nego u 2005. godini, što je pokazalo da su zakonske regulative i Fond imali barem nekakav utjecaj na poboljšanje zapošljivosti osoba s invaliditetom. Prema novijim podacima Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (2022), zaposlenost osoba s invaliditetom raste sve do 2018. godine, kada počinje opadati. Pad u zaposlenosti djelomično se pripisuje utjecajima pandemije COVID-19. Međutim, tijekom 2021. godine zaposlenost osoba s invaliditetom počinje opet rasti, pri čemu je broj zaposlenih te godine bio za 10.7% veći u odnosu na prethodnu 2020. godinu.

### **Zapošljivost osoba s psihičkim poremećajima**

Ranije je objašnjeno kako osobe s invaliditetom općenito otežano ulaze u svijet rada, pogotovo ako se radi o osobama sa psihičkim poremećajima. Također, navedeno je i kako postoje zakoni koji nastoje spriječiti diskriminaciju na temelju poremećaja, međutim stvarno stanje je nemoguće u potpunosti uskladiti s propisanim. Jedan od razloga tomu je često podcjenjivanje vještina i sposobnosti osoba s poremećajem, dok se s druge strane precjenjuju rizici za poslodavca i organizaciju (Boardman i sur., 2003). Također, još jedan od ključnih razloga slabije zapošljivosti je činjenica da osobe s određenim psihičkim poremećajima ne odgovaraju zahtjevima nekih poslova. Podudarnost posla s osobnim karakteristikama se definira kao „odnos između osobe i karakteristika posla ili zadataka koji se obavljaju na poslu“ (Kristof, 1996, prema Hennekam i sur., 2021, str. 10). Tu pripada podudarnost između zahtjeva posla i vještina radnika – koje vještine posao zahtijeva i odgovaraju li vještine pojedinca tomu, te podudarnost između potreba i dobitaka – koje su potrebe pojedinca i kakva je nagrada koju će dobiti za odrađivanje posla (Hennekam i sur., 2021). Usklađivanje poslovnih zahtjeva s karakteristikama osoba koje imaju psihički poremećaj može biti izazovno i često su potrebne prilagodbe kako bi se to postiglo (Hennekam i sur., 2021). Uobičajeno zapošljavanje i rad je moguć za one osobe kojima zaista odgovaraju karakteristike pojedinih poslova te za osobe koje imaju odgovarajuću razinu energije i otpornosti (Villotti i sur., 2014).

Zaposlenje ljudi sa psihičkim poremećajem je dinamičan proces na koji utječu brojni faktori kao što su snage, kompetencije i potrebe radnika, priroda posla i zahtjevi radnog okruženja, zakonodavstvo te brojne druge (Shankar i sur., 2014). Općenito govoreći, prepreke

u zaposlenju dijele se na: a) individualne prepreke, b) interpersonalne prepreke, c) prepreke pri zapošljavanju i d) društvene prepreke (Nirmala i sur., 2020). Individualne prepreke su vezane isključivo uz samog pojedinca, interpersonalne se odnose na njegovu interakciju s okolinom, a prepreke pri zapošljavanju i društvene prepreke su pod utjecajem okoline.

## **Individualne i interpersonalne prepreke**

### ***Individualne prepreke***

Kao što i sama riječ kaže, individualne prepreke su osobne prepreke, koje se razlikuju od pojedinca do pojedinca. U kontekstu psihičkih poremećaja, neke od individualnih prepreka pri zapošljavanju mogu biti simptomi bolesti i njihova izraženost, nuspojave lijekova (ukoliko ih osoba koristi), vrijeme kada je poremećaj dijagnosticiran, broj hospitalizacija (ako su se ikada dogodile) te dodatno narušeno fizičko zdravlje (Nirmala i sur., 2020). Još neke od individualnih prepreka mogu biti slabije obrazovanje i dugotrajna nezaposlenost (Nirmala i sur., 2020).

Dijagnoza sama po sebi može biti prepreka. To potvrđuje podatak prema kojem je pronađena posebno velika nezaposlenost među osobama s dijagnozom težih psihičkih poremećaja, poput shizofrenije i bipolarnog poremećaja (Lehman, 1995; prema Modini i sur., 2016). Razlog tomu najvjerojatnije leži u činjenici da su shizofrenija i teži poremećaji raspoloženja uvelike povezani sa sporosti u radu, slabijom koncentracijom (Nirmala i sur., 2020), rastresenošću i drugim simptomima koji otežavaju rad (Mechanic i sur., 2002). Ipak, osobe s poremećajima raspoloženja imaju dvostruko veće šanse da se zaposle u usporedbi s osobama kojima je dijagnosticirana shizofrenija i njoj srodni poremećaji (Mechanic i sur., 2002). Nadalje, prema Vijeću za mentalno zdravlje Australije (eng. *Mental Health Council of Australia*; prema Tapia i sur., 2013) i njihovom istraživanju iz 2007. godine, samo dvije od 10 osoba sa psihotičnim poremećajima uspije pronaći i zadržati siguran posao. U podlozi toga su negativni utjecaji poremećaja na funkcioniranje zaposlenika jer takve vrste psihičkih poremećaja imaju dugotrajan utjecaj na kognitivno funkcioniranje, posebice na pažnju i koncentraciju, koja je prijeko potrebna u većini poslova (Weinberg i sur., 2009; prema

Nirmala i sur., 2020). Upravo zato, takvi pojedinci često bivaju isključeni iz otvorenih natjecaja (Modini i sur., 2016), što im svakako smanjuje vjerojatnost da se zaposle.

Ranije je navedeno kako vrijeme dijagnosticiranja poremećaja može biti jedna od prepreka pri zapošljavanju. Osobe s ozbiljnim psihičkim teškoćama najčešće svoju dijagnozu dobivaju u ranoj životnoj dobi i ponekad poprilično rano dobiju i status invalidnosti (Mechanic i sur., 2002), što bi značilo da se susreću s brojnim ograničenjima po pitanju obrazovanja i zapošljavanja mnogo prije samog traženja posla. Podatak da su osobe koje su dobile dijagnozu unutar pet godina prije samog razgovora za posao imale veću šansu za zapošljavanje od onih koji imaju dijagnozu duže vremena (Mechanic i sur., 2002), potvrđuje da je vrijeme kada je poremećaj dijagnosticiran važno pri zapošljavanju.

Osim prepreka koje su povezane sa samim poremećajem i njegovim karakteristikama, neke od individualnih prepreka mogu biti i slabije obrazovanje te dugoročna nezaposlenost (Nirmala i sur., 2020). Naime, osobe s težim psihičkim poremećajima najčešće se zapošljavaju na radnim mjestima na kojima je potrebna niža razina obrazovanja (Mechanic i sur., 2002) te na radnim mjestima koja ne zahtijevaju velike odgovornosti i napore. Naravno, postoje osobe koje se uspješno nose sa svojim simptomima i uspijevaju se zaposliti na radnim mjestima za koja su kvalificirani, ali postoje i oni koji i uz odgovarajuću razinu obrazovanja zbog ozbiljnosti simptoma nisu u mogućnosti da se zaposle. Zatim, jedan od spomenutih faktora koji može smanjiti vjerojatnost zapošljavanja je i dugoročna nezaposlenost. Pri zapošljavanju, vrlo je važno prijašnje radno iskustvo. Prilikom zapošljavanja osoba koje imaju malo ili nimalo prethodnog radnog iskustva, poslodavac treba biti svjestan da je potrebno uložiti više vremena i truda kako bi se (u skladu s potrebama i potencijalima) našao odgovarajući posao koji će osoba moći učinkovito obavljati (Shankar i sur., 2014).

### ***Interpersonalne prepreke***

Svaki pojedinac je u odnosu sa svojom okolinom i s njom komunicira na različite načine. Dakle, pojedinac i njegova okolina su konstantno u međusobnoj interakciji. Zbog toga riječ *interpersonalno* obuhvaća i pojedinca i njegove interakcije s okolinom. Kada se govori o interpersonalnim preprekama pri zapošljavanju osoba s psihičkim poremećajima, najviše se ističu teškoće u komunikaciji s drugima i manjak socijalnih vještina (Nirmala i sur., 2020). Naime, takve osobe često imaju narušene ili nerazvijene socijalne vještine, što je u većini slučajeva uzrokovano simptomima bolesti. Primjerice, utvrđena je povezanost između simptoma shizofrenije i manjka socijalnih vještina (Nirmala i sur., 2020). Taj deficit u

socijalnim vještinama se pripisuje kognitivnim poteškoćama koje su karakteristične za shizofreniju (Bellack i sur., 1992; prema Nirmala i sur., 2020). Osim toga, kognitivne poteškoće mogu otežati i ponašanje unutar različitih društvenih uloga (Green i sur., 2000; prema Nirmala i sur., 2020), pa tako i unutar radne uloge. Osobama s pojedinim psihičkim poremećajima je teže ostvariti komunikaciju, no okolina (kojoj pripada i njihovo radno okruženje) im često to još dodatno otežava. Također, prema Marhawi i Johnsonu (2004; prema Nirmala i sur., 2020), interpersonalna prepreka pri zapošljavanju može biti i očekivanje konfliktnih odnosa s drugim zaposlenicima. Sve navedene interpersonalne prepreke čine osobu manje adekvatnim kandidatom za određene poslove (Nirmala i sur., 2020).

## **Prepreke koje proizlaze iz okoline**

### ***Prepreke pri zapošljavanju***

Prepreke pri zapošljavanju odnose se na one prepreke koje su direktno povezane sa zaposlenjem i samim radnim mjestom, primjerice karakteristike posla, zahtjevi radnog mjesta i slično. U prepreke pri zapošljavanju djelomično pripadaju i karakteristike poslodavaca, specifičnosti radnog okruženja i ponašanje kolega (Nirmala i sur., 2020). Navedene prepreke su uvelike isprepletene s društvenim preprekama i proučavaju se zajedno jer ih je ponekad teško u potpunosti razdvojiti. Točnije, pri proučavanjima se promatra utjecaj tih okolinskih prepreka na zapošljavanje i prilagodbu pojedinca unutar organizacije.

Prepreke koje su povezane sa zapošljavanjem i poslom se većinom odnose na posljedice koje zapošljavanje osobe s psihičkim poremećajem može ostaviti na organizaciju. Naime, kada se govori o njihovom zapošljavanju, vodeće brige poslodavaca su troškovi zaposlenja, troškovi pojačane supervizije (ako je potrebna) i manjak produktivnosti (Waterhouse i sur., 2010). U jednom istraživanju s kraja 20. stoljeća (Noel, 1990; prema Berry i Meyer, 1995), pokazalo se da troškovi zapošljavanja i prilagodbe nisu značajan problem za organizaciju jer 50% proučavanih organizacija koje su izvršile prilagodbu svojim zaposlenicima nisu prijavili nikakve značajnije troškove. Ipak, problem se može pojaviti u manjim organizacijama gdje prilagodba i supervizija osobe s određenim poteškoćama može zahtijevati mnogo više truda i značajnije troškove za tu organizaciju (Waterhouse i sur., 2010). Posljedično, visoki troškovi u kombinaciji s brigom o nošenju s radnim zahtjevima, smanjuju vjerojatnost zapošljavanja osobe s psihičkim poremećajem.

Prijašnje iskustvo poslodavca s osobama koje pate od psihičkog poremećaja je još jedna od prepreka pri zapošljavanju, ali djelomično je i društvena prepreka jer obuhvaća

stavove i očekivanja poslodavca. To je potvrdilo istraživanje koje su proveli Shankar i suradnici (2014), u kojem su bili intervjuirani poslodavci iz različitih područja rada koji su zapošljavali osobe sa psihičkim poremećajem. Mnogi poslodavci su izvijestili o pozitivnim iskustvima u radu s osobama sa psihičkim poremećajima i oni su bili skloniji tomu da u budućnosti zaposle osobu kojoj je dijagnosticiran psihički poremećaj (Shankar i sur., 2014). S druge strane, dio ispitivanih poslodavaca imao je i negativna iskustva u radu s takvim osobama. Ta negativna iskustva uglavnom proizlaze iz zaposlenikove nepripremljenosti za posao, poteškoća u svladavanju radnih zadataka i oskudnijih socijalnih vještina (Shankar i sur., 2014). Unatoč negativnim iskustvima, sveukupno je 85% ispitanih poslodavaca izjavilo da su voljni zaposliti i prilagoditi se zaposleniku sa psihičkim poremećajem, ali pod uvjetima da zaposlenik pokazuje adekvatna radna ponašanja, da je njegovo zaposlenje isplativo za organizaciju i da rad u organizaciji dobro funkcionira (Shankar i sur., 2014).

### ***Društvene prepreke***

Društvene prepreke koje se pojavljuju u zapošljavanju osoba s psihičkim poremećajem prvenstveno se odnose na stavove koje okolina (što uključuje i radnu okolinu) ima prema psihičkim poremećajima. Stav je „trajno vrednovanje ljudi, objekata ili ideja“ (Aronson i sur., 2005, str. 217) te se sastoji od tri komponente: a) afektivne ili emocionalne, b) kognitivne ili spoznajne i c) ponašajne komponente.

*Stereotip* je kognitivna komponenta stava, a definira se kao „generalizacija o grupi ljudi kojom se istovjetne osobine pripisuju gotovo svim članovima te grupe, neovisno o stvarnim varijacijama između članova“ (Aronson i sur., 2005, str. 461). Stereotipi su uglavnom otporni na promjene te se javljaju automatski u čovjekovoj kognitivnoj obradi pri svakom susretu sa stereotipiziranim podražajem (npr. osoba koja ima neki psihički poremećaj). Prema Allportu (1954; prema Aronson i sur., 2005), stereotipi su najjednostavniji način razmišljanja prilikom kojeg ne ulažemo napor u to o čemu razmišljamo. Kada se govori o psihičkim poremećajima, jedan od čestih stereotipa odnosi se na to da su takvi ljudi nesposobni i da se od njih ne treba očekivati nekakav doprinos (Berry i Meyer, 1995). Također, većina ljudi ima malo ili nimalo znanja o težim psihičkim poremećajima poput shizofrenije, zbog čega takve osobe doživljavaju nasilnima i opasnima. Još neki od učestalih stereotipa odnose se na poremećaje raspoloženja, uz koje se veže mišljenje da su te osobe emocionalno nestabilne i neproduktivne, ali ih se procjenjuje manje opasnima od osoba sa shizofrenijom (Crisp i sur., 2000; prema Shankar i sur., 2014).

*Predrasuda* je emocionalna komponenta stava koja se definira kao „neprijateljski ili negativan stav prema pripadnicima prepoznatljive grupe ljudi, koji se zasniva isključivo na njihovom članstvu u toj grupi“ (Aronson i sur., 2005, str. 460). U podlozi predrasuda prema osobama sa psihičkim poremećajima je osjećaj udaljenosti i neprijateljstva prema ljudima koji imaju neki od njih (Aronson i sur., 2005). Prilikom zapošljavanja osoba sa psihičkim poremećajem, jedna od najčešćih predrasuda koja se javlja odnosi se na strah poslodavca da će time ugroziti sigurnost cijelog kolektiva. Ta predrasuda se zasniva na uvjerenju da se osobe sa psihičkim poremećajima ponašaju nepredvidivo i da svojim ponašanjem mogu naštetiti ostalim zaposlenicima (Waterhouse i sur., 2010).

Rezultat stereotipa i predrasuda može biti *diskriminacija*. To je ponašajna komponenta stava koja se definira kao „neopravdano negativno ili štetno ponašanje prema članovima grupe samo zbog njihove pripadnosti toj grupi“ (Aronson i sur., 2005, str. 465). Dakle, ako netko ima negativan stav prema osobama sa psihičkim poremećajima, bit će skloniji i negativnim ponašanjima prema toj osobi (Berry i Meyer, 1995). Stereotipi i predrasude o osobama sa psihičkim poremećajima često dovode do njihovog izbjegavanja i isključivanja iz svakodnevice, točnije do diskriminacije zbog poremećaja kojeg imaju (Wright, 1983; prema Berry i Meyer, 1995). Pri zapošljavanju, do diskriminacije dolazi onda kada su prisutna bilo kakva neopravdana ponašanja prema potencijalnom zaposleniku sa psihičkim poremećajem.

Predrasude i stereotipi o ljudima sa psihičkim poremećajima većinom nastaju zbog njihove izoliranosti, manjka kontakta s takvim osobama (Waterhouse i sur., 2010) te zbog neznanja i neinformiranosti o karakteristikama pojedinih poremećaja. Budući da stereotipi i predrasude često rezultiraju diskriminacijom, koja većinom rezultira izoliranošću i odbacivanjem, problem nastajanja predrasuda i stereotipa se ponavlja u krug.

*Stigma* je još jedna od društvenih prepreka koja se javlja u kontekstu psihičkih poremećaja, a povezana je s ranije navedenim preprekama. *Stigmatizacija* ili *stigma* se opisuje kao „proces negativnog obilježavanja osobe ili dodavanja negativnih obilježja na temelju jedne karakteristike koju posjeduje“ (Poslon, 2019). Stigma je fenomen koji se često pojavljuje u društvenim odnosima i oblikovan je pod utjecajem kulture i strukture društva u kojem se pojedinac nalazi (Goffman, 1963; prema Pescosolido, 2013). Prema Goffmanu (1963; prema Poslon, 2019) postoje tri vrste stigmatizirajućih obilježja: a) plemenska obilježja (npr. pripadnost određenoj rasi), b) tjelesna obilježja (npr. invalidnost, fizičko oštećenje) i c) neprihvatljive individualne značajke (npr. teškoće mentalnog zdravlja, ovisnosti, delinkventna ponašanja). Krupa i suradnici (2009; prema Shankar i sur., 2014) su



izdvojili pet glavnih stigmatizirajućih pretpostavki o osobama s psihičkim poremećajima: a) da su nekompetentni, b) da su opasni i nepredvidivi, c) da psihički poremećaj nije legitimna bolest, d) da je rad za takve osobe nezdrav i e) da je zaposlenje takvih osoba humanitarno djelo, što nije u skladu s potrebama posla. Osim osoba koje pate od određenog poremećaja, često se stigmatiziraju i njihove obitelji, prijatelji, bliski ljudi, pa čak i oni sami sebe mogu stigmatizirati (Rüsch i sur., 2005). Dakle, osim javne stigme koja proizlazi iz negativnih stavova okoline, moguća je i samostigma koja se dogodi kada osoba internalizira negativne stavove javnosti i prihvati stigmatu (Corrigan i Rao, 2012).

Stigma i diskriminacija su ono što dodatno otežava integraciju osoba s psihičkim poremećajem u svijet rada. Budući da različiti pojedinci različito na njih reagiraju (Rüsch i sur., 2005), kod pojedinaca uslijed samostigme može doći do smanjenog vjerovanja u vlastite sposobnosti (Kirsh i sur., 2009).

### **Radna uspješnost osoba s psihičkim poremećajima**

Dosad su u ovom radu objašnjene neke od prepreka koje se mogu pojaviti kada se osoba s psihičkim poremećajem nastoji zaposliti. Međutim, ako su te prepreke savladive, ako je osoba dovoljno kompetentna i zainteresirana za rad na određenom radnom mjestu te ako poremećaj značajno ne ometa njeno radno funkcioniranje, moguće je da se uspješno zaposli i odrađuje svoj posao na prikladan i zadovoljavajuć način. U narednim poglavljima će biti opisano kakva je radna uspješnost osoba s psihičkim poremećajem u različitim poslovima, kakva su njihova radna ponašanja te koji se potencijalni izazovi mogu pojaviti.

### **Ovisnost radne uspješnosti o izboru zanimanja**

Zaposlenici s psihičkim poremećajima ne mogu biti jednako uspješni u svim zanimanjima. Upravo zbog toga, osobe s ozbiljnim psihičkim teškoćama rijetko postižu uspjeh u zanimanjima kao što su inženjeri, arhitekti i geodeti, te matematičari i informatičari (Mechanic i sur., 2002). Već je spomenuto da čak i ako imaju odgovarajuće obrazovanje, često se susreću s poteškoćama oko zaposlenja i funkcioniranja na radnim mjestima za koja su kvalificirani, što im stvara dodatnu frustraciju (Mechanic i sur., 2002). Ipak, područja u kojima osobe s psihičkim poremećajima podjednako uspijevaju u odnosu na svoje zdrave kolege su većinom kreativna područja poput spisateljstva, umjetnosti, animiranja i sporta (Mechanic i sur., 2002).

S druge strane, na poremećaj ne treba uvijek gledati kao na nešto što otežava radnu izvedbu jer neki psihički poremećaji mogu biti i funkcionalni u određenim zanimanjima. Na primjer, utvrdile su se određene prednosti shizofrenije i bipolarnog poremećaja u zanimanjima koja zahtijevaju kreativnost (Kyaga i sur., 2011; prema Hennekam i sur., 2021). Zatim, anksioznost može pomoći u zanimanjima u kojima je nužno fokusiranje na detalje (npr. programeri) i u kojima je potrebna povećana pobuđenost (npr. treneri) (Bradley i sur., 1999; prema Hennekam i sur., 2021). Nadalje, pokazalo se da osobe s ADHD-om imaju određene prednosti u onim zanimanjima u kojima je potrebno poduzetničko razmišljanje (Moore i sur., 2019; prema Hennekam i sur., 2021). Također, određene karakteristike koje se vezuju uz specifičan poremećaj mogu imati brojne prednosti koje mogu doprinijeti radnom okruženju. Tako se uz bipolarni poremećaj vežu empatija i realističnost (Galvez i sur., 2011; prema Hennekam i sur., 2021), a uz poremećaje autističnog spektra se vežu pojačane kvantitativne sposobnosti i veći kapacitet memorije (Treffert, 2009; prema Hennekam i sur., 2021). Te pozitivne stavke su povezane s psihološkom dobrobiti zaposlenika i učinkovitijim načinima suočavanja i nošenja s dijagnozom te s boljim funkcioniranjem (Forgeard i sur., 2016; prema Hennekam i sur., 2021). Što je podudarnost posla sa zaposlenikovim mogućnostima, interesima i kompetencijama veća, to je veće i zadovoljstvo te vjerojatnost zadržavanja i uspješnosti u tom poslu (Resnick i Bond, 2001; prema Shankar i sur., 2014).

### **Što utječe na radnu uspješnost?**

Općenito se smatra da su socijalne vještine, prethodna radna iskustva i ponašanje prije dijagnosticiranja poremećaja značajni prediktori radnog funkcioniranja i uspješnosti (Burke-Miller i sur., 2006; prema Kirsh i sur., 2009), a kao neki od ključnih čimbenika navode se i kognitivno funkcioniranje te samoefikasnost (Christensen, 2007; prema Kirsh i sur., 2009). Neki od tih čimbenika, a i drugi koji će biti spomenuti, povećavaju radnu uspješnost, dok ju neki drugi čimbenici narušavaju.

### **Čimbenici koji mogu narušiti radnu uspješnost**

Narušeno mentalno zdravlje zaposlenika može ostaviti određen trag na produktivnost radnika, na ekonomske troškove organizacije i općenito na cijeli kolektiv (Bubonya i sur., 2017). U istraživanju Vijeća za mentalno zdravlje Australije (eng. *Mental Health Council of Australia*; prema Tapia i sur., 2013) iz 2007. godine, utvrđeno je da je produktivnost osoba s različitim psihičkim poremećajima iznosila samo 29%. U usporedbi s tim, produktivnost osoba s fizičkom bolešću ili oštećenjem iznosila je 49%. Iz toga je vidljivo da određeni

psihički poremećaji mogu dovesti do smanjene produktivnosti, što naknadno može negativno utjecati na organizaciju.

Koliko će se dijagnoza psihičkog poremećaja odraziti na posao ovisi o ozbiljnosti simptoma i tome koliko su oni izraženi (Lerner i Henke, 2008). Simptomi nekih psihičkih poremećaja mogu često oscilirati, što u konačnici može ometati radnu izvedbu i uspjeh, ali i narušiti odnose s kolegama s kojima se radi (Banks i sur., 2001). Osobe koje pokazuju manje uspješno funkcioniranje na poslu, sklonije su tome da njihovi simptomi još više negativno utječu na radnu izvedbu (Banks i sur., 2001). Ipak, važno je napomenuti da ublažavanje simptoma ne mora nužno značiti poboljšanje u izvedbi (Lerner i Henke, 2008).

Što se tiče specifičnosti pojedinih psihičkih poremećaja i uspješnosti, pokazalo se da su ADHD (Helseth i sur., 2016; prema Hennekam i sur., 2021) i shizofrenija (Gould i sur., 2013; prema Hennekam i sur., 2021) povezane s precjenjivanjem vlastitih (pa tako i radnih) sposobnosti. S druge strane, depresija i anksioznost su povezane s podcjenjivanjem vlastitih sposobnosti (Schwert i sur., 2018; prema Hennekam i sur., 2021). Također, prema Burtonu i suradnicima (2004; prema Henderson i sur., 2011), od svih psihičkih poremećaja depresija ima najveći negativni učinak na produktivnost. Harvey i suradnici (2008; prema Henderson i sur., 2011) smatraju da je najvjerojatniji razlog tomu osjećaj konstantnog umora i bezvoljnosti, koji je jedan od glavnih karakteristika depresivnog poremećaja.

Stigma također može pogoršati radnu uspješnost, posebice ako osoba samu sebe stigmatizira (Rüsch i sur., 2005), što je već spomenuto. Zbog stigme, osobe koje pate od nekog psihičkog poremećaja mogu same sebe smatrati manje učinkovitima i uspješnima u poslu. Drugim riječima, dolazi do samostigme, što u konačnici može negativno utjecati na njihovu radnu uspješnost (Hennekam i sur., 2021).

### ***Čimbenici koji mogu potaknuti radnu uspješnost***

Socijalna interakcija i potpora okoline su ključni čimbenici koji mogu pozitivno utjecati na radni uspjeh osoba s psihičkim poremećajem (Banks i sur., 2001). To su potvrdili i nalazi prema kojima potpora od strane organizacije i radnih kolega u najvećoj mjeri utječe na rad i odluku o povratku na posao nakon izbivanja (Tse i Yeats, 2002; prema Villotti i sur., 2014). Također, pokazalo se da potpora pozitivno utječe na osjećaj smisla, pripadanja i poštovanja u radnom okruženju (Tse i Yeats, 2002; prema Villotti i sur., 2014). U prilog tomu idu još neka istraživanja. Primjerice, Koch i suradnici (2005; prema Kirsh i sur., 2009) su ustanovili da su prilagodbe na radnom mjestu jedan od faktora koji utječu na radnu integraciju

te da mogu biti glavna komponenta radnog uspjeha. Pritom se pod pojmom prilagodbe podrazumijeva fizičko prilagođavanje radnog mjesta, mijenjanje rutina, radnih zadataka i odnosa među zaposlenicima (Neff, 1985; prema Kirsh i sur., 2009).

Podrška i socijalna interakcija su ključne za dobru izvedbu, a što je izvedba bolja i što su zaposlenici uspješniji, to će biti više integrirani u radno okruženje (Banks i sur., 2001). Osobe s poremećajem raspoloženja su integrirane u najvećoj mjeri, dok su osobe sa shizofrenijom integrirane u najmanjoj mjeri. Jedan od razloga tomu može biti činjenica da je dijagnoza shizofrenije okarakterizirana socijalnom izolacijom i povlačenjem (Banks i sur., 2001), ali i činjenica da su osobe sa shizofrenijom izrazito stigmatizirane.

Osim što može biti prepreka u radnom uspjehu, dijagnoza poremećaja u nekim slučajevima može biti izvor osobne snage koja motivira zaposlenika da daje sve od sebe i odrađuje posao najbolje što može (Hennekam i sur., 2021). To pridonosi smanjenju stigmatizacije. Nadalje, što se tiče nekih osobnih resursa i snaga, poznato je da samoeфикаsnost, samopoštovanje i optimizam poboljšavaju radnu izvedbu (Bakker i sur., 2008; prema Villotti i sur., 2014). Ipak, važan faktor je i profesionalna samoeфикаsnost, za koju se pretpostavlja da značajno utječe na radnu učinkovitost kod osoba koje pate od nekog psihičkog poremećaja (Bejerholm i Eklund, 2007; prema Villotti i sur., 2014).

## **Utjecaj na organizaciju**

### **Ponašanja koja mogu negativno utjecati na organizaciju**

Osim pitanja zapošljivosti i radne uspješnosti osoba sa psihičkim poremećajem, nerijetko se dovode u pitanja i ostala radna ponašanja koja mogu naštetiti radu cjelokupne organizacije. Često se istražuje jesu li takvi zaposlenici skloniji apsentizmu u usporedbi sa svojim kolegama, napuštaju li u većoj mjeri svoja radna mjesta, odlaze li u prijevremene mirovine i slično. Istaknutost tih ponašanja ovisi o individualnim uvjerenjima pojedinca, psihosocijalnim faktorima koji utječu na pojedinca i o radnim zahtjevima određenog posla (Henderson i sur., 2011).

U organizacijskom kontekstu, apsentizam je svako izostajanje s posla, neovisno o razlogu izostanka. Kada se govori o zaposlenicima sa psihičkim poremećajima, većinom se pretpostavlja da su njihove stope apsentizma veće, što se onda pripisuje njihovom stanju ili dijagnozi. Postoji podatak da su stope izostanaka za osobe narušenog mentalnog zdravlja 5% veće nego kod njihovih kolega (Bubonya i sur., 2017). Također, prema Berndtu i suradnicima

(2000), značajno više izostaju oni zaposlenici koji imaju komorbiditete (više bolesti ili poremećaja istovremeno), od kojih je jedan poremećaj depresija. Apsentizam zaposlenika sa psihičkim poremećajem varira, ali generalno se pokazalo da nema značajnijih razlika u odnosu na apsentizam ostalih zdravih zaposlenika (Berndt i sur., 2000). Nadalje, apsentizam ovisi i o statusu organizacije u kojoj zaposlenik radi. Tako se utvrdilo da je apsentizam kod osoba sa psihičkim teškoćama veći u javnom sektoru nego u privatnom (Hussey i sur., 2012; prema Ejebu i Skåtun, 2018). Hoće li osoba koja ima neki psihički poremećaj biti sklona apsentizmu, ovisi o specifičnim uvjetima tog sektora ili te organizacije, poput plaćene naknade za vrijeme bolovanja, sigurnosti radne pozicije i osobina pojedinca (Ejebu i Skåtun, 2018). Samozaposleni ljudi imaju manje stope apsentizma jer imaju veće odgovornosti te nisu u okviru državnih struktura koje bi im omogućile financijske prihode unatoč izbivanju, stoga im je izostajanje financijski trošak (Ejebu i Skåtun, 2018).

Poremećaji poput anksioznosti i depresije su značajni prediktori ranijeg umirovljenja (Mykletun i sur., 2006; prema Henderson i sur., 2011). U prijevremene mirovine najčešće odlaze oni zaposlenici koji sebe više ne smatraju radno sposobnima te oni koji su prethodno bili minimalno uključeni u bilo kakve tretmane liječenja svog poremećaja (Overland i sur., 2007; prema Henderson i sur., 2011).

### **Organizacija kao rizični čimbenik za nastanak psihičkih poremećaja**

Osim što psihički poremećaji mogu utjecati na organizaciju, organizacija može utjecati i na njih. Drugim riječima, određeni negativni čimbenici unutar organizacije mogu doprinijeti razvoju nekog psihičkog poremećaja kod radnika. Previsoki radni zahtjevi, nedostatak osobnih i radnih resursa, neadekvatni radni uvjeti, loši međuljudski odnosi i neadekvatno radno vrijeme, u kombinaciji s individualnim karakteristikama radnika, samo su neki od čimbenika koji mogu uzrokovati povećani stres. Osobe koje su osjetljivije na stres, sklonije su razvoju određenih sa stresom povezanih poremećaja (Dunn i sur., 2008). Prevelika izloženost radnom stresu može rezultirati sagorijevanjem (eng. *burnout*). *Sagorijevanje* ili *burnout* se definira kao „stanje mentalne i fizičke iscrpljenosti uzrokovano nečijim profesionalnim životom“ (Freudenberger, 1974; prema Bakker i sur., 2014, str. 390). Sagorijevanje je povezano s radnom izvedbom, točnije može ga se povezati sa smanjenom radnom uspješnosti. Međutim, ono je često povezano i s narušenim fizičkim i mentalnim zdravljem (Bakker i sur., 2014). Naime, pokazalo se da je sagorijevanje povezano s povećanom zastupljenosti depresivnih i anksioznih poremećaja te s povećanom zastupljenosti ovisnosti o alkoholu (Ahola, 2007; prema Bakker i sur., 2014). Također, pronađeno je da su zaposlenici koji su

doživjeli sagorijevanje bili depresivniji, anksiozniji te su imali više problema sa spavanjem i više teškoća u pamćenju, u odnosu na svoje kolege koji nisu iskusili sagorijevanje (Peterson i sur., 2008; prema Bakker i sur., 2014). Osim toga, ljudi koji doživljavaju sagorijevanje na poslu imaju i veće stope apsentizma (Bakker i sur., 2014). Dakle, određeni negativni organizacijski čimbenici mogu ostaviti posljedice na zdravstveno stanje radnika, što naknadno može dovesti do gubitaka za organizaciju.

### **Organizacija kao zaštitni čimbenik u održavanju mentalnog zdravlja**

U prethodnom poglavlju objašnjeno je na koji način organizacija može biti čimbenik u narušavanju mentalnog zdravlja svojih radnika. Ipak, kako bi se to spriječilo važno je ukazati na ulogu i zadaću koju organizacija ima u očuvanju mentalnog zdravlja. Organizacija bi prvenstveno trebala nastojati psihološki osnaživati svoje zaposlenike, posebice njihove osobne resurse, kao što je na primjer osjećaj samoefikasnosti (Villotti i sur., 2014). Također, treba poticati zaposlenike da se zauzimaju za sebe i ostvaruju svoja prava (Berry i Meyer, 1995). Poslodavac treba biti upoznat s karakteristikama svojih zaposlenika i u skladu s tim bi trebao uočiti ako se počnu događati neke negativne promjene te reagirati na njih (Waterhouse i sur., 2010). Nadalje, organizacija treba pomoći zaposlenicima u nošenju sa stresom koje pred njih stavlja njihov posao (Bubonya i sur., 2017). Ono što je još vrlo važno za održavanje mentalnog zdravlja je i to da organizacijsko vodstvo podržava različitosti, potiče gradnju dobrih međuljudskih odnosa te suzbija stigme i stereotipe (Waterhouse i sur., 2010). Kako bi efikasno ispunjavale navedene zadaće, određene organizacije imaju svoje vlastite odjele za ljudske resurse. U ovom kontekstu, zadaća odjela za ljudske resurse je da pružaju cjelovitu potporu i zaposlenicima i poslodavcu (Shankar i sur., 2014).

### **Integracija osoba sa psihičkim poremećajem u radno okruženje**

Sve dosad navedeno ima svoju važnost i primjenu u stvarnoj organizacijskoj praksi, točnije u zaštiti osoba sa psihičkim poremećajima te u njihovoj integraciji u radno okruženje. Jedan od načina kako to postići je postojanje podupirućih programa za ljude s određenim teškoćama kako bi ih se uključilo u svijet rada, onoliko koliko je to moguće (Corbie`re i Lecomte, 2009; prema Villotti i sur., 2014). Osim toga, obrazovanje se pokazalo kao značajan prediktor poboljšanja odnosa prema osobama s psihičkim poremećajem (Poslon, 2019), dakle treba se usmjeriti na edukaciju okoline. Pritom bi se trebalo usmjeriti na podučavanje o emocijama i stanju kolega s psihičkim teškoćama, primjerice kroz igranje uloga (Donaldson, 1980; prema Berry i Meyer, 1995), trening osjetljivosti, trening specifičnih situacija (Esposito, 1991; prema Berry i Meyer, 1995) ili nešto tomu slično. Osim okoline, važno je i

educirati poslodavce, kako bi stekli vještine uspješnog uključivanja takvih osoba u radno okruženje (Berry i Meyer, 1995). Povremeni treninzi i edukacije su orijentirani na povećavanje informiranosti o karakteristikama psihičkih poremećaja, ali i na pružanje informacija o tome što pojedinac s određenim poremećajem može raditi, točnije kakve su njegove sposobnosti i ograničenja (Shankar i sur., 2014). U skladu s tim, zaposleniku se mora omogućiti napredak i mora se pratiti njegove individualne potrebe (Grove, 1999; prema Boardman i sur., 2003).

U većim organizacijama i javnim tvrtkama (gdje postoje odjeli za ljudske resurse), osoblje ima više znanja o mentalnom zdravlju i više informacija o dostupnim izvorima pomoći. Također, u velikim organizacijama stručnjaci za ljudske resurse u većoj mjeri nastoje integrirati i prilagoditi se osobama s psihičkim poremećajima, dok se u malim organizacijama pokazalo upravo suprotno (Waterhouse i sur., 2010). Razlog tomu je činjenica da je u velikim organizacijama više osoblja, samim time je i veća vjerojatnost da će biti zastupljen širi spektar poremećaja. Upravo zato su te organizacije morale razviti osjetljivost i učinkovite strategije suočavanja te zaposliti dovoljno kvalificirane ljude u okviru odjela za ljudske resurse (Waterhouse i sur., 2010). S druge strane, u manjim organizacijama se toliko ne naglašava mentalno zdravlje zaposlenika ili nemaju odjele za ljudske resurse, što dovodi do toga da osobe često i nemaju službeno dijagnosticiran psihički poremećaj, a samim time nisu ni u tretmanu (Waterhouse i sur., 2010).

Važno je spomenuti da i razbijanje stigme o psihičkim poremećajima ima svoju ulogu u integraciji takvih osoba u svijet rada. Da bi se to postiglo, potrebno je postepeno zamjenjivati negativne stereotipe s pozitivnim predodžbama o radnoj uspješnosti osoba sa psihičkim poremećajem (Kirsh i sur., 2009). Kako bi to uopće bilo moguće, okolina treba postati svjesna svojih stereotipa, predrasuda i stigmatizirajućih uvjerenja (Poslon, 2019). Dakle, mijenjanje i izbjegavanje stigmatizacije zahtijeva mijenjanje društvenih uvjerenja i stavova (Pescosolido, 2013). Najveći utjecaj ima javno stigmatiziranje, što znači da je u tom području potrebno najviše intervencija (Rüsch i sur., 2005).

### **Zaključak**

Zapošljavanje i radna uspješnost osoba sa psihičkim poremećajima su osjetljiva područja u psihologiji te su predmet proučavanja u kliničkoj i organizacijskoj psihologiji. Brojna istraživanja ispituju utjecaje rada na psihičke poremećaje i u većini njih se pokazalo da rad može donijeti mnoge prednosti osobama koje pate od određenog poremećaja. Povezuje ga

se sa smanjenim stopama hospitalizacija, poboljšanim funkcioniranjem (Mueser i sur., 1997; prema Kirsh i sur., 2009), kao i s povećanjem osjećaja vlastite vrijednosti i sa životnim zadovoljstvom (Kirsh, 2005; prema Kirsh i sur., 2009). Osim toga, rad može imati ulogu i u terapiji jer se pokazalo da radne rutine uvode stabilnost u život te dovode do povećanog samopoštovanja i na taj način promiču oporavak (Dunn i sur., 2008). Unatoč brojnim prednostima koje im donosi rad i zakonskim regulativama kojima se nastoji zaštititi njihova prava, osobe sa psihičkim poremećajima i dalje se susreću s preprekama pri zapošljavanju i zadržavanju posla. Te prepreke su ponekad na individualnoj razini, a ponekad proizlaze iz okoline. Isto tako, ponekad su opravdane i sasvim razumljive, dok su ponekad produkt čiste diskriminacije. Na individualnoj razini neke od glavnih prepreka mogu biti dijagnoza i simptomatika poremećaja, zbog čega neka zanimanja jednostavno nisu prikladna za pojedince kojima izraženost simptoma otežava ili onemogućava adekvatno funkcioniranje. U tim slučajevima, jasno je da realna prepreka postoji i da ju je teško zaobići. Ipak, prepreke mogu imati svoj izvor i u okolini, što se prvenstveno odnosi na radno okruženje. Stereotipi, predrasude i pojave poput diskriminacije i stigmatizacije stvaraju velike prepreke u integraciji ljudi sa psihičkim poremećajem, a mogu utjecati i na njihov radni uspjeh. Ti negativni stavovi i uvjerenja se uglavnom temelje na generalizaciji i nedovoljnom znanju o teškoćama i sposobnostima koje se vezuju uz pojedini poremećaj. Dakle, kako bi došlo do smanjenja tih prepreka koje potiču iz društva, prvenstveno treba doći do promjena u stavovima okoline. Konačno, kako bi došlo do pozitivnih promjena po pitanju psihičkih poremećaja, društvo bi trebalo biti više osviješteno i upoznato s funkcionalnošću pojedinih poremećaja, a ne samo s njihovim negativnim aspektima.

### **Literatura**

- Američka psihijatrijska udruga. (2013). *Dijagnostički i statistički priručnik za duševne poremećaje* (5 ed.).
- Aronson, E., Wilson, T. D. i Akert, R. M. (2005). *Socijalna psihologija*. Mate.
- Babić, Z. i Leutar, Z. (2010). Položaj osoba s invaliditetom na tržištu rada Republike Hrvatske. *Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline*, 19(2), 195-214.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.



- Banks, B., Charleston, S., Grossi, T. i Mank, D. (2001). Workplace supports, job performance, and integration outcomes for people with psychiatric disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 24(4), 389-396.
- Berndt, E. R., Bailit, H. L., Keller, M. B., Verner, J. C. i Finkelstein, S. N. (2000). Health Care Use And At-Work Productivity Among Employees With Mental Disorders: Can workers with one or more mental health problems function satisfactorily on the job?. *Health Affairs*, 19(4), 244-256.
- Berry, J. O. i Meyer, J. A. (1995). Employing people with disabilities: Impact of attitude and situation. *Rehabilitation Psychology*, 40(3), 211-222.
- Boardman, J. E. D., Grove, B., Perkins, R. i Shepherd, G. (2003). Work and employment for people with psychiatric disabilities. *The British Journal of Psychiatry*, 182(6), 467-468.
- Brohan, E., Henderson, C., Wheat, K., Malcolm, E., Clement, S., Barley, E. A., Slade, M. i Thornicroft, G. (2012). Systematic review of beliefs, behaviours and influencing factors associated with disclosure of a mental health problem in the workplace. *BMC Psychiatry*, 12(1), 1-14.
- Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A. i Wooden, M. (2017). Mental health and productivity at work: Does what you do matter?. *Labour Economics*, 46, 150-165.
- Corrigan, P. W. i Rao, D. (2012). On the self-stigma of mental illness: Stages, disclosure, and strategies for change. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 57(8), 464-469.
- Dadić, M., Bačić, A., Župa, I. i Vukoja, A. (2018). Definiranje pojmova invaliditet i osoba s invaliditetom. *Hrana u zdravlju i bolesti: znanstveno-stručni časopis za nutricionizam i dijetetiku*, 64-66.
- Dunn, E. C., Wewiorski, N. J. i Rogers, E. S. (2008). The meaning and importance of employment to people in recovery from serious mental illness: results of a qualitative study. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 32(1), 59-62.
- Ejebu, O. Z. i Skåtun, D. (2018). Vocation, mental illness, and the absenteeism decision. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(12), 1136-1142.

- Henderson, M., Harvey, S. B., Øverland, S., Mykletun, A. i Hotopf, M. (2011). Work and common psychiatric disorders. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 104(5), 198-207.
- Hennekam, S., Follmer, K. i Beatty, J. E. (2021). The paradox of mental illness and employment: a person-job fit lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 3244-3271.
- Hrvatski zavod za zapošljavanje. (19. siječnja 2022). Izvješće o aktivnostima Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje u području zapošljavanja osoba s invaliditetom u razdoblju od 1. siječnja do 31. prosinca 2021. godine. <https://www.hzz.hr/statistika/statistika-zaposljavanja-osobe-s-invaliditetom-2021.php>
- Kessler, R. C., Aguilar-Gaxiola, S., Alonso, J., Chatterji, S., Lee, S., Ormel, J., Üstün, B. i Wang, P. S. (2009). The global burden of mental disorders: an update from the WHO World Mental Health (WMH) surveys. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*, 18(1), 23-33.
- Kirsh, B., Stergiou-Kita, M., Gewurtz, R., Dawson, D., Krupa, T., Lysaght, R. i Shaw, L. (2009). From margins to mainstream: what do we know about work integration for persons with brain injury, mental illness and intellectual disability?. *Work*, 32(4), 391-405.
- Lerner, D. i Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity?. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 401-410.
- McQuaid, R. W. i Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- Mechanic, D., Bilder, S. i McAlpine, D. D. (2002). Employing persons with serious mental illness. *Health Affairs*, 21(5), 242-253.
- Modini, M., Tan, L., Brinchmann, B., Wang, M. J., Killackey, E., Glozier, N., Mykletun, A. i Harvey, S. B. (2016). Supported employment for people with severe mental illness: systematic review and meta-analysis of the international evidence. *The British Journal of Psychiatry*, 209(1), 14-22.

- Motowidlo, S. J. i Kell, H. J. (2003). Job performance. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12(4), 91-130.
- Mueser, K. T. i McGurk, S. R. (2014). Supported employment for persons with serious mental illness: Current status and future directions. *L'encéphale*, 40, 45-56.
- Nirmala, B. P., Roy, T., Naik, V. i Srikanth, P. (2020). Employability of people with mental illness and substance use problems: Field realities. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 9(7), 3405-3410.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. i Wright, P. (2014). *Ebook: Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill.
- Pescosolido, B. A. (2013). The public stigma of mental illness: what do we think; what do we know; what can we prove?. *Journal of Health and Social Behavior*, 54(1), 1-21.
- Poslon, I. (28. svibnja 2019). *Stigmatizacija*. Zagrebačko psihološko društvo. <https://zgpd.hr/2019/05/28/stigmatizacija/>
- Rüsch, N., Angermeyer, M. C. i Corrigan, P. W. (2005). Mental illness stigma: Concepts, consequences, and initiatives to reduce stigma. *European Psychiatry*, 20(8), 529-539.
- Shankar, J., Liu, L., Nicholas, D., Warren, S., Lai, D., Tan, S. i Sears, A. (2014). Employers' perspectives on hiring and accommodating workers with mental illness. *Sage Open*, 4(3), 1-13.
- Stewart, G. L. i Brown, K. G. (2019). *Human resource management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Tapia, D. M., Castro, W. L. i Aguilera, J. M. (2013). Employability strategies in population with mental disabilities: A review. *Salud Ment*, 36, 143-148.
- Trautmann, S., Rehm, J. i Wittchen, H. U. (2016). The economic costs of mental disorders: Do our societies react appropriately to the burden of mental disorders?. *EMBO reports*, 17(9), 1245-1249.
- Villotti, P., Balducci, C., Zaniboni, S., Corbiere, M. i Fraccaroli, F. (2014). An analysis of work engagement among workers with mental disorders recently integrated to work. *Journal of Career Assessment*, 22(1), 18-27.

Waterhouse, P., Kimberley, H., Jonas, P. i Glover, J. (2010). *What Would It Take? Employer Perspectives on Employing People with a Disability. A National Vocational Education and Training Research and Evaluation Program Report*. National Centre for Vocational Education Research.