

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**MJERENJE UTJECAJA SPORTSKE REKREACIJE NA
REGULISANJE STRESA I POVEĆANJE ZADOVOLJSTVA
ZAPOSLENIH**

Sarajevo, juli 2024.godine

BELMA KAJANIJA

Ovaj rad posvećujem tati i mami.

Tata bio bi ponosan.

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Kajanija Belma, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 2333-66828 na programu Menadžment, smjer Menadžment i organizacija, izjavljujem da sam završni rad na temu:

MJERENJE UTJECAJA SPORTSKE REKREACIJE NA REGULISANJE STRESA I POVEĆANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

pod mentorstvom Dr. Zijada Rahimić izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, juli 2024.godine

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Sportska rekreacija predstavlja važan aspekt u životima zaposlenika, pružajući brojne fizičke i psihološke koristi. U današnjem ubrzanom poslovnom okruženju, stres je čest problem koji može negativno utjecati na produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika. Stoga je važno istražiti kako sportska rekreacija može pomoći u smanjenju stresa i povećanju zadovoljstva na radnom mjestu.

U ovom radu fokus je najprije proći kroz teoretsku osnovu, što se u nastavku može detaljno pročitati. Definisali smo pojmove organizacione kulture i klime te naveli koliko zapravo menadžeri i voditelji kompanija mogu poboljšati opće zadovoljstvo kod svojih zaposlenika, omogućavajući im pozitivno okruženje i željene uslove za rad. Definisali smo pojam burnouta, te naveli metode regulisanja pada energije. I na samom kraju teoretskog osvrtu definisali smo pojam wellbeing, odnosno blagostanja/zadovoljstva. Osnovni cilj ove studije je istražiti pozitivni utjecaj sportsko-rekreativne aktivnosti na individualne performanse i zadovoljstvo zaposlenika.

Za potrebe empirijskog istraživanja korištena je metoda online anketiranja, pri čemu je prikupljeno 246 anketa od ispitanika iz različitih kompanija, različitih zanimanja i demografskih karakteristika. U ovoj studiji definisano je 5 latentnih konstrukata, a to su blagostanje, organizaciona kultura, sportsko-rekreativna aktivnost, burnout, te individualne performanse.

Odgovori su zatim analizirani pomoću statističkog softvera Smart-PLS 4.0, koji se često koristi za ispitivanje tehnike strukturalne jednačine (SEM), korisna za analizu odnosa između latentnih (neopipljivih) varijabli putem opserviranih varijabli. Za testiranje prethodno definisani konstrukata korištene su metode interne konzistentnosti (Cronbach's alpha i Composite reliability), te metode diskriminatorne validnosti (Fornell i Lacker i HTMT kriterij). Nadalje korišten je VIF test za procjenu multikolinearnosti među prediktorima u regresionoj analizi, te bias-corrected and accelerated (BCa) bootstrap metoda za testiranje hipoteza. I na kraju R-kvadrat (R-square), statistička mjera koja pokazuje proporciju varijanse zavisne varijable koja je objašnjena nezavisnim varijablama u modelu.

Definisano je 6 hipoteza, od kojih jedna (H1) hipoteza nije potvrđena. Nalaz sugerira da postoji nedovoljno statističkih dokaza koji bi podržali ideju da blagostanje ima značajan utjecaj na individualne performanse.

Ovaj rad pruža nekoliko ključnih praktičnih doprinosa za organizacije i menadžere.

Prvo, jasno pokazuje da blagostanje zaposlenih ima pozitivan utjecaj na njihove radne performanse. Ovo naglašava važnost ulaganja u programe koji podržavaju fizičko i emocionalno zdravlje zaposlenih, kao što su programi za mentalno zdravlje, wellness

inicijative i mjere za balans između posla i privatnog života. Kada se zaposleni osjećaju fizički i emocionalno dobro, njihova produktivnost i kvalitet rada značajno raste.

Drugi značajan doprinos ovog istraživanja je povezivanje organizacijske kulture sa nivoom burnout-a kod zaposlenih. Nalazi ukazuju na to da pozitivna organizacijska kultura, koja podržava timski rad, inovaciju, otvorenu komunikaciju i priznavanje doprinosa, može smanjiti nivo stresa i prevenirati burnout. Menadžeri mogu koristiti ove informacije za stvaranje radnog okruženja koje podržava zaposlenike, smanjujući time rizik od emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije.

Treći praktični doprinos se odnosi na povezivanje rekreativnih aktivnosti sa blagostanjem i smanjenjem rizika od burnout-a. Rezultati pokazuju da angažman u fizičkim aktivnostima i rekreativnim programima može značajno poboljšati fizičko zdravlje, smanjiti stres i povećati ukupno zadovoljstvo zaposlenih. Organizacije mogu implementirati inicijative koje promovišu fizičku aktivnost, kao što su članstva u teretanama, organizovani sportski događaji i timske aktivnosti, kako bi unaprijedile zdravlje i zadovoljstvo svojih zaposlenih.

Ključne riječi: sportska rekreacija, blagostanje/zadovoljstvo, organizaciona kultura, sagorijevanje, individualne performanse, stres, emocionalna inteligencija

ABSTRACT

Sports recreation represents an important aspect of employees' lives, providing numerous physical and psychological benefits. In today's fast-paced business environment, stress is a common problem that can negatively affect employee productivity and satisfaction. Therefore, it is important to explore how sports recreation can help reduce stress and increase workplace satisfaction.

This paper first focuses on the theoretical foundation, which is detailed below. We have defined the concepts of organizational culture and climate and explained how managers and company leaders can improve overall employee satisfaction by providing a positive environment and desired working conditions. We have defined the concept of burnout and outlined methods for managing energy decline. Finally, we defined the concept of wellbeing. The primary goal of this study is to investigate the positive impact of sports and recreational activities on individual performance and employee satisfaction.

For the purposes of empirical research, an online survey method was used, collecting 246 responses from participants from various companies, occupations, and demographic characteristics. This study defined five latent constructs: wellbeing, organizational culture, sports-recreational activity, burnout, and individual performance. The responses were then analyzed using the statistical software Smart-PLS 4.0, commonly used for structural equation modeling (SEM), useful for analyzing relationships between latent (intangible) variables through observed variables. To test the predefined constructs, methods of internal consistency (Cronbach's alpha and Composite reliability) and methods of discriminant

validity (Fornell & Larcker and HTMT criteria) were used. Additionally, the VIF test was used to assess multicollinearity among predictors in regression analysis, and the bias-corrected and accelerated (BCa) bootstrap method was used for hypothesis testing. Finally, the R-square, a statistical measure showing the proportion of variance in the dependent variable explained by the independent variables in the model, was calculated.

Six hypotheses were defined, of which one (H1) hypothesis was not confirmed. The finding suggests that there is insufficient statistical evidence to support the idea that wellbeing has a significant impact on individual performance.

This study provides several key practical contributions for organizations and managers:

Wellbeing and Performance: It clearly demonstrates that employee wellbeing positively impacts their work performance. This highlights the importance of investing in programs that support employees' physical and emotional health, such as mental health programs, wellness initiatives, and work-life balance measures. When employees feel physically and emotionally well, their productivity and work quality significantly improve.

Organizational Culture and Burnout: The research links organizational culture with employee burnout levels. The findings indicate that a positive organizational culture that supports teamwork, innovation, open communication, and recognition of contributions can reduce stress levels and prevent burnout. Managers can use this information to create a work environment that supports employees, thereby reducing the risk of emotional exhaustion and depersonalization.

Recreational Activities and Wellbeing: The study also connects recreational activities with wellbeing and reduced burnout risk. The results show that engaging in physical activities and recreational programs can significantly improve physical health, reduce stress, and increase overall employee satisfaction. Organizations can implement initiatives that promote physical activity, such as gym memberships, organized sports events, and team activities, to enhance employee health and satisfaction.

Key words: sports recreation, wellbeing, organizational culture, burnout, individual performance, stress, emotional intelligence

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja.....	3
1.2. Cilj i hipoteze istraživanja	3
1.3. Metodološki pristup radu.....	3
1.4. Kompozicija završnog rada	4
2.ORGANIZACIONA KULTURA KOMPANIJE I UVOĐENJE SPORTSKE AKTIVNOSTI.....	5
2.1. Pojmovno određenje organizacione kulture i organizacione klime	5
2.2. Organizaciona klima i kultura kao prediktori zadovoljstva na poslu	9
2.3. Utjecaj i pojmovo određenje nacionalne kulture.....	10
2.4. Kulturološke različitosti i ograničenja.....	12
2.5. Uvođenje sportske rekreacije u organizacionu kulturu i korištenje fitness usluga	13
3.POJMOVNO ODREĐENJE SAGORIJEVANJA (tzv.burn out) I METODE REGULISANJA PADA ENERGIJE.....	15
3.1. Pojmovno određenje sagorijevanja	15
3.2. Stres i posljedice stresa na radnom mjestu	18
3.3. Metode reglisanja pada energije i preventivno djelovanje	21
3.4. Upravljanje vlastitom energijom.....	23
3.5. Utjecaj emocionalne inteligencije i psihosocijalnih rizika na sagorijevanje, zadovoljstvo poslom i zdravlje medicinskih sestara tokom pandemije COVID-19.	25
4. ZNAČAJ SPORTSKE REKREACIJE ZA ZAPOSLENIKE I POSTIZANJE WELL BEING-a ZAPOSLENIKA KAO BITAN FAKTOR MENADŽERSKE PRAKSE ...	29
4.1. Svjetski trend fitness-a i značaja za zaposlenike.....	29
4.2. Pojmovno određenje well being-a	30
4.3. Utjecaj menadžmenta kompanije na well being zaposlenika	32

4.4. Vrste menadžera i komparacija menadžeri prije vs menadžeri sada.....	33
5.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJ SPORTSKE REKREACIJE NA REGULISANJE STRESA I POVEĆANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	35
5.1. Dinamika i tok istraživanja.....	35
5.2. Mjerni instrument i metodološki okvir.....	38
5.3. Uzorak istraživanja.....	38
5.4. Rezultati analize mjernog modela	44
5.5. Analiza hipoteza	51
6. ZAKLJUČAK.....	57
REFERENCE	60

TABELE

<i>Tabela 1 Ključni koraci za uvođenje sportske rekreacije u organizacionu kulturu.....</i>	14
<i>Tabela 2 Menadžeri prije vs menadžeri danas.....</i>	34
<i>Tabela 3 Interna konzistentnost</i>	45
<i>Tabela 4 Inner loadings (indikator pouzdanosti).....</i>	45
<i>Tabela 5 Diskriminatorna validnost- Fornell i Lacker</i>	47
<i>Tabela 6 Diskriminatorna validnost- HTMT kriterij</i>	48
<i>Tabela 7 Testiranje hipoteza</i>	52
<i>Tabela 8 R-kvadrat.....</i>	56

GRAFIKONI

<i>Grafikon 1 Spol ispitanika.....</i>	39
<i>Grafikon 2 Starosna dob</i>	40
<i>Grafikon 3 Stepen obrazovanja.....</i>	40
<i>Grafikon 4 Radno mjesto ispitanika</i>	41

<i>Grafikon 5 Rekreacija</i>	42
<i>Grafikon 6 Rekreacija izvan radnog vremena</i>	42
<i>Grafikon 7 Uticaj rekreacije na društveni život i poslovne odnose</i>	43
<i>Grafikon 8 Utjecaj rekreacije na mentalno zdravlje i nivo stresa</i>	43
<i>Grafikon 9 Utjecaj rekreacije na fizičko zdravlje i nivo stresa</i>	44

ILUSTRACIJE

<i>Ilustracija 1 Unapređenje produktivnosti u Wachovia banci</i>	23
<i>Ilustracija 2 Mjerni model</i>	52

SHEMA

<i>Shema 1 Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sistema</i>	8
---	---

1. UVOD

Aktivno posjećivanje fitness centara kao i uključivanje bilo kojeg vida sportske aktivnosti postalo je zaista svjetski trend, što se u mnogome odnosi i na područje Bosne i Hercegovine, izdvajajući zaposlenike i menadžere.

U neizvjesnim uslovima tržišta zaposlenici i menadžeri su pod stalnim pritiskom poslodavaca, u želji ostavarenja boljih rezultata i postizanja ciljeva. Zaposlenici nesvjesno ili pod pritiskom preuzimaju više različiti zadataka, što dovodi do premale posvećenosti pojedinačnim zadacima. Rezultati ovakvog tipa rada u konačnici mogu biti pozitivni ali redovno udvostručavaju vrijeme posvećeno rješavanju pojedinačnih zadataka i samim tim dovode do negativnih ishoda počevši od prekovremenog rada, fizičkog i umnog zamora, iscrpljivanje energije, neraspoloženja i nezadovoljstva. Logično pitanje bi bilo: da li je multitasking zaista nešto što može dovesti do rezultata, koliko dugo možemo biti multitasking, koje su posljedice ovog načina izvršavanja zadataka i koja je finalna slika profila ovakvog tipa zaposlenika?

Postoje različita tumačenja rješavanja ovih sada već primjetnih problema u firmama.

"Ako ste rastegnuti i preopterećeni, ne možete strateški razmišljati o svom vremenu a pogotovo ne o tuđem"(Knight, 2016).

Kako bi efektivno reorganizovale svoje zaposlene, organizacije trebaju pomjeriti akcent na „uzeti što više“ od ljudi ka „ulagati što više“ u njih, kako bi isto bili motivisani i u stanju da daju više od sebe na poslu svaki dan. (Schwartz, McCarthy, 2007).

Neodgovarajuća ishrana, fizička aktivnost, san i odmor umanjuju osnovni nivo energije kod ljudi, kao i njihovu sposobnost da upravljaju emocijama i da se koncentrišu. Uprkos tome, veliki broj zaposlenika ne pronalazi načine za dosljedno inkorporiranje ovih zdravih obrazaca ponašanja, s obzirom na sve ostale zahtjeve koji se pred njih postavljaju.

Provedeno je istraživanje nad zaposlenicima Wachovia Bank, United States of America; pri čemu su ispitanici imali 8-10 pitanja sa netačnim odgovorom od ukupno 16 postavljenih pitanja – preskakali su doručak, nisu izražavali zahvalnost drugim ljudima, imali su problem sa fokusiranjem na određeni zadatak, i provodili su premalo vremena obavljajući aktivnosti koje im daju osjećaj svrsishodnosti.

Većina nas ignoriše signale koje nam tijelo šalje uključuju fizički nemir, zijevanje, glad, teškoće sa koncentracijom, nastavljajući sa radom. Posljedica ovakvog ponašanje je ta da se rezervoar naše energije – naš preostali kapacitet – ubrzano troši kako dan prolazi.

Dugotrajna izloženost jakim stresovima, najčešće uslijed velikih očekivanja koja nameće posao prouzrokuje sindrom sagorijevanja. Sagorijevanje na poslu slično je sindromu hroničnog umora, ali se mijenja i stav prema poslu, što za umor nije karakteristično. Sindrom

sagorijevanja na radu je veoma važna oblast naučnog istraživanja zbog njegovog značajnog finansijskog i socijalnog efekta koji proizilazi iz nezadovoljstva zaposlenih radnim mjestom i njegovih posljedica na fizičko i psihičko zdravlje zaposlenih.

Prema istraživanjima Saint Leo Univerziteta u San Antoniju, dokazano je da samo jedan sat treninga i fizičkih aktivnosti pomaže zaposlenicima da poboljšaju kako svoj doprinos na poslu tako i bolju posvećenost u privatnom životu, prvenstveno vlastitoj porodici.

Jedan od ispitanika Saint Leo Univerziteta je Luke McKelvy kaže: „Kada postignem rezultat na treningu, osjećam mnogo više samopouzdanja u profesionalnom i privatnom životu“

U nastavku istraživanja posmatrati ćemo zaposlenike viših i nižih hijerarhijskih nivoa na prostoru Bosne i Hercegovine, te koliko organizaciona kultura kompanije može utjecati na prihvatanje svjetskog trenda, i uvođenje tzv.zdravstvenih programa u svakodnevnicu zaposlenika.

Ukoliko se često mijenjaju obrasci ponašanja, može doći do promjena odnosno prihvatanja od strane individualaca tako i cijele grupe, a u konačnici utječe na kulturu.

Pod organizacionom kulturom podrazumijevamo sistem pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmjeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Ono što je važno naglasiti kod navedene definicije jeste činjenica da organizaciona kultura usmjerava zaposlene da se ponašaju i reaguju na određen način.

Ako su vrijednosti organizacije duboko i na pravi način ukorjenjene u vjerovanjima zaposlenih, onda će se zaposleni prije ponašati u skladu sa tim socijalnim, organizacionim pritiskom, nego pod pritiskom formalnih procedura i politika. Iz tog razloga, može se reći da organizaciona kultura može preuzeti ulogu formalnih kontrolnih mehanizama.

Da bi organizacija mogla da odgovori savremenim zahtjevima promjenjivog i nepredvidljivog poslovnog okruženja, potrebno je da sama postane subjekat promjene i da ih sama inicira.

U skladu sa navedenim, posmatraćemo kako su svjetske kompanije postepeno uvodile programe posvećene zdravlju, te na koji način su povećavale motivaciju zaposlenih za sportskom rekreacijom, te brojne barijere na koje su nailazili.

Jedan od bitnijih uzročno-posljedičnih efekata wellbeing je motivacija. Razmatraćemo koliko zapravo teoretsku osnovu u motivaciji imamo kada je u pitanju postizanje blagostanja, koliko fizička aktivnost utječe na motiviranost na poslu, produktivniji rad i postizanje uspjeha.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je zasnovan na istraživanju utjecaja sportske rekreacije na wellbeing zaposlenika, ispitali smo efekte pada energije i sagorijevanje, te koliko organizaciona kultura kompanije može doprinijeti postizanju wellbeing-a. Istraživanje je rađeno sa zaposlenicima sportski aktivnim i neaktivnim.

1.2. Cilj i hipoteze istraživanja

U skladu sa postavljenim predmetom i problemom istraživačkog rada, osnovni cilj je istražiti pozitivni utjecaj sportske aktivnosti na zaposlenike i njihov doprinos na poslu.

Uzimajući u obzir ciljeve ove studije, ispitaćemo sljedeće hipoteze:

H1: Blagostanje zaposlenih je pozitivno povezano sa individualnim performansama zaposlenika

H2: Organizacijska kultura je negativno povezana sa sagorijevanjem zaposlenih

H3: Organizacijska kultura je pozitivno povezana sa individualnim performansama

H4: Organizacijska kultura je pozitivno povezana sa učešćem zaposlenih u sportsko-rekreativnim aktivnostima

H5: Učešće u sportsko-rekreativnim aktivnostima pozitivno utječe na blagostanje zaposlenih

H6: Učešće u sportsko-rekreativnim aktivnostima negativno utječe na burnout

1.3. Metodološki pristup radu

Kao osnovni izvor podataka za završni rad korištena je literatura iz udžbenika, priznati stručni žurnali, naučne publikacije, zbornici radova, te online literatura.

U skladu sa praksom naučno-istraživačkog rada, prilikom izrade istog primijeniti će se sljedeće naučne metode:

- ✓ *Metoda deskripcije* – objašnjava važna obilježja, zakonitosti i uzročno-posljedične odnose među predmetima odnosno pojavama koje su predmet istraživanja.
- ✓ *Induktivna metoda* – na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi se do općih zaključaka.
- ✓ *Deduktivna metoda* – iz općih postavki dolazi se do novih konkretnih pojedinačnih zaključaka, iz općih stavova izvode se posebni. To je misaoni postupak suprotan indukciji.

- ✓ *Metoda analize i metoda kompilacije* – prilikom obrade teoretskog dijela rada koristiće se korišteni rezultati znanstveno-istraživačkih radova, opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- ✓ *Komparativna metoda* – postupak uspoređivanja istih ili srodnih stvari, predmeta ili pojava, odnosno postupak utvrđivanja sličnosti i razlika među njima.
- ✓ *Metoda anketiranja* – primjenit će se prilikom prikupljanja podataka o stavovima ispitanika, informacije, mišljenja o predmetu istraživanja.
- ✓ *Metoda strukturalnih jednačina (SEM)*– omogućava testiranje teorijskih modela i provjeru njihove valjanosti kroz analizu podataka. Osim toga, koristeći latentne varijable, SEM obuhvata skrivene ili teško mjerljive konstrukte koji često igraju ključnu ulogu u istraživanjima, čime se poboljšava preciznost i valjanost modela.

Za prikupljanje podataka korištena je metoda online anketiranja, formirana od jasno formilisanih skala za mjerenje istraživačkih varijabli.

1.4. Kompozicija završnog rada

Na osnovu predložene strukture rada tematika završnog rada će biti razrađena u šest poglavlja, uključujući Uvod i Zaključak.

U prvom poglavlju, Uvodu su postavljeni ciljevi i hipoteze rada, definisani problemi i predmet istraživačkog rada, te metodologija analiziranja.

U drugom poglavlju istraživačkog rada počinje teoretski pristup glavnoj temi, počevšisvjetski trend posjećivanja fitness centara i njihov utjecaj na zaposlenike, te koliko organizaciona kultura može doprinijeti prihvatanju istog od strane zaposlenika.

U trećem poglavlju istraživačkog rada definisan je pojam sagorijevanja, metode regulisanja stresa, znakovi energetske krize, te utjecam emocionalne inteligencije i psihosocijalnih rizika na sagorijevanje usljed Covid19 na primjeru medicinskih sestara.

U četvrtom poglavlju obrazloženo je pojmovno određenje well being-a, te koliko menadžment može doprinijeti blagostanju zaposlenika kako u poslovnom tako i privatnom životu.

U petom poglavlju navedeno je empirijsko istraživanje , kako bi se stvorila slika za glavne zaključke.

I na samom kraju zaključak sa osvrtom na teorijski dio rezultate empirijskog istraživanja.

Kao posljednje poglavlje navedena je cjelokupna korištena literatura.

2. ORGANIZACIONA KULTURA KOMPANIJE I UVOĐENJE SPORTSKE AKTIVNOSTI

Osnovna tema ovog istraživanja ne fokusira se na organizacijsku kulturu i klimu, no smatram da je bitno obratiti pažnju na njih kako bismo bolje razumjeli njihov utjecaj na glavnu temu. Prema brojnim istraživanjima, organizacijska kultura i klima su ključni empirijski potvrđeni koncepti poslovne uspješnosti. Ova dva pojma treba sagledati kao međusobno povezana, s obzirom na njihov usmjeren kolektivni kognitivni prikaz oblika socijalnog učenja kroz vrijeme. Organizacijska kultura obuhvata način na koji organizacija obavlja svoje poslove, uključujući pretpostavke, različita uvjerenja i vrijednosti koje utječu na razmišljanje, viziju i osjećaje zaposlenika. S druge strane, organizacijska klima odnosi se na misli i osjećaje zaposlenika prema organizacijskoj situaciji, predstavljajući individualnu svijest i stavove prema različitim slojevima organizacije..

“Osnovna razlika između ova dva koncepta leži u vrstama kognitivnih procesa koji se koriste za njihovu definiciju. Kultura se najviše oslanja na kauzalna i normativna uvjerenja, ističući proces stvaranja i utjecaj socijalnog okruženja na grupu pojedinaca. S druge strane, klima se uglavnom temelji na deskriptivnim uvjerenjima i naglašava kako pojedinac percipira svoje socijalno okruženje. “ (Bogdanović, 2003. str. 831).

Svaka firma nosi svoj jedinstveni pečat organizacijske klime i kulture. Izgradnja ovih elemenata zahtjeva složen i dugotrajan proces. Postavljanje temelja za organizacijsku kulturu i klimu može donijeti konkurentsku prednost, smanjenje troškova, povećanje ušteda, povećanu motivaciju zaposlenika te time povećati njihovu produktivnost i ugled firme u zajednici.

2.1. Pojmovno određenje organizacione kulture i organizacione klime

Organizacijska kultura i klima su ključni psihosocijalni faktori za uspješno funkcioniranje i razvoj organizacije. U proteklom desetljeću, primjetan je porast istraživanja organizacijskog ponašanja te unapređenja organizacijske učinkovitosti i upravljanja ljudskim resursima.

Da bi se definisala i objasnila *organizaciona kultura*, bitno je definisati pojam kulture uopšte.

Kultura uključuje tradiciju, običaje, navike, sistem vrijednosti, stavove, kriterije i norme ponašanja određene društvene skupine. Prenosi se s jedne generacije na sljedeću kao utvrđeni skup pravila ponašanja. Često se opisuje kao moralni i socijalni okvir jedne organizacije, temeljen na vjerovanjima, stavovima i prioritetima njezinih članova.

Definicije kulture se uglavnom odnose ili na način djelovanja ljudi ili na način razmišljanja (Williams i suradnici, 1989). Kultura može biti opisana kao način obavljanja poslova (Deal i Kennedy, 1982) ili način razmišljanja unutar određene zajednice (Geertz, 1973). Prema jednoj od najjednostavnijih definicija, kultura se sastoji od niza vrijednosti, normi i uvjerenja

(Handy, 1986). Ouchi (1981) smatra da kultura uključuje simbole, ceremonije i mitove koji prenose osnovne vrijednosti i uvjerenja organizacije zaposlenicima. Becker i Geer (1970) opisuju kulturu kao skup zajedničkih razumijevanja izraženih jezikom. Ouchi (1981) jednostavno definiše kulturu kao filozofiju koja oblikuje organizacijsku politiku prema zaposlenicima. (Sušanjan, str. 35).

Organizaciona kultura predstavlja skup normi, vjerovanja, vrijednosti i obrazaca ponašanja koji definišu kako se stvari obavljaju unutar organizacije. Ona se manifestuju kroz različite vidljive elemente kao što su misija kompanije, način uređenja radnog prostora, način oblačenja zaposlenih te način komunikacije unutar tima. Osim toga, organizaciona kultura obuhvata i dublje, manje vidljive aspekte poput vjerovanja i vrijednosti koje zajednički dijele članovi organizacije.

Organizaciona kultura, kroz socijalni karakter, naglašava da se ona formira i egzistira samo unutar socijalnih grupa kao što su organizacije, profesije ili društveni slojevi, te utječe na ponašanje i mentalne procese članova organizacije. Organizaciona kultura se oblikuje kroz socijalnu interakciju među članovima, njihove međusobne odnose te zajednička iskustva u rješavanju problema i prilagođavanju okruženju.

Važno je istaći da organizaciona kultura nije statična, već se kontinuirano razvija i mijenja. Ipak, često se ističe njen stabilan karakter i tendencija održavanja, te se prenosi na nove članove organizacije putem procesa socijalizacije. Svaka grupa ili organizacija ima svoju specifičnu i jedinstvenu kulturu koja proizlazi iz interakcije među članovima u specifičnim uslovima.

Scheinova definicija kulture je jedna od najkompletnijih i najčešće korištenih u literaturi. Prema njoj, kultura se definiše kao obrazac temeljnih pretpostavki koje je određena grupa stvorila, otkrila ili razvila dok se suočavala s izazovima vanjskog prilagođavanja i unutrašnje integracije. Ovaj obrazac se pokazao dovoljno valjanim da ga grupa prihvati, te je stoga važno proučiti nove članove kako bi ih naučili ispravnom načinu percipiranja, mišljenja i osjećanja u vezi s tim izazovima. (Schein, str.17, 2004)

Prema modelu koji je formirao Schein, elementi organizacijske kulture su podijeljeni u tri sloja:

- Najdostupniji ili površinski sloj čini ponašanje članova organizacije i različite druge fizičke manifestacije koje se nazivaju artefaktima. Artefakti su vidljivi i opaženi aspekti organizacijske kulture, kao što su anegdote, ceremonije, običaji, materijalni objekti, uređenje prostora, tipično oblačenje zaposlenih, simboli statusa i sl.
- Na srednjoj razini nalaze se vrijednosti. Vrijednosti su obično na predsvjesnoj razini i za njihovo prepoznavanje potreban je minimalan napor. One predstavljaju tendenciju prema određenim krajnjim stanjima ili ishodima te djeluju kao odrednice ponašanja, kao što su poštovanje zaposlenih, timski rad i slično.

- Najdublji i najmanje vidljiv sloj organizacijske kulture čine bazične ili temeljne pretpostavke. To su fundamentalna i neosporiva uvjerenja i vrijednosti koje, zbog dugotrajnog procesa učenja, više nisu svjesne. (Sušanj, str. 41)

Najvažniji faktori koji oblikuju organizacijsku kulturu su dinamika grupe, upravljanje i učenje. Grupna dinamika je srž organizacijske kulture jer omogućuje članovima da zajedno rješavaju probleme i stječu zajednička iskustva. Upravljanje također ima velik utjecaj na organizacijsku kulturu jer lideri imaju moć rješavanja problema i stvaranja kulture. Proces učenja naglašava da je kultura rezultat grupnog učenja, a ne individualnog.

Sa druge strane *organizacijska klima* se definiše i mjeri kroz dva različita načina:

- Prvi način podrazumijeva mjerenje organizacijskih svojstava kao niza psiholoških varijabli, pri čemu se klima definiše kao zbir varijabli stavova prema radu (zadovoljstvo na radu, zadovoljstvo poslom, plaćom saradnicima i slično).
- Drugi način je interaktivni pristup organizacijskim i situacijskim obilježjima kojim se koristi Quinn-Rohrbaughov specijalni model organizacijske učinkovitosti, koji je bliži kulturi i više se odnosi na organizacijska obilježja. (Bogdanović, str. 834)

Većina definicija organizacijske klime nastoji obuhvatiti tri bihevioristička nivoa: individualni, interpersonalni i organizacijski. Na individualnom nivou, to uključuje kako pojedinac percipira i reaguje na poslovnu atmosferu, uzimajući u obzir vlastiti referentni okvir i pojedinačno poimanje klime. Interpersonalni nivo se odnosi na podršku menadžera koja može imati direktan utjecaj na strukturu, jasnoću uloga, standarde posla, efikasnost i zadovoljstvo poslom, ali i interakciju unutar tima, doprinos profitu i upravljanje konfliktima. Organizacijski nivo obuhvata formalne i neformalne dimenzije, poput strukture, politika, ciljeva, praksi menadžmenta, identiteta i komunikacije unutar organizacije.

Ključna riječ u definiranju organizacijske klime je percepcija, što u psihologiji označava psihički proces kojim se shvaća i upoznaje objektivna realnost, omogućujući prepoznavanje relevantnih karakteristika okolnih predmeta i pojava. Organizacijska klima proizlazi iz interakcije pojedinaca i organizacijske okoline.

Svaki zaposlenik organizacije je pod utjecajem klime, odnosno opće radne i psihosocijalne atmosfere u organizaciji, a s druge je i sam aktivni faktor stvaranja te iste klime pa je pojam klime važan za objašnjenje i razumijevanje organizacijskog ponašanja. Mjesto, uloga i važnost organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sistema može se prikazati na način prikazan u Shemi 1.

Shema 1 Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sistema



Izvor: Mario Bogdanović (2009) Organizacijska klima u Hrvatskom organizacijskom prostoru: Šta i kako razvijati?. str.2

Prema priloženom modelu, kultura šire okoline utječe na organizacijsku kulturu. Organizacijska kultura, s pomoću menadžmenta ljudskih resursa i njezinih temeljnih funkcija, dalje utječe na organizacijsku klimu. Organizacijska klima, pak, ima utječe na psihološka stanja zaposlenika (kognitivna, emocionalno-motivacijska, konativna), koja se manifestiraju kroz ponašanja, što na kraju utječe na organizacijsku uspješnost.

Iz ovog modela jasno proizlazi da je unaprijeđenje organizacijske učinkovitosti i optimalno korištenje ljudskih resursa organizacije čvrsto povezano s konceptom organizacijske klime, koja je praktički redoviti moderator svih organizacijskih procesa. Organizacijska klima bitno utječe na procese komuniciranja, rješavanja problema, učenja, motivacije te na učinkovitost i proizvodnost organizacije, inoviranje i zadovoljstvo poslom.

Stoga, sve veća pažnja organizacijskih stručnjaka usmjerena je prema organizacijskoj klimi zbog sve brojnijih empirijskih dokaza koji pokazuju da dobra radna klima podržava proizvodnost i učinkovitost organizacije te utječe na opće zadovoljstvo zaposlenika. Posebno se istražuju posljedice organizacijske klime, ali i moguće koristi za pojedinca i/ili organizaciju u cjelini.

Dakle, možemo zaključiti da postoje jasne razlike između organizacijske klime i kulture. Ove razlike temelje se na uvjerenjima koja pojedinac ima o svojoj okolini i interakcijama među ljudima. Prema Sproullu (citiranom prema Rousseau, 1988.), uvjerenja se mogu podijeliti u tri široke kategorije: deskriptivna, kauzalna i normativna.

Deskriptivna uvjerenja odražavaju kako pojedinac percipira svoju okolinu i interpretira informacije.

Kauzalna uvjerenja povezuju određene događaje s unutarnjim ili vanjskim uzrocima te se odnose na predvidljive interakcije s drugima.

Normativna uvjerenja određuju željeno stanje osobe ili situacije i odražavaju socijalne procese.

Klima se uglavnom temelji na deskriptivnim uvjerenjima, dok su kauzalna i normativna uvjerenja ključne komponente kulture.

Unatoč razlikama, postoji i nekoliko sličnosti između klime i kulture. Obje se definišu kroz način na koji pojedinac doživljava svoju socijalnu okolinu. Klima se fokusira na individualno iskustvo, dok kultura naglašava proces stvaranja socijalne okoline od strane grupe pojedinaca.

2.2. Organizaciona klima i kultura kao prediktori zadovoljstva na poslu

Uspješne organizacije sve više prepoznaju zaposlenike kao ključni resurs za razvoj. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju ključni elementi moderne organizacije. Naglasak je na aktivnom upravljanju njihovim potencijalima kako bi se poboljšala iskorištenost ljudskih resursa. Razne strategije su razvijene kako bi se povećala motivacija za rad, posebno se ističe zadovoljstvo poslom kao važan pokazatelj motivacije zaposlenika. Razumijevanje motivacije i zadovoljstva poslom je ključno za oblikovanje radnih mjesta, organizacijske kulture, sistema nagrađivanja, sistema napredovanja i stila vođenja.

Mjerenje zadovoljstva poslom je ključno za postizanje ciljeva kvalitete i put prema poslovnoj izvrsnosti. Zadovoljstvo poslom je opći emocionalni odnos pojedinca prema svom poslu i radnoj situaciji. To uključuje stavove pojedinca ili čak grupe prema radu koji obavljaju. Zadovoljstvo poslom može se odnositi samo na određeni aspekt posla ili se može odnositi na sveobuhvatni stav prema poslu.

U modelu klime, kulture i produktivnosti prema Kopelmanu i suradnicima, klime neposredno utječe na kognitivna i emocionalna stanja poput motivacije ili zadovoljstva poslom, što posredno utječe na organizacijsko ponašanje kao što su izostanci. Studije su potvrdile pozitivnu povezanost između klime i produktivnosti kompanije uz posredni utjecaj zadovoljstva poslom.

Efikasan menadžer ne samo da brine o izvršenju zadataka, već održava i dobar odnos sa zaposlenicima. Pošto postoji direktna veza između zaposlenika, njihove produktivnosti i performansi organizacije, važno je da rukovodioci stvore pozitivno radno okruženje kako bi maksimizirali trud radnika i postigli bolju produktivnost organizacije. Prema Kouzesu i Posneru, ponašanje rukovoditelja objašnjava velik dio razloga zbog kojih se zaposlenici osjećaju produktivnije, motiviranije, energičnije, efikasnije i posvećenije svom radnom mjestu.

Dakle, u organizacijama je atmosfera, odnosno klima, ključna za razne procese, kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluka te motivacija zaposlenika. Ova klima može direktno ili indirektno utjecati na učinkovitost organizacije, njenu sposobnost za inovacijom te zadovoljstvo i stavove zaposlenika prema poslu.

Svi članovi organizacije su pod utjecajem ove atmosfere koja se relativno rijetko mijenja. Ona igra bitnu ulogu u razumijevanju ponašanja i djelovanja u organizaciji.

Istraživanja o klimi organizacije mogu se podijeliti u dvije glavne skupine. Jedna skupina istražuje opću percepciju klima unutar organizacije i njen utjecaj na pokazatelje poput produktivnosti ili izostanaka s posla. Druga skupina istražuje individualne percepcije klima te njihovu povezanost s moralom, radnom učinkovitošću ili zadovoljstvom poslom.

Iako su mnoga istraživanja pokazala povezanost klima s različitim faktorima u organizaciji, važno je napomenuti da većina tih istraživanja samo potvrđuje povezanost, ali ne i uzročno-posljedične veze ili utjecaj klima na druge faktore.

2.3. Utjecaj i pojmovno određenje nacionalne kulture

Nacionalna kultura obuhvata skup uvjerenja, vrijednosti i pretpostavki koje dijele članovi jedne nacionalne zajednice i koje bitno utječe na njihovo shvatanje svijeta i ponašanje u njemu.

Prema Geertu Hofstedeu, "naučnici iz oblasti menadžmenta i organizacije ljudi", njihove nesvjesne pretpostavke, uvjerenja i vrijednosti neizbježno utiču na formulisanje teorijskih pojmova i odabir praktičnih rješenja za probleme organizacija uopšte. Utjecaj kulture na organizaciono ponašanje djeluje na dubokom, podsvjesnom nivou. To rezultira neistraženim obrascima mišljenja koji djeluju tako "prirodno" da ih većina teoretičara socijalnog ponašanja uopće ne uzima u obzir. Zbog toga mnogi aspekti organizacionih teorija "proizvedenih" u jednoj kulturi mogu biti neodgovarajući u drugim kulturama.

Interes za kulturni utjecaj na organizacije i menadžment počeo je rasti sedamdesetih godina dvadesetog vijeka. Prema Hofstedeu, vladalo je dominantno uvjerenje u 1950-ima i 1960-ima (barem u Evropi i SAD-u) da su principi menadžmenta univerzalno primjenljivi.

Ideja o univerzalnoj primjenjivosti jasnih menadžerskih načela vodila bi ka sve većoj sličnosti društava, uključujući njihove kulture. Ovaj koncept poznat je kao "hipoteza konvergencije". Međutim, tokom 1970-ih, uvjerenje o neizbježnoj konvergenciji menadžerskih praksi počelo je slabiti, kako navodi Hofstede, dok je svijest o važnosti utjecaja nacionalnih kultura na organizacije postajala sve izraženija. (Mojčić, 2007)

Kulturni obrasci utječu na organizacije na tri načina:

1. Zakonski propisi i vlada mogu oblikovati organizacijski život pema kulturnim normama.
2. Osobe koje osnivaju organizaciju utječu na njen oblik prema vlastitim pretpostavkama i izborima.
3. Članovi organizacije mogu djelovati suprotno od službenih pravila, reflektirajući vrijednosti naučene izvan organizacije.

Ovi faktori oblikuju organizacijski život i odražavaju kulturne utjecaj na nivou zakona, osnivanja i ponašanja članova.

Geert Hofstede, holandski istraživač koji je imao značajan utjecaj na razvoj proučavanja kulturnih utjecaja na organizacije, definiše kulturu kao "kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od druge". Prema Hofstedeu, kultura je za ljudski kolektivitet ono što je ličnost za pojedinca - određuje jedinstvenost ljudske grupe na isti način na koji ličnost određuje jedinstvenost pojedinca. Pojam kulture obično se veže uz društva, bilo da se radi o nacionalnim državama ili etničkim ili regionalnim grupama unutar tih država ili čak kombinacijama više njih.

S porastom internacionalizacije poslovnih aktivnosti, posebno ubrzanom sedamdesetih godina dvadesetog vijeka, pojavila se potreba za istraživanjem i pronalaženjem rješenja za nove probleme koji su se pojavili u praksi. Glavni ekonomski pokazatelji internacionalizacije, poput stranih direktnih investicija, međunarodne prodaje i profita ostvarenih u inostranstvu, neprestano su rasli. Ovaj trend internacionalizacije poslovanja doveo je do sve veće multikulturalnosti unutar samih organizacija, tj. češće interakcije između zaposlenih i menadžera iz različitih kultura.

Iako kulturne razlike imaju značajan utjecaj na međunarodno poslovanje, svi problemi koji se javljaju u tom kontekstu ne mogu se jednoznačno pripisati razlikama u nacionalnoj kulturi. Zaposlenici su pod utjecajem tri kulture: nacionalne, poslovne i korporativne. Rad u okviru ovih triju kultura istovremeno predstavlja veliki izazov. Utjecaj poslovne i korporativne kulture postaje sve jači kako se ljudi integrišu u profesionalno okruženje i na radnom mjestu.

Nacionalna kultura postavlja okvir za poslovnu kulturu, ali ne diktira je uvijek. Lideri tvrtke mogu oblikovati poslovnu kulturu neovisno o nacionalnoj kulturi. Korporativna kultura se izražava kroz ponašanje zaposlenika, povijest tvrtke, vrijednost brenda i korporacijski identitet. Razlike u organizacijskim kulturama mogu biti izražene čak i unutar istih zemalja. Ako poslovna kultura temelji na pogrešnim pretpostavkama i vrijednostima, to može imati negativan utjecaj na poslovni uspjeh tvrtke.

2.4. Kulturološke različitosti i ograničenja

Kulturološka različitost obuhvata raznolikost kultura u društvu, grupa zaposlenika unutar organizacija te potrošača. S obzirom na različite vrijednosti među ljudima, kulturološka raznolikost je neizbježan dio svake organizacije, posebno multinacionalnih. Stoga je za svakog menadžera važno posvetiti pažnju kulturološkim razlikama. U brzim promjenama društva, upravljanje kulturološkim različitostima postaje ključno. To podrazumijeva razumijevanje i zadovoljavanje potreba različitih kulturnih grupa zaposlenika, te povećanje osjetljivosti i razumijevanja menadžera i zaposlenih na razlike u strukturi zaposlenih u pogledu spola, vjere, etničke i rasne pripadnosti, te nacionalnosti.

Postoje različite strategije upravljanja raznolikošću koje se određuju prema tome koliko menadžeri prepoznaju kulturološku raznolikost i njezine prednosti ili nedostatke. Ovdje su neke od temeljnih strategija:

1. Strategija "Naš način - jedini način": Menadžer ignoriše kulturološku raznolikost i njezin utjecaj na organizaciju.
2. Strategija "Naš način - optimalan način": Menadžer prepoznaje kulturološku raznolikost kao izvor problema i nastoji minimizirati njezin utjecaj na organizaciju, često oblikujući radnu snagu s minimalnim kulturnim razlikama.
3. Strategija "Naš i njihov način u kreativnoj kombinaciji - optimalan način": Poznata kao sinergijska strategija, ovaj pristup promatra kulturološku raznolikost kao potencijalni izvor prednosti i nedostataka za organizaciju. Cilj je ukloniti nedostatke i smanjiti potencijalne probleme uzrokovane kulturnom raznolikošću, dok se istovremeno kultura ne umanjuje. Također, ova strategija uključuje razvoj osjetljivosti menadžera i suradnika na kulturološku raznolikost te njihovu vještinu pretvaranja te raznolikosti u prednost za organizaciju. (Rahimić, 2013).

Neke spomenute različitosti, kako između pojedinaca unutar jedne grupe, tako i unutar cijele organizacije, a samim tim i u poređenju sa ostalim organizacijama regionalnim/multinacionalnim i slično, mogu predstavljati i određena ograničenja za uvođenje noviteta u organizaciju.

Hofstedeov model je najpoznatiji model koji se bavi istraživanjem kulturalnih razlika različitih zemalja. Temeljne dimenzije u tom modelu su: distanca moći, izbjegavanje neizvjesnosti, individualizam/kolektivizam, muškost/ženskost i dugoročna/kratkoročna orijentacija. Navedene dimenzije predstavljaju okvir za definisanje načina strukturiranja organizacija, utjecanja na motivaciju zaposlenika i rješavanje različitih pitanja i problema s kojima se susreću ljudi i organizacije unutar raznih društava.

Distanca moći ocrta razliku u raspodjeli moći unutar društva ili organizacije te se mjeri koliko se takva nejednakost smatra normalnom.

Izbjegavanje neizvjesnosti odražava kako se ljudi osjećaju u nejasnim situacijama te je povezano s potrebom za strukturom i sigurnošću.

Individualizam/kolektivizam opisuje vezanost pojedinaca za društvene grupe, gdje individualističke kulture potiču osobni uspjeh, dok kolektivističke ističu grupnu koheziju. Dimenzija muškost/ženskost odnosi se na prevladavajuće vrijednosti u društvu, gdje muške vrijednosti naglašavaju konkurentnost i uspjeh, dok su ženske vrijednosti povezane s brigom i suradnjom. (Tomljanović i Stilin, 2012)

Poslovno okruženje na globalnoj razini zahtijeva duboko razumijevanje različitih kultura. Ono što se smatra prihvatljivim ili normalnim u jednoj zemlji može biti potpuno neprihvatljivo u drugoj. Na primjer, praksa podmićivanja poslovnih partnera, koja je neetična u zapadnjačkim kulturama, može biti uobičajena u arapskim zemljama. Također, uloga žena u poslovnom svijetu i pravila ponašanja mogu se bitno razlikovati između različitih kultura.

2.5. Uvođenje sportske rekreacije u organizacionu kulturu i korištenje fitness usluga

Sportska rekreacija sve više postaje nezaobilazan element modernog poslovnog okruženja, ne samo kao sredstvo očuvanja zdravlja, već i kao ključni faktor u oblikovanju organizacijske kulture i povećanju produktivnosti zaposlenika. U današnjem globaliziranom svijetu, gdje su radni zahtjevi često visoki, a stres neizbježan, implementacija sportskih aktivnosti unutar organizacije postaje sve važnija.

Ovaj proces nije samo puka investicija u zdravlje zaposlenika, već i strateški potez koji donosi brojne koristi organizaciji.

Prvo, važno je naglasiti da uvođenje sportske rekreacije u organizacijsku kulturu pokazuje brigu organizacije za dobrobit svojih zaposlenika. Kroz pružanje pristupa fitness centrima, grupnim sportskim aktivnostima ili čak organiziranjem timskih sportskih događaja, organizacija pokazuje svoj interes za očuvanje zdravlja i unapređenje kvalitete života svojih članova. Ovakav pristup izgrađuje osjećaj pripadnosti i lojalnosti zaposlenika prema organizaciji, što može rezultirati većom radnom motivacijom i manjim fluktuacijama osoblja.

Drugo, korištenje fitness usluga može imati direktan utjecaj na produktivnost zaposlenika. Redovita tjelesna aktivnost dokazano poboljšava mentalno zdravlje i smanjuje stres, što rezultira većom koncentracijom, kreativnošću i efikasnošću na radnom mjestu. Zaposlenici koji se osjećaju bolje fizički i mentalno imaju tendenciju ostvarivati bolje rezultate i pridonositi organizaciji na višim razinama.

Treće, sportska rekreacija i korištenje fitness usluga mogu potaknuti timski duh i međusobnu suradnju među zaposlenicima. Sudjelovanje u grupnim sportskim aktivnostima ili zajedničko vježbanje u fitness centru jača veze između kolega, potiče osjećaj zajedništva i

međusobnog povjerenja te olakšava komunikaciju unutar timova. Timska aktivnost može biti odličan način za razvijanje timskih vještina poput suradnje, liderstva i rješavanja problema.

U narednoj tabeli navode se ključni koraci za uvođenje sportske rekreacije u organizacionu kulturu:

Tabela 1 Ključni koraci za uvođenje sportske rekreacije u organizacionu kulturu

Korak	Opis
<i>1. Identificiranje potreba</i>	Provjeriti interes i potrebe zaposlenika za sportskom rekreacijom.
<i>2. Procjena zdravstvenog stanja</i>	Provjeriti zdravstveno stanje zaposlenika kako bi se odredila prikladnost aktivnosti.
<i>3. Identificiranje resursa</i>	Utvrđiti potrebne resurse poput prostora, opreme, trenera, financija itd.
<i>4. Postavljanje ciljeva</i>	Postaviti ciljeve za sportsku rekreaciju i motivirati zaposlenike za sudjelovanje.
<i>5. Prikupljanje ponuda i partnerstvo</i>	Pregledati ponude sportskih rekreativnih centara i sklopiti partnerstva.
<i>6. Prilagođavanje aktivnosti</i>	Prilagoditi aktivnosti prema potrebama i preferencijama zaposlenika.
<i>7. Praćenje napretka</i>	Praćenje napretka zaposlenika u sportskim aktivnostima i osiguravanje efikasnosti.

Izvor: Ilustracija autora

Dakle, uvođenje sportske rekreacije u organizacijsku kulturu može imati pozitivan utjecaj na imidž organizacije u javnosti. Organizacije koje promiču zdrav način života i aktivno se brinu za dobrobit svojih zaposlenika često su viđene kao poželjni poslodavci i privlače kvalitetne talente. Ovakav imidž može povećati konkurentnost organizacije na tržištu rada i doprinijeti njenom dugoročnom uspjehu.

U zaključku, uvođenje sportske rekreacije u organizacijsku kulturu i korištenje fitness usluga predstavlja važan korak prema stvaranju zdravije, sretnije i produktivnije radne sredine. Kroz brigu za zdravlje zaposlenika, poboljšanje radne produktivnosti, jačanje timskog duha i poboljšanje imidža organizacije, sportska rekreacija postaje neizostavan element moderne organizacijske prakse.

3. POJMOVNO ODREĐENJE SAGORIJEVANJA (tzv.burn out) I METODE REGULISANJA PADA ENERGIJE

3.1. Pojmovno određenje sagorijevanja

Sindrom sagorijevanja na radnom mjestu često se javlja kod osoba koje su predane poslu, ali ne vide adekvatne rezultate za svoj trud. Pojam "burnout" prvi put je istražen sredinom sedamdesetih godina, a tokom osamdesetih postao je uobičajen u radovima i knjigama. Posljednjih godina, istraživanja u zapadnim zemljama pokazuju opadanje mentalnog blagostanja, ne samo kod zaposlenih, već i među studentima i nezaposlenima. Nacionalna istraživanja, poput onog provedenog u Švedskoj, potvrđuju širenje psihičkih problema, s porastom umora, problema sa snom i anksioznosti.

Nakupljanje umora uslijed povećanih zahtjeva na osobnom i profesionalnom planu često vodi do osjećaja nezadovoljstva i bijesa, ponekad manifestiranih destruktivnim ponašanjem. Osobe pod stresom mogu se osjećati bolje kada uspostave kontrolu nad situacijom i ispune obaveze, dok sagorjele osobe gube interes i nadu.

Brojna istraživanja, uključujući radove Frojdenbergera, Hala, Pajna, Maslaha, Šubena i suradnika, istražuju sagorijevanje na poslu. Sagorijevanje nastaje iz unutarnjih konflikata koje osoba ne može riješiti. Ključno je razviti povjerenje i saradnju kako bi se prepoznali znakovi sagorijevanja na vrijeme. Organizacije trebaju biti svjesne prvih znakova sagorijevanja, poput pretjerane emocionalnosti i apsentizma. Domaća literatura nudi dodatne znakove sagorijevanja, kao što su neurednost, poteškoće u komunikaciji i smanjena efikasnost.

Primjećeno je da prisustvo stresnih životnih događaja prije pojave sindroma sagorijevanja može utjecati na njegovu pojavu ili ga pojačati. Ti događaji remete psihičke funkcije, što dovodi do pojačane osjetljivosti i smanjene snage. Pojam sagorjelosti potječe iz kliničke prakse, kada su istraživači više istraživali interpersonalne odnose nego intrapersonalne relacije. (Freudenberger, 1974)

Sindrom sagorijevanja na poslu obično se razvija kada osobe posvećene svom poslu shvate da njihova predanost nije dovoljna za postizanje željenih ciljeva. Dugotrajan stres i frustracija, uz neefikasne strategije rada s klijentima, mogu dovesti do ovog sindroma. Emocionalna iscrpljenost nastaje zbog prevelikih radnih obaveza i osjećaja emocionalne iscrpljenosti zbog posla i nepovoljne radne okoline.

Promjena u odnosu prema kolegama, karakterizirana otuđenjem i bezličnošću, te smanjenje radne efikasnosti i osobnog angažmana, često su znakovi sindroma sagorijevanja na poslu. Sagorijevanje se opisuje kao psihofizička iscrpljenost koja može proizići iz dugotrajne borbe, prevelikih zahtjeva prema sebi te nedostatka recipročnih odnosa.

Stanje izvrsnog zdravlja s obiljem energetskih rezervi poznato je kao čilost, ali ta energija se troši na fizičke, kognitivne ili čulne aktivnosti, što dovodi do umora. Nakupljeni umor obično proizlazi iz nedostatka odmora ili oporavka nakon napora. Osoba sklona sagorijevanju može ignorirati upozoravajuće znakove umora tijela povećavajući svoju aktivnost, što može dovesti do radoholizma i daljnjeg iscrpljivanja. Sagorijevanje je dugotrajan proces koji započinje s iscrpljenošću, nastavlja se umorom, a zatim vodi do adrenalne sagorjelosti.

Kristina Maslach, jedna od najpoznatijih istraživačica sindroma sagorijevanja, definiše ga kao emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i smanjeno lično postignuće kod osoba koje rade s ljudima. Emocionalna iscrpljenost nastaje kada osoba osjeća istrošenost i umor zbog kontakta s drugim ljudima, što dovodi do gubitka sposobnosti davanja drugima kada se emocionalne rezerve iscrpe. Depersonalizacija obuhvaća bezosjećajni i ravnodušni odnos prema drugima, koji može prerasti u grubo ili neosjetljivo ponašanje, ili čak povlačenje od drugih. (Maslach, Jackson, Leiter, 1997)

Smanjeno lično postignuće se odnosi na gubitak osjećaja kompetencije u radu s ljudima. Dugotrajno opterećenje koje se čini podnošljivim podstiče aktivnost hipotalamus-hipofizno-adrenalne žlijezde i povećava izlučivanje kortizola. Konačna posljedica dugotrajne hiperaktivnosti te osi je smanjenje odgovora i blokada signala, što rezultira smanjenim izlučivanjem kortizola, poznatim kao sindrom adrenalne sagorjelosti.

Postoji obrnuti odnos između zadovoljstva poslom i sindroma sagorijevanja na radnom mjestu: kako zadovoljstvo poslom opada, sindrom sagorijevanja se povećava, i obrnuto. Pojava sindroma sagorijevanja na poslu objašnjava se individualnim i situacijskim faktorima.

Faktori situacije ukazuju da sindrom sagorijevanja na radu nastaje usljed:

- ✓ karakteristika radnog mjesta (kvantitavni zahtjevi – preopterećenost dužinom radnog vremena i obimom posla; kvalitativni uzroci – konflikti i gubitak podrške kolega);
- ✓ profesionalnih karakteristika vezanih za posao (radna norma, pritisak obaveza na poslu i konflikti na radnom mestu) i karakteristika vezanih za klijente (kontakti sa klijentima, učestalost kontakata);
- ✓ rada koji podrazumijeva suočavanje sa smrću;
- ✓ odnosa posao – emocije (zahtjevi da se potisnu ili izraze emocije, saosjećanje); organizacijskih karakteristika (vrsta radnog mesta). (Dedić, 2005)

Dosadašnja istraživanja pokazuju različite rezultate kada je riječ o osobama koje su podložne sindromu sagorijevanja. Postoje studije koje sugeriraju da su osobe s visokim obrazovanjem i natprosječnim radnim rezultatima sklonije sagorijevanju, dok druga istraživanja sugeriraju da su podložniji oni s nižim obrazovanjem. Također, postoje razlike u pogledu spola. Dok neka

istraživanja pokazuju da su žene sklonije sindromu sagorijevanja, druga istraživanja tvrde da nema značajne razlike između spolova.

U individualne faktore se ubrajaju :

- demografske karakteristike: godine starosti (češći je kod mlađih), pol (nisu uočene razlike); bračno stanje (češći je kod neoženjenih/neudatih), nivo obrazovanja (češći kod nižeg nivoa obrazovanja);,
- osobine ličnosti (manje hrabre, smanjenog samopoštovanja, osobe koje izbjegavaju da se suočavaju sa problemima u životu);
- odnos prema radnom mjestu (prevelika očekivanja od radnog mesta), prethodno radno iskustvo, stil rada

Kliničku sliku sindroma sagorijevanja na radu karakteristišu:

- psihička ili emocionalna iscrpljenost, zamor i depresija;
- veći naglasak na psihičkim simptomima ili na poremećaju ponašanja nego na fizičkim simptomima;
- povezanost ispoljenih simptoma sa radnim mjestom;
- pojava kod tzv. „normalnih“ osoba, bez postojanja ranijih psihičkih smetnji;
- smanjenje radne efikasnosti i uspjeha na radnom mestu zbog negativnog stava prema radu (Dedić, 2005)

Sindrom sagorijevanja opisuje stanje profesionalaca u humanitarnim strukama koji su često frustrirani ili osjećaju apatiju zbog napornog rada i stresnih situacija. Često se javlja u socijalnom radu i drugim poljima s velikim odgovornostima ili stresnim uvjetima. To može biti posljedica neravnomjerne raspodjele odgovornosti, što negativno utječe na kvalitet posla. Osobe s ovim sindromom često sumnjaju u svoje sposobnosti, osjećaju umor, depresiju, cinizam, razdražljivost i druge simptome poput negativnog stava prema poslu i drugima.

U Švedskoj, sve veća zabrinutost zdravstvenih ustanova izazvana je porastom sindroma sagorijevanja. Veliki broj ljudi traži medicinsku pomoć i lijekove zbog stresa i iscrpljenosti. Sindrom sagorijevanja postao je dijagnoza u bolesničkim kartonima i izvještajima o odsustvu. Zbog bolesti u švedskom zdravstvenom osiguranju, sagorijevanje je klasificirano kao jedan oblik opravdanog odsustva. Instrumenti poput "Maslach Burnout Inventory" i njegovih varijanti postali su standardni alati za procjenu sindroma sagorijevanja, koji operativno definišu emocionalnu iscrpljenost, cinizam i smanjenu profesionalnu efikasnost.

Sindrom sagorijevanja često je povezan sa slikom o sebi, koja se formira kroz predstave, saznanja, misli, doživljaje i vrednovanja sebe. Već u ranom djetinjstvu, slika o sebi oblikuje se kroz vaspitanje koje je uslovljeno ljubaznošću. Npr., roditelji mogu prihvatiti dijete samo ako ispunjava njihova očekivanja, dok nedostatak ispunjenja može rezultirati uskraćivanjem ljubaznosti. Takav odgoj često dovodi do zanemarivanja vlastitih potreba radi zadovoljenja potreba drugih, čime se osoba vrednuje prema vanjskim priznanjima. Sagorjele osobe često imaju prosječnu sliku o sebi koja je uglavnom uslovljena vanjskim priznanjima. Sagorijevanje se može objasniti i kao neuspjeli trud osobe da ostvari postignuća koja su važna za očuvanje stabilne slike o sebi. Istraživanja ukazuju da je kod sagorjelih osoba slika o sebi nestabilna i podložna neprestanom samovrednovanju, pri čemu se trenutna dostignuća stalno uspoređuju s postignućima drugih u njihovom okruženju. Hallsten, istraživač iz Švedske, smatra da je potreba za održavanjem stabilne slike o sebi glavni uzrok sagorjelosti.

Uslovljenost nastaje kroz vaspitanje s uvjetovanom ljubaznošću, gdje se zanemaruju vlastite potrebe u korist priznanja drugih. Roditelji često postavljaju očekivanja kao projekcije vlastitih identiteta na djecu. Ova uslovljenost često dovodi do pretjeranog truda i rada kako bi se zadovoljila ta očekivanja, što na kraju može rezultirati sindromom sagorijevanja.

Hallsten je u svom istraživanju razlikovao osobe s visokim sagorijevanjem i visokom slikom o sebi uslovljenom realizacijom kao one kod kojih preovladava "burnout", dok su osobe s visokim sagorijevanjem i niskom slikom o sebi uslovljenom realizacijom označene kao one kod kojih preovlađuje "wornout". On je primijetio negativnu korelaciju između "wornouta" i "burnouta" u švedskom nacionalnom uzorku. Sagorijevanje je predstavljeno kao faza u procesu sagorijevanja, koje može biti prisutno u različitim kontekstima. Početna faza procesa naziva se anksiozno angažovanje, koje može preći u frustracije i eventualno sagorijevanje, posebno u slučaju dugotrajnih stresova. Sagorijevanje je proces prekomjernog samostalnog djelovanja pokrenutog dugotrajnim psihološkim aktivnostima rada ili života, što može podsjećati pojedinca na slične čulne uvjete iz djetinjstva. Osoba se tada osjeća tjeskobno i krivom, te se pretjerano angažira kako bi umanjila te neugodne osjećaje, a ako takve okolnosti potraju dugo, može doći do sagorijevanja.

3.2. Stres i posljedice stresa na radnom mjestu

Sagorijevanje nije samo produženi stres, već ima karakteristike hroničnog poremećaja. Osobe pod velikim stresom osjećaju pritisak obaveza i odgovornosti, ali kad uspostave kontrolu nad situacijom, osjećaju se bolje. Sagorjeo pojedinac, međutim, gubi motivaciju za borbu i postaje ravnodušan. Pozitivne promjene ne donose olakšanje jer su izgubili nadanja. (Pšeničny, 2006) Sagorijevanje često se povezuje s hroničnim stresom ili neispunjenim očekivanjima. U dijagnostici, važno je razlikovati sindrom sagorijevanja od stresa. Stres je privremeno stanje, dok je sagorijevanje dugotrajan proces koji može imati ozbiljne posljedice. Osobe u uslužnim zanimanjima često su izložene sindromu sagorijevanja, posebno ako idealiziraju svoje poslove, teže perfekcionizmu ili imaju visoka očekivanja.

Loša organizacija rada i slabi odnosi unutar organizacije također pridonose sagorijevanju. To može dovesti do depresije, nedostatka motivacije i fizičkih simptoma stresa.

U medicinskoj literaturi, sindrom sagorijevanja na poslu (Job Burnout Syndrome) se definiše kao klinički oblik profesionalnog stresa. On najčešće pogađa ljude koji su tokom svog rada izloženi intenzivnim emocionalnim zahtjevima i pritiscima, kao što su doktori, prosvjetni radnici i osobe u uslužnim djelatnostima. Klinički se očituje kroz emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju osobnosti i nemogućnost suočavanja s novim obavezama i zadacima. Profesionalni stres se analizira kroz fizičke i psihosocijalne faktore radnog okruženja koji mogu dovesti do poremećaja fizičkog i mentalnog zdravlja radnika. Razlikuju se fizički i psihički profesionalni stres, pri čemu su ključni faktori radnih uslova i zahtjeva s jedne strane, te individualne karakteristike radnika i njihovo doživljavanje posla s druge strane. (Arandelović i Jovanović, 2009)

Izvori psihičkog stresa na poslu su raznoliki i mogu biti pojedinačni faktori ili njihove kombinacije. Među psihološkim faktorima profesionalnog stresa, često se ističu sljedeći:

1. Odgovornost za sigurnost drugih ljudi pri manipulaciji s mašinama ili uređajima, kao što su vozači, piloti ili kranisti.
2. Odgovornost za materijalne vrijednosti, poput rada s skupom opremom ili složenim uređajima.
3. Rad na izoliranim ili usamljenim mjestima bez kontakta s drugim ljudima, kao što je slučaj s čuvarima.
4. Zamorni interakcije s drugim ljudima, kao što je rad na pregovaranju ili rad s učenicima ili pacijentima.
5. Repetitivni i monotoni poslovi koji uključuju ponavljanje istih zadataka, kao što je rad na proizvodnoj traci.
6. Nametnuti ritam rada, poput poslova vezanih uz ritam mašina.
7. Ograničavanje slobode i inicijative na poslu, posebno poslovi koji zahtjevaju striktno poštivanje pravila i propisa.
8. Poslovi koji zahtjevaju koncentraciju, kao što je kontrola kvalitete proizvoda.
9. Poslovi s brzim tempom, poput simultanog rada na više mašina ili usluživanja više ljudi.
10. Kompleksno odlučivanje i rješavanje problema, posebno kad su u pitanju vremenski rokovi i interakcije s drugim ljudima.
11. Radni uvjeti poput buke, prašine, hemikalija ili mikrokline.

12. Organizacijski faktori kao što su smjenski rad, noćni rad ili neodređeno radno vrijeme.
13. Nedostatak adekvatne radne opreme i zaštitne opreme.
14. Mogućnost nastanka vanrednih situacija na poslu.
15. Loši međuljudski odnosi.
16. Brze promjene i inovacije na poslu. (Arandžević i Jovanović, 2009)

Pritisak ubrzanog napretka u nauci i tehnologiji, uz nedostatak prilika za radnike da se prilagode i usavrše korištenje nove tehnologije za obavljanje posla, rezultira pojavom tehnološkog stresa. Ovaj stres klinički se očituje prvenstveno kroz simptome neurovegetativnog poremećaja. Stres može imati razorne posljedice na pojedinca, koje se mogu manifestovati kroz psihološke ili medicinske simptome, kao i promjene u ponašanju. Često se ovi efekti očituju kroz stanja poput nesаницe, depresije i kardiovaskularnih oboljenja. Ovisno o intenzitetu simptoma, oni predstavljaju odstupanje od normalnog funkcioniranja pojedinca, što se naziva naporom. Problemi mogu biti lakšeg karaktera i mogu se riješiti boljom organizacijom, podrškom drugih i osobnim naporima. Međutim, mogu se također manifestovati kao teža oboljenja s neizvjesnim ishodom, poput dijabetesa, astme, hipertenzije, tuberkuloze ili depresije.

Valter Kanon je prvi iznio ideju da zahtjevi okoline mogu uzrokovati bolesti adaptacije i stresa te da ljudi imaju urođene potencijale za suprotstavljanje pritiscima. Njegova teorija "bori se ili bježi" danas se smatra okvirom za odgovore na stres. Iako se stres često smatra negativnim, može biti i poticaj za osobni razvoj ako se prevladava umjerenim naporom. Ipak, stres može imati štetne posljedice na emocionalno stanje, radno ponašanje te donošenje odluka.

Stres na radu je uobičajen, bez obzira na ekonomsku situaciju, ali se teže nosi u nerazvijenim privredama ili u kompanijama s lošom ekonomskom situacijom. Faktori poput tranzicije, kriza u vrijednostima, nezaposlenosti i oslabljene porodične povezanosti stvaraju plodno tlo za stresne situacije.

Stres na radu je rezultat pritiska posla i načina na koji ljudi reaguju na te pritiske. Istraživanja pokazuju da su najstresniji poslovi oni koji uključuju rad s ljudima. Problemi u komunikaciji često su u središtu stresnih situacija.

Dinamičnost svakodnevnog života često donosi povećanje rizika i opću nesigurnost, što može biti izvor stresa. Tehnološki napredak olakšava fizički rad, ali postavlja visoke zahtjeve na mentalne aktivnosti i prilagodbu novim situacijama, što može biti izvor stresa. Rad u teškim uvjetima, poput rada s opasnim materijalima ili produženog radnog vremena, također može poticati stresne reakcije.

3.3. Metode reglisanja pada energije i preventivno djelovanje

Suočavanje sa sindromom sagorijevanja naglašava važnost rezilijencije, koja predstavlja trajne snage ličnosti koje pomažu osobi da se izbori s životnim izazovima i izgradi efikasne strategije suočavanja sa problemima. To podrazumijeva aktiviranje ljudskih kapaciteta na individualnom, grupnom i zajedničkom nivou kako bi se prevazišle stresne okolnosti na emocionalno i fizički zdrav način (Petričković, 2010). Sedam dominirajućih rezilijencija u literaturi uključuje: uvid, nezavisnost, odnose, inicijativu, kreativnost, humor i moral. Njihovo razvijanje i praktična primjena se preporučuju kao efikasno preventivno sredstvo protiv profesionalnog sagorijevanja i iscrpljenosti.

Ove rezilijencije zajedno potvrđuju stav da je izbijanje sindroma sagorijevanja kompleksno, ovisno o mnogim faktorima, posebno strukturi ličnosti. Frustraciona tolerancija varira od niskih nivoa kod onih koji su osjetljivi na frustracije, do visokih nivoa kod karakternostabilnih i snažnih osoba s visokim nivoom tolerancije na frustracije.

S obzirom na to da se ne može direktno utjecati na društveno-ekonomsku okolinu, lakše će se utjecati na psihološko okruženje življenja. Umjesto usamljenih aktivnosti, preporučuje se saradnja i raznoliki međuljudski odnosi. Stimulativna radna sredina i raznolikost poslova također su važni. Podsticanje samoostvarivanja i kreativnih aktivnosti, razvijanje osjećaja za humor, naučiti kako reći ne, komunicirati jasno, brinuti se o sopstvenim potrebama, sagledavanje ličnih motivacija i svjesno biranje poziva su također korisni savjeti. Promjena uloga, stručno usavršavanje, podjela odgovornosti, prilagođeno opterećenje obavezama i sastavljanje liste prioriteta također mogu pomoći u upravljanju psihološkim okruženjem.

Koraci za sprječavanje sindroma sagorijevanja:

1. Razdvajanje aktivnosti na one koje troše energiju i one koje je obnavljaju. Organizujte svoje aktivnosti u dva popisa: one koje iscrpljuju i one koje obnavljaju energiju. Zatim uravnotežite ove popise, smanjujući aktivnosti koje su iscrpljujuće, a povećavajući one koje vas osvježavaju. Bitno je ne samo donijeti ovu odluku, već i dosljedno je primjenjivati.
2. Osiguranje dovoljno dugog i kvalitetnog sna. Osobama koje se više trude potrebno je više sna. Iako fizička aktivnost može doprinijeti odmoru, ništa ne može nadoknaditi san.
3. Postavljanje granica i realnih ciljeva. Naučite reći "ne". Niko nas ne uči kako reći "ne" i zašto nam je to tako teško ili gotovo nemoguće. Prvi korak prema tome je postavljanje realnih ciljeva.
4. Prepoznavanje i nagrađivanje vlastitih postignuća. Ako ne možemo sami prepoznati i pohvaliti svoj rad, postat ćemo ovisni o tuđem priznanju.

Različite strategije prevencije sindroma sagorjevanja na radu usmjerene su na liječenje i prevenciju. Cilj im je pomoći osobama s sindromom sagorjevanja da se stabiliziraju i razviju nove vještine. Preporučuju se strategije usmjerene na kognitivne funkcije i fizičku aktivnost te relaksaciju, što dovodi do smanjenja umora i pritužbi. Istraživanja pokazuju da su organizacijski faktori važniji od individualnih u prevenciji sindroma sagorjevanja. Promjene u organizaciji radnog okruženja, poput poboljšanja kolektivnog funkcioniranja i relaksacijskih mjera, kombiniraju se s osobnim strategijama kao što su razvoj samokontrole i optimistički stav prema poslu.

Načini samopomoći mogu biti ključni u prevenciji sindroma sagorjevanja na radu:

- Samosvijest: Prepoznavanje vlastite izloženosti stresu i njegovih posljedica, te uočavanje utjecaja problema na poslu na spavanje, odnose i ishranu.
- Strukturiranje vremena: Određivanje prioriteta zadataka, izrada rasporeda rada i odmora za svaki dan.
- Postavljanje granica: Postavljanje jasnih, realnih i ostvarivih profesionalnih ciljeva, uz osiguranje vremena za odmor.
- Osvješćivanje unutarnjeg dijaloga: Preformulacija negativnih misli u pozitivne uz samoohrabrivanje.
- Tehnika samoohrabrivanja: Fokusiranje na pozitivne aspekte života i svjesnost uzročnika stresa.
- Tehnike relaksacije: Korištenje pasivnih (slušanje glazbe, čitanje, spavanje) i aktivnih tehnika koje dovode do opuštanja tijela.
- Razvijanje međuljudskih odnosa: Njegovanje podrške i suradnje s kolegama na poslu radi smanjenja faktora koji doprinose sindromu sagorjevanja.
- Komunikacijske vještine: Razvijanje komunikacijskih vještina koje pridonose prevenciji sindroma sagorjevanja na radu.
- U težim slučajevima dugotrajnog stresa, preporučuje se psihoterapijski tretman.

Svjesni važnosti koju posao ima u razvoju sindroma sagorjevanja na radu, pojedinci koji se osjećaju nemoćnima da spriječe njegovu pojavu, ponekad jedini izlaz pronalaze u promjeni radnog okruženja, često napuštajući svoj posao (Priebe, Fakhoury, Hoffmann, Powell, 2005).

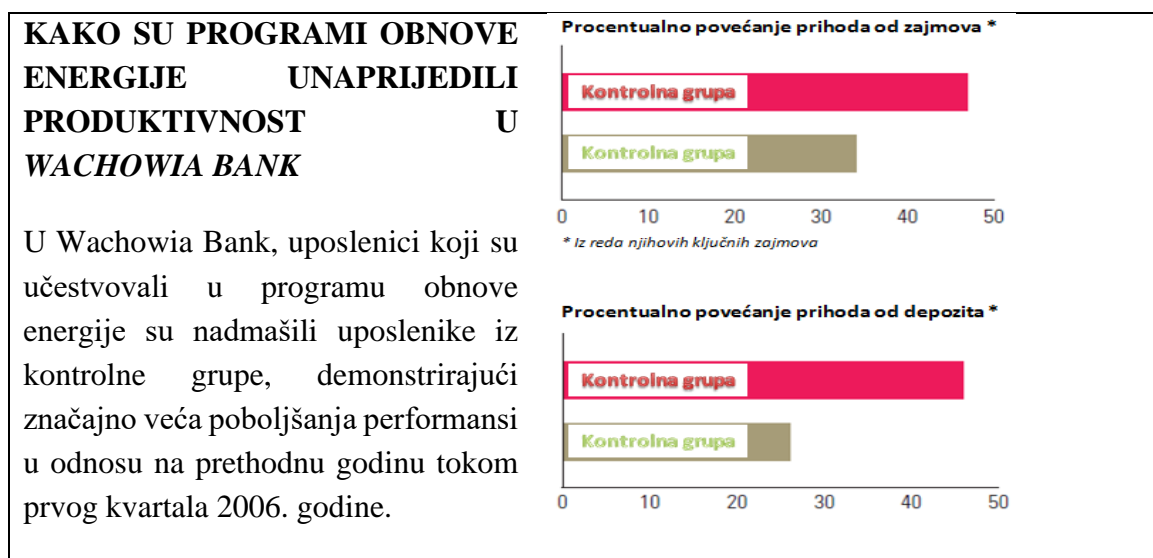
3.4. Upravljanje vlastitom energijom

U današnjem modernom dobu, često se očekuje od zaposlenika da obavljaju više zadataka istovremeno - poznato kao multitasking. Međutim, rezultati takvog pristupa često nisu pozitivni s obzirom na fokus. Multitasking nas često ograničava vremenski i sprečava dublju posvećenost pojedinačnim zadacima, što rezultira lošim ishodima. S druge strane, dublje uranjanje u svaki zadatak može produžiti vreme potrebno za postizanje konačnog rezultata, dovodeći do prekovremenih sati, iscrpljenosti i nezadovoljstva - što može doprineti sindromu sagorijevanja.

Energija, kao kapacitet za rad, crpi se iz četiri osnovna izvora: tijela, emocija, uma i duha. Tony Schwartz je u članku za Harvard Business Review opisao Energetski projekt proveden među zaposlenicima Wachovia banke.

Prema mjerilu nazvanom "BIG 3", koje obuhvata prihode od tri vrste, zaposleni koji su bili uključeni u program ostvarili su značajan rast prihoda na godišnjem nivou u prva tri mjeseca istraživanja, koji je bio za 13% veći u poređenju s kontrolnom grupom. Takođe, što se tiče prihoda od depozita, učesnici programa su takođe postigli bolje rezultate, s povećanjem dobiti od 20% u poređenju s kontrolnom grupom u istom vremenskom periodu. Iako su varijacije u iznosima dobiti bile prisutne iz mjeseca u mjesec, zaposleni koji su bili uključeni u program nastavili su ostvarivati značajno bolje rezultate čak i tokom cijele naredne godine nakon završetka programa. Iako su i druge varijable vjerovatno uticale na ovaj ishod, dosljedne vrhunske performanse učesnika programa ukazuju na značajnu dosljednost (vidjeti prikaz "Kako je program obnavljanja energije povećao produktivnost u Wachovia Banci"). (Schwartz i McCarthy, 2007)

Ilustracija 1 Unapređenje produktivnosti u Wachovia banci



Izvor: Tony Schwartz i Carherine McCarthy (2007). *Manage your energy, not your time*

Tijelo. Tijelo je osnovni temelj našeg blagostanja, a njegovo pravilno funkcionisanje iziskuje pažljivu brigu i podršku kroz zdrave navike. Ključni faktori za očuvanje zdravlja čovjekovog organizma leže u pravilnoj prehrani, redovnoj fizičkoj aktivnosti i kvalitetnom snu. Istraživanje provedeno nad zaposlenicima Wachovia Bank ističe važnost osvježavanja o energetskim potrebama tijela i pravilnom balansiranju izvora energije. Rezultati su pokazali da su mnogi zaposlenici zapostavljali ključne aspekte svog zdravlja, kao što su redovan doručak, tjelesna aktivnost i dovoljno odmora. Međutim, implementacija rituala obnavljanja energije donijela je pozitivne promjene, posebno među liderima, koji su brzo ostvarili poboljšanja u kvaliteti života i fizičkom stanju.

Istraživanja su pokazala da periodične pauze za obnavljanje energije rezultiraju poboljšanjem i dugotrajnijom održivošću radne performanse. Ključna nije samo dužina pauze, već i njen kvalitet. Čak i kratki rituali mogu značajno obnoviti nivo energije, pod uvjetom da omoguće potpuno odvratanje pažnje od posla. To može uključivati razgovore s kolegama o ne-radnim temama, slušanje glazbe ili čak penjanje stepenicama u poslovnoj zgradi. Iako takve pauze mogu biti suprotne uobičajenoj organizacijskoj kulturi i intuitivnom načinu razmišljanja većine zaposlenika koji se oslanjaju na intenzivan rad, njihova vrijednost je neosporna. (Schwartz i McCarthy, 2007)

Emocije. Pozitivne emocije ne samo da pružaju zaštitu našem životu, već nam također daju vitalnost. Interakcija s voljenim osobama, sudjelovanje u zanimljivim događajima, iskazivanje zahvalnosti ili jednostavno šetnje - svi ovi elementi ispunjavaju naš život blagostanjem, zadovoljstvom i pozitivnim emocijama.

Jednostavan, ali moćan ritual za suočavanje s negativnim emocijama je ono što nazivamo 'kupovanje vremena'. Duboko abdominalno disanje je jedan od načina postizanja toga. Polagano izdisanje tijekom 5-6 sekundi potiče opuštanje i oporavak, zaustavljajući tako reakciju 'bori se ili bježi'. Primjer predsjednika Sony Europe, koji je koristio cigaretu kao način suočavanja sa stresom, pokazuje moć disanja kao alternative. Kroz vježbe disanja, Nishida je primijetio da više nije osjećao potrebu za cigaretom, shvaćajući da je opuštanje koje je donosila vježba disanja bilo ključno, a ne sama cigareta. (Schwartz i McCarthy, 2007)

Um. Naš um je ključni pokretač za postizanje ciljeva i jedan od najvažnijih izvora energije. Aktivnosti poput čitanja literature i usvajanja novih znanja mogu povećati našu energiju i napuniti nas pozitivnom energijom. S druge strane, multitasking može biti glavni uzrok gubitka fokusa i energije na specifičnom zadatku zbog stalnih prekida i ometanja.

Usredotočenost na trenutni zadatak i zadržavanje pažnje na istom mogu značajno ubrzati postizanje željenih ciljeva. Dan Cluna, dopredsjednik Wachovia-e, primjer je osobe koja je razvila rituale kako bi bolje usmjerila svoju pažnju. Jedan od njih je napuštanje svoje kancelarije i odlazak u salu za konferencije, gdje nema pristup telefonu ili e-pošti, kako bi se mogao potpuno fokusirati na zadatke koji zahtijevaju visoku koncentraciju. Drugi ritual uključuje aktiviranje govorne pošte na telefonu tijekom sastanaka s podređenim financijskim

stručnjacima kako bi im mogao potpuno posvetiti pažnju, što prije nije bio slučaj. (Schwartz i McCarthy, 2007)

Duh. Naša emocionalna iskustva, frustracije i tuga mogu iscrpiti naše zalihe pozitivne energije. Rješavanje negativnih osjećaja i emocija ključno je za postizanje uspjeha i ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Kako bismo pristupili energiji duha, važno je jasno postaviti prioritete i uspostaviti odgovarajuće rituale u tri ključne kategorije:

- Fokusiranje na ono u čemu smo najbolji i što nas najviše ispunjava.
- Namjerno odvajanje vremena za ključne aspekte života - posao, obitelj, zdravlje, služenje drugima - koje smatramo najvažnijima.
- Pridržavanje svojih temeljnih vrijednosti u svakodnevnom životu

3.5. Utjecaj emocionalne inteligencije i psihosocijalnih rizika na sagorijevanje, zadovoljstvo poslom i zdravlje medicinskih sestara tokom pandemije COVID-19

Ekonomski i društveni kontekst može značajno utjecati na uvjete rada i njihove posljedice, posebno kada se suočimo s događajima koji zahvaćaju širu populaciju, kao što su ekonomske krize ili, kao što je slučaj hitne zdravstvene situacije poput pandemije COVID-19. Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) je 11. marta 2020. proglasila globalnu pandemiju. Do 23. Septembra 2020., u svijetu je zabilježeno 31.658.573 slučaja ove bolesti, među kojima je bilo 971.869 smrtnih slučajeva. Osobe koje pružaju zdravstvene usluge posebno su podložne emocionalnom stresu tokom pandemije, zbog izloženosti virusu, brige za vlastitu sigurnost i sigurnost svojih bližnjih, nedostatka osobne zaštitne opreme, dužeg radnog vremena i sudjelovanja u teškim odlukama o raspodjeli resursa. U Španiji je do 23. Septembra 2020. godine zabilježeno 682.267 potvrđenih slučajeva, od kojih je 30.904 završilo smrću. Zdravstveni sistem na nacionalnoj razini bio je izrazito opterećen pandemijom COVID-19, što je uključivalo i medicinske sestre, koje su se suočile s fizičkim, psihičkim, emocionalnim i društvenim zahtjevima u okruženju gdje su resursi bili ograničeni, a neizvjesnost razvoja pandemije bila je prisutna, posebno tokom vrhunca pandemije krajem marta i početkom aprila 2020.

Iako su psihosocijalni rizici i emocionalna inteligencija ključni za razvoj sagorijevanja, zadovoljstva poslom, zdravlja i dobrobiti radnika, malo je studija posvećeno ovim pitanjima, posebno kada su u pitanju medicinske sestre, a još manje tokom izazovnih vremena poput pandemije.

Pandemija COVID-19 posebno je naglasila važnost ovih aspekata, s obzirom na enorman pritisak i stres na koje su medicinske sestre bile izložene. Njihova sposobnost upravljanja

emocijama, suočavanja s teškim situacijama i održavanja pozitivnih odnosa s kolegama i pacijentima bila je ključna u očuvanju njihove dobrobiti tokom ovog izazovnog perioda.

Više istraživanja i fokusiranja na psihosocijalne aspekte zdravstvene skrbi, posebno u vezi s medicinskim sestrama i drugim zdravstvenim radnicima, može pomoći u razumijevanju njihovih specifičnih potreba i pružiti smjernice za poboljšanje njihove dobrobiti i učinkovitosti u radu, kako u normalnim okolnostima tako i tokom kriznih situacija poput pandemije.

Provedeno je istraživanje na praktičnom uzorku od 125 španskih medicinskih sestara, analiziralo višestruke hijerarhijske linearne regresijske modele kako bi se razumjeli utjecaj emocionalne inteligencije, psihosocijalnih faktora potražnje (kao što su međuljudski sukob, nedostatak organizacijske pravde, sukob uloga i opterećenje), socijalne podrške i emocionalnog rada na sagorijevanje, zadovoljstvo poslom i zdravlje medicinskih sestara.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da emocionalna inteligencija ima zaštitni učinak od štetnih utjecaja psihosocijalnih rizika poput sagorijevanja, psihosomatskih tegoba te ima povoljan utjecaj na zadovoljstvo poslom. Ovi nalazi sugerišu da razina emocionalne inteligencije može djelovati kao faktor koji pomaže medicinskim sestrama u suočavanju s izazovima njihovog posla te doprinosi njihovom boljem psihofizičkom stanju.

Navedeno istraživanje pruža važan uvid u važnost emocionalne inteligencije i psihosocijalnih faktora u kontekstu zdravstvene njege, naglašavajući potrebu za daljnjim istraživanjem i potporom u razvoju vještina emocionalne inteligencije kod medicinskog osoblja radi poboljšanja njihove dobrobiti i zadovoljstva poslom.

Psihosocijalni rizici mogu dovesti do zdravstvenih problema, nesreća na radu, niskog zadovoljstva poslom, smanjenog angažmana na poslu, sagorijevanja i stresa na poslu. No, pravilno upravljanje ovim rizicima može pomoći u povećanju produktivnosti, sprječavanju nesreća i izostanaka s posla te promicanju dobrobiti zaposlenih.

Upravljanje psihosocijalnim rizicima uključuje identifikaciju, procjenu i primjenu odgovarajućih mjera. To može uključivati promicanje radnog okruženja koje potiče podršku i suradnju, pružanje programa za upravljanje stresom te osiguravanje resursa koji olakšavaju radne procese.

Ovakve mjere omogućuju stvaranje sigurnijeg i podržavajućeg okruženja za zaposlene, što konačno doprinosi boljem poslovanju, povećanoj produktivnosti i većoj dobrobiti zaposlenih.

Prema Kasareku, psihološki zahtjevi imaju skoro kvantitativnu koncepciju: obim posla u odnosu na vrijeme koje je na raspolaganju za njegovo obavljanje (vremenski pritisak) i prekide koji tjeraju da se zadaci napuste trenutno i da im se vrate kasnije. (Soto-Rubio, i Prado-Gascó, 2020)

Pored ove dvije dimenzije (vremenski pritisak i broj prekida), tu je i socijalna podrška. Radnici koji su izloženi visokim zahtjevima, maloj kontroli i oskudnoj socijalnoj podršci predstavljaju dvostruko veći rizik od oboljenja i smrtnosti od kardiovaskularnih bolesti od onih sa niskim zahtjevima, puno kontrole i jakom socijalnom podrškom.

Osim socijalne podrške, za ovu grupu zdravstvenih radnika česti psihosocijalni rizici uključuju:

1. Opterećenje poslom: Kvantitativno opterećenje odnosi se na veliki broj aktivnosti koje treba obaviti u određenom vremenskom razdoblju, dok se kvalitativno opterećenje odnosi na težinu zadataka i obim informacija koje treba obraditi u ograničenom vremenu. Visoko opterećenje povezano je s niskim nivoom blagostanja i povećanim rizikom od zdravstvenih problema.
2. Nedostatak organizacijske pravde: To je percepcija zaposlenih da su nepravedno tretirani na svom radnom mjestu i nedostatak reciprociteta u društvenim razmjenama. Niska organizacijska pravda može biti potencijalni faktor rizika za loše fizičko i psihičko zdravlje zaposlenih.
3. Emocionalni rad: To podrazumijeva napor, planiranje i kontrolu potrebnu za izražavanje organizacijski poželjnih emocija tijekom međuljudskih interakcija. To može uključivati suočavanje s intenzivnim osjećajima na poslu i može biti povezano s povećanim nivoom stresa.
4. Sukob uloga: Ovo se događa kada zaposlenik dobije radne zadatke bez dovoljno resursa za njihovo izvršenje ili kada dobiva kontradiktorne zahtjeve od različitih osoba. Sukob uloga može povećati nivo stresa i rizik od zdravstvenih problema.
5. Međuljudski sukobi: To su sukobi koji proizlaze iz percepcije zaposlenika da sukobi dolaze od uprave bolnice, kolega, pacijenata ili rođaka pacijenata. Međuljudski sukobi mogu biti povezani s zdravstvenim problemima, posebno s depresijom. (Soto-Rubio, i Prado-Gascó, 2020)

Efekti psihosocijalnih faktora rizika na zdravstvene radnike obično se manifestuju kao nezadovoljstvo njihovim poslom, veća percepcija zdravstvenih problema i viši nivo emocionalnog stresa ili socijalnih problema vezanih za njihovu profesiju. Sve to, pak, dovodi do pada kvaliteta njege pacijenata i njihovih porodica. Ova stvarnost je još negativnija u slučaju medicinskih sestara zbog, velikim dijelom, visokog emocionalnog opterećenja kontinuiranog kontakta s patnjom i bolom pacijenata.

Emocionalna inteligencija, zajedno s psihosocijalnim rizicima, igra ključnu ulogu u dobrobiti medicinskih sestara. Prema definiciji Mayera i Saloveya, emocionalna inteligencija obuhvaća sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i regulacije vlastitih i tuđih emocija, kao i korištenje tih informacija za usmjeravanje misli i akcija.

U kontekstu zdravstvene njege, emocionalna inteligencija je od suštinske važnosti za uspostavljanje terapijskog odnosa s pacijentima i primjenu učinkovitih strategija brige o sebi, za razvoj ključnih vještina poput komunikacije, empatije, osjetljivosti, kreativnosti, samosvijesti, samokontrole i asertivnosti, te za kvalitetu odnosa s pacijentima i kolegama te na njihovo fizičko i psihičko zdravlje.

Studije su pokazale da medicinske sestre s većom emocionalnom inteligencijom imaju manju vjerojatnost sagorijevanja na poslu, bolje radne performanse te su više posvećene svom poslu.

Generalno, podaci ovog istraživanja ukazuju na zaštitni efekat emocionalne inteligencije od štetnih efekata psihosocijalnih rizika kao što su sagorjevanje i psihosomatske tegobe i povoljan utjecaj na zadovoljstvo poslom. Međutim, u ovom konkretnom slučaju emocionalne pažnje kao komponente emocionalne inteligencije, moderirajući učinak može biti štetan. Uočeno je da emocionalna pažnja povećava učinak međuljudskih sukoba na sagorjevanje. Ovaj rezultat bi mogao imati smisla ako mislimo da obraćanje previše pažnje na emocionalne aspekte u radnom okruženju u kojem postoje međuljudski sukobi može naglasiti negativan učinak koji ovi sukobi imaju na radnika kao što su medicinske sestre. Ovo doprinosi većoj osjetljivosti na sagorjevanje. Nešto slično se uočava i u učinku nedostatka organizacione pravde na zadovoljstvo poslom: efekat jednog na drugog je naglašen emocionalnom pažnjom. Ovi podaci ukazuju na to da bi visok nivo emocionalne pažnje mogao učiniti medicinske sestre ranjivijim, u ovom slučaju, negativno utičući na njihovo zadovoljstvo poslom.

U konačnici, emocionalna inteligencija medicinskih sestara, posebno dimenzija emocionalne pažnje, može biti faktor rizika za neke psihosocijalne rizike, kao što su međuljudski sukobi ili nedostatak organizacijske pravde. Međutim, komponenta emocionalne rehabilitacije ističe se kao element emocionalne inteligencije koji treba poboljšati kako bi se spriječili mogući štetni efekti psihosocijalnih rizika na medicinske sestre, posebno oni koji se odnose na sagorjevanje, psihosomatske pritužbe i zadovoljstvo poslom. Ovi podaci mogu doprinijeti razvoju interventnih programa koji pomažu u osiguravanju zdravlja i psihičkog blagostanja medicinskih sestara, posebno u situacijama ove složenosti i od presudnog značaja kao zdravstvene krize razmjera pandemije COVID 19.

4. ZNAČAJ SPORTSKE REKREACIJE ZA ZAPOSLENIKE I POSTIZANJE WELL BEING-a ZAPOSLENIKA KAO BITAN FAKTOR MENADŽERSKE PRAKSE

4.1. Svjetski trend fitness-a i značaja za zaposlenike

U današnjem sve ubrzanijem svijetu, korporativno zdravlje i fitness politika postali su neizbježni elementi u kompanijama koje teže stvaranju i poboljšanju efikasnih i povoljnih uslova rada koji pozitivno djeluju na njihove zaposlene.

Trend fitness-a iz godine u godinu postaje sve razvijeniji i u mnogome zauzima čvrsto mjesto na tržištu rada, što je zaista pozitivna strana razvijanja ove grane.

Kao globalni trend koji je s godinama stekao popularnost, s povećanim naglaskom na zdrav život, sve više ljudi prihvata fitness kao način života. Motivaciju pronalaze prateći razne trendove koji u današnjici postaju jedan od ključnih faktora pripadanja zajednici, funkcionisanja u njoj i kreiranja finalne prezentacija samog sebe u društvu.

Neki od aktualnih svjetskih fitness trendova su:

1. Intervalni trening visokog intenziteta (HIIT): HIIT uključuje kratke intenzivne vježbe nakon kojih slijede kratka razdoblja odmora. To je vremenski učinkovit način vježbanja koji pomaže u sagorijevanju kalorija, izgradnji mišića i poboljšanju kardiovaskularne kondicije, a ne oduzima puno vremena. Hiit treninzi najčešće traju do 30minuta što se može raditi i u toku radnog vremena na pauzi.
2. Nosiva tehnologija: tehnologija poput uređaja za praćenje fitnessa, pametnih satova i mjerača otkucaja srca, postala je sve popularnija. Ovi uređaji omogućavaju korisnicima da prate svoj napredak, prate licna zdravstvena mjerenja počevši od srčanog otkucaja do kalorijekse potrošnje i prehodanih kilometara, te na taj način ostanu motivisani i postavljaju sami sebi ciljeve.
3. Joga i pilates: joga i pilates su treninzi s malim opterećenjem koji se fokusiraju na jačanje tijela i poboljšanje fleksibilnosti. Postali su sve popularniji među ljudima koji žele malo pažljiviji i holističkiji pristup fitnessu. Popularnije je kod žena zbog manjeg opterećenja, većeg istezanja. Joga i pilates fokusirani su na vježbe rada sa vlastitom težinom, vježbe mobilnosti, fleksibilnosti i balansa.
4. Online fitness: Pandemija COVID-19 ubrzala je trend online kurseva fitnessa, omogućavajući ljudima da vježbaju iz udobnosti vlastitog doma. Mnogi fitness studiji i teretane sada nude virtualne časove kojima se može pristupiti s bilo kojeg mjesta na svijetu.
5. Funkcionalni trening: Funkcionalni trening uključuje vježbe koje oponašaju pokrete iz stvarnog života, kao što su podizanje, rotiranje, pregibanje. Cilj funkcionalnog treninga je poboljšati ukupnu snagu, ravnotežu i koordinaciju, što ga čini učinkovitim treningom za ljude svih dobi i razina kondicije.

Generalno, globalni fitness trend kreće se prema holističkom i pažljivijem pristupu zdravlju i fitnesu, s naglaskom na opću dobrobit, a ne samo na fizičku kondiciju.

Pa shodno tome, sve češće se srećemo sa korporativnim treninzima koje firme organiziraju za svoje zaposlenike, pri čemu u većini slučajeva obezbjeđuju dvije različite opcije za svoje zaposlenike. Jedna opcija je upravo holistički pristup, gdje zaposleni rade postepeno podizanje fitness levela kroz pilates ili jogu. Aktiviranje mišića kroz duge i spore pokrete uz smirivanje uma. S druge strane, omogućava se još jedna opcija u smjeru intenzivnog treninga. Drugoj opciji intenzivnog treninga obično se priključuju zaposleni koji žele jači i oštriji pristup kroz takoreći aktivniji način rješavanja stresa i ubrzanije poboljšanje ličnog fitness nivoa.

Cilj ovog tipa aktivnosti je najprije podsticanje zaposlenika na fizičku aktivnost sa jedne strane, i sa druge strane socijalizacija i druženje zaposlenih izvan radnog okruženja, i u konačnici poboljšanje produktivnosti rada.

Korporativni fitness podrazumijeva pružanje zaposlenima mogućnost da preuzmu odgovornost za svoje zdravlje i tijelo. Dodatnim obrazovanjem, podsticajnim okruženjem te podrškom, firme mogu ojačati volju svojih zaposlenih da iskoriste prednosti koje im vježbanje i pravilna ishrana pružaju. Zaposleni su najveća investicija, te ima smisla kontinuirano ulagati u njihov napredak.

Fizička aktivnost ima pozitvni utjecaj na zdravstvenu dobrobit svakog čovjeka, počevši od mišićnog i koštanog sistema do u konačnici psihološkog zdravlja čovjeka. Sve tri navedene stavke imaju uzročno-posljedičnu vezu. Fizička aktivnost, naročito ona koja uključuje vježbanje pod opterećenjem omogućava gušću koštanu masu, što sprječava lomove, veća mišićna masa čuva zglobove od lomljenja i iskakanja iz ležišta, čini čovjeka zadovoljnijim samim sobom i svojim tijelom. Čovjekova percepcija je takva da vizuelni efekat ima najveći utjecaj na zadovoljstvo samim sobom, što nas vraća na psihološko zdravlje. Fizička aktivnost, pod kojom podrazumijevam bilo kakav vid kretanja, šetnja ili trening, omogućiće nam ljepši san jer će definitivno naše tijelo pokazati znakove umora i potrebe za snom, koji je zaista jedan od ključnih faktora za produktivan rad na radnom mjestu.

4.2. Pojmovno određenje well being-a

Jedno od ključnih pitanja koja se postavljaju, u dosadašnjim istraživanjima je šta je zapravo well being kao i miješanje ovog pojma sa ostalim pojmovima angažmana zaposlenika. Nekoliko članaka je fokusirano samo na definisanje well being-a. Jedan od razloga je taj što se vrlo često definiše i mjeri kroz angažman zaposlenika, zadovoljstvom na poslu ili suprotno od toga, kroz burnout efekat. Zaista posmatrajući well being kroz literaturu različitih grana kao što su sociologija, psihologija, medicina i antropologija, može se formirati široka konstrukcija definisanja i dimenzije pojma well being-a. Zato se vrlo često,

kroz mnoga istraživanja smatra da definisanje singularne definicije pojma wellbeinga može biti opstruktivno i previše pojednostavljeno.

Ne samo da postoji mnogo akademskih definicija (e.g. Danna i Griffin, 1999; Hird, 2003), već postoji i mnogo dimenzija well being-a. Jedna od najpoznatijih raliika je između „eudamonijskog“ i „hedonističkog“ well being-a (Ryan i Deci, 2001); razlika između „dobro se osjećati“ i „dobro funkcionisati“ (Huppert, 2009); i način na koji se može konceptualizirati npr. kao rezultat ili kao proces. Ovlašteni „Institut za osoblje i razvoj“ definišu dobrobit na poslu kao „stvaranje okruženja za promicanje stanja zadovoljstva koje omogućava zaposleniku da napreduje i postigne svoj puni potencijal za dobrobit sebe i svoje organizacije” (CIPD, 2007.).

Različite vrste dobrobiti, koje se možda najčešće spominju su tjelesna, psihološke i socijalne (npr. Grant, Christianson i Price, 2007.). Međutim, sa porastom i drugih dimenzija, kao što su "financijska" dobrobit, razumljivo je zašto naučnici tvrde da ima još puno toga za istražiti kada je u pitanju razlika između HRM-a, well being-a i učinka. (Kowalski i Loretto, 2017).

U svom nedavnom članku, Guest (2017.) u prvi plan stavlja well being i predlaže da se već postojeći fokus odnosa između HRM-a i učinka „provodi na račun brige za dobrobit zaposlenika” (Gost, 2017., str. 22). Nakon toga predlaže da se 'alternativni put do visokih performansi', zamijeni s well being-om u centralnoj ulozi.

Kada je u pitanju mjerenje wellbeing-a, bitno je razlikovati njegove različite oblike. Pa tako posmatramo najširi opseg, srednje širok opseg i uski. Najširi opseg se odnosi generalno na općenito zadovoljstvo životom, kroz globalnu sreću i slične faktore. Srednji opseg je ono što se odvija unutar jednog segmenta života, npr. porodica, slobodno vrijeme, posao. Kada je posao u pitanju, specifičnost se odnosi na dobrobit posla i zadovoljstvo poslom. I na kraju, najuži opseg se odnosi na specifičnu dobrobit u smislu pozitivnih i negativnih osjećaja. U radnim okruženjima se danas velika pažnja posvećuje proučavanju zadovoljstva poslom, platama, nadređenim kao i drugim elementima. U raznim istraživanjima pravile su se komparacije dugoročnih i kratkoročnih dobrobiti. Dugoročna dobrobit je ona koja se proteže kroz vrijeme, može se posmatrati kao osobina, te se razlikuje od kratkog razdoblja.

Dakle, da zaključimo: dobrobit se odnosi na stanje fizičkog, mentalnog i emocionalnog zdravlja i sreće. Obuhvata različite aspekte naših života, uključujući naše fizičko zdravlje, emocionalno blagostanje, društvene odnose, financijsku stabilnost i duhovna uvjerenja.

- Fizička dobrobit uključuje aspekte kao što su redovna tjelovježba, pravilna prehrana, dovoljno sna i izbjegavanje štetnih tvari poput duhana i opijata.
- Emocionalno blagostanje uključuje upravljanje stresom, njegovanje pozitivnih emocija i razvijanje mehanizama suočavanja sa životnim izazovima.
- Društveno blagostanje uključuje zdrave odnose i zajednicu koja nas podržava.
- Financijsko blagostanje odnosi na financijsku stabilnost i sigurnost.

- Duhovno blagostanje uključuje pronalaženje svrhe i smisla života te osjećaj povezanosti s nečim što je veće od nas samih.

Sve u svemu, dobrobit je važan aspekt našeg života jer utječe na kvalitetu života, produktivnost i opću sreću. Važno je dati prednost svojoj dobrobiti i donositi odluke koje promiču zdrav i uravnotežen način života.

4.3. Utjecaj menadžmenta kompanije na well being zaposlenika

Menadžment ljudskih resursa zna da su ljudi/ljudski kapital srce svakog uspješnog preduzeća, posebno u teškim ekonomskim vremenima.

Ljudi pružaju kreativnost i inovativnost, ali ti nematerijalni doprinosi rijetko se odražavaju na financijske izvještaje. Za razliku od strukturnog kapitala, ljudski kapital nikad zapravo ne pripada preduzeću. Ljudi mogu napustiti kompaniju u svakom trenutku osim ako kompanije ne pronađu načine da ih zadrže. Ljudski kapital pokreće svaki aspekt poslovanja organizacije, od tehnologije i dizajna proizvoda do distribucijskih mreža i pružanja usluga.

Jedan od načina za izgradnju konkurentne prednosti kompanija je poboljšanje zdravstvenog stanja i well being-a vaših zaposlenika. Najnovija istraživanja pokazuju da su zdravlje, radno ponašanje i vrijednost ljudskog kapitala povezani. Jednostavno, zdravstveno stanje zaposlenika direktno utječe na radno ponašanje zaposlenika, posvećenost na poslu i u konačnici na njihov postignuti uspjeh. Dakle, zdraviji zaposlenici rezultirat će produktivnijom radnom snagom.

Velike kompanije jasno razumiju jednačinu zdravlja i ponašanja na poslu. To je razlog zašto više od 75 posto velikih uspješnih kompanija redovno prate zdravstveno stanje zaposlenika kroz sistematske preglede kao sastavni dio ukupne strategije upravljanja rizicima.

Dakle, menadžment kompanije može značajno utjecati na dobrobit svojih zaposlenika.

Nekoliko načina na koje menadžment kompanije može utjecati na dobrobit zaposlenika:

1. Radno okruženje: Radno okruženje koje menadžment kompanije stvara može uveliko utjecati na dobrobit zaposlenika. Pozitivno i podržavajuće radno okruženje može poboljšati moral zaposlenika, smanjiti stres i omogućiti izbalansiran odnos između poslovnog i privatnog života.
2. Komunikacija: Učinkovita komunikacija menadžmenta može pomoći zaposlenicima da se osjećaju cijenjenima i uključenim u rad i odluke. Redovne povratne informacije, priznanje i otvoreni komunikacijski kanali mogu stvoriti osjećaj povjerenja i podrške koji pridonosi dobrobiti zaposlenika.
3. Radno opterećenje: Preopterećenje zaposlenika prekomjernim radnim satima ili nerealnim rokovima može dovesti do burnout efekta/ izgaranja, stresa i smanjenog zadovoljstva poslom. Menadžment kompanije trebao bi imati za prioritet

balansiranje radnog opterećenja i postavljanje realnih očekivanja za zaposlenike kako bi postigao njihovu dobrobit.

4. Pogodnosti i povlastice: Ponuda sveobuhvatnih pogodnosti za zaposlenike kao što su zdravstveno osiguranje, plaćeni odmor i sredstva za mentalno zdravlje mogu pomoći zaposlenicima da se osjećaju cijenjenima, vrijednim i da osjećaju podršku od strane kompanije. Uprava kompanije takođe može ponuditi povlastice zaposlenicima kao što su fleksibilni rasporedi rada, mogućnosti rada na daljinu i prilike za razvoj karijere kako bi se poboljšala dobrobit zaposlenika.
5. Kultura: kultura kompanije koju menadžment stvara može imati značajan utjecaj na dobrobit zaposlenika. Pozitivna, uključiva i podržavajuća kultura koja daje prednost dobrobiti zaposlenika može poboljšati zadovoljstvo zaposlenika i smanjiti fluktuaciju.

Zaključno, menadžment kompanije igra ključnu ulogu u stvaranju radnog okruženja koje će dovesti do poboljšanja dobrobit zaposlenika. Ako je cilj menadžmenta kompanije da poveća ukupnu produktivnost onda će za prioritet staviti postizanje i povećanje blagostanja zaposlenika stvarajući pozitivnu i podržavajuću radnu kulturu.

4.4. Vrste menadžera i komparacija menadžeri prije vs menadžeri sada

Menadžer je osoba koja je odgovorna za planiranje, organiziranje, upravljanje i kontrolu aktivnosti grupe ljudi ili odjela unutar organizacije. Primarna uloga menadžera je postizanje specifičnih organizacijskih ciljeva i zadataka nadgledanjem rada drugih i donošenjem odluka koje pridonose uspjehu organizacije odnosno kompanije.

Menadžeri su obično odgovorni za širi dijapazon zadataka, uključujući postavljanje ciljeva, razvijanje strategija, raspodjelu resursa, upravljanje proračunima, koordinaciju aktivnosti, praćenje učinka i davanje povratnih informacija zaposlenicima. Takođe, menadžeri su odgovorni za stvaranje pozitivne radne kulture, podsticaj razvoja i angažmana zaposlenika te osiguravanje usklađenosti s organizacijskim politikama i procedurama.

Menadžeri se mogu naći u različitim vidovima organizovane skupine ljudi, počevši od kompanije, neprofitne organizacije, vladine agencije, obrazovne ustanove i slično. Mogu biti odgovorni za upravljanje timovima zaposlenika, projektima ili cijelim odjelima, u zavisnosti od veličine i strukture organizacije.

Da bi kompanija funkcionisala i uspješno poslovala ključna uloga je upravo uloga menadžera. Sposobni menadžeri su uvijek poželjni i potrebni u mnogim industrijama i sektorima.

Postoji nekoliko vrsta menadžera, svaki sa svojim jedinstvenim odgovornostima i ulogama unutar organizacije.

Nekih od najčešćih tipova menadžera:

- Generalni menadžer: Generalni menadžer odgovoran je za nadgledanje svih aspekata organizacije ili odjela, uključujući financijski učinak, operacije i upravljanje osobljem.
- Operativni menadžer: menadžer operacija odgovoran je za upravljanje svakodnevnim operacijama poduzeća ili organizacije, uključujući proizvodnju, logistiku i upravljanje opskrbnim lancem.
- Menadžer ljudskih resursa: menadžer ljudskih resursa odgovoran je za upravljanje radnom snagom organizacije, uključujući zapošljavanje, zapošljavanje, obuku i odnose sa zaposlenicima.
- Marketing menadžer: menadžer marketinga odgovoran je za razvoj i implementaciju marketinških strategija za promicanje proizvoda ili usluga kompanije i povećanje svijesti o robnoj marki.
- Menadžer prodaje: menadžer prodaje odgovoran je za upravljanje prodajnim timom kompanije, uključujući postavljanje prodajnih ciljeva, razvoj prodajnih strategija i upravljanje prodajnim učinkom.
- Financijski menadžer: financijski menadžer odgovoran je za upravljanje financijama organizacije, uključujući izradu proračuna, financijsko izvješćivanje i upravljanje investicijama.
- IT menadžer: IT menadžer odgovoran je za upravljanje tehnološkom infrastrukturom organizacije, uključujući hardver, softver i mrežne sisteme.
- Projekt menadžer: menadžer projekta odgovoran je za nadgledanje planiranja, izvršenja i završetka specifičnih projekata unutar organizacije.

Postoji mnogo različitih tipova menadžera, svaki sa svojim specifičnim područjima odgovornosti i stručnosti. Učinkovito upravljanje, ključno je za uspjeh svake organizacije, a postojanje pravog tipa menadžera može značajno utjecati na postizanje organizacijskih ciljeva.

Tokom vremena, menadžeri su evoluirali, te postoje značajne razlike između menadžera u prošlosti i menadžera danas.

U nastavku (Tabeli 2) prikazane razlike menadžera prije i sada.

Tabela 2 Menadžeri prije vs menadžeri danas

<i>MENADŽERI PRIJE</i>	<i>MENADŽERI DANAS</i>
<i>Hijerarhijske strukture</i>	Ravne strukture
<i>Autoritativni pristup</i>	Suparnički pristup
<i>Orjentisani na zadatke</i>	Orjentisani na ljude

Zapovijedanje i kontrola

In-person

Podrska i sloboda

Remote

Izvor: Ilustracija autora

Hijerarhijske nasuprot ravnim strukturama: U prošlosti su upravljačke strukture često bile hijerarhijske, sa jasnim lancem zapovijedanja i strogim organizacijskim hijerarhijama. Danas su se mnoge kompanije orjentisale prema ravnim organizacijskim strukturama, sa manjim naglaskom na formalne hijerarhije i većim fokusom na saradnju i timski rad. Autoritativni protiv saradničkog: U prošlosti su menadžeri često bili autoritativni, s pristupom upravljanju odozgo prema dolje. Danas je veća vjerojatnoća da će menadžeri zauzeti pristup saradnje, radeći sa svojim timovima na identificiranju i rješavanju problema.

Orijentisani na zadatke nasuprot ljudima: U prošlosti su se menadžeri više fokusirali na zadatke i ishode, s manjim naglaskom na dobrobit zaposlenika i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Danas su menadžeri sve više usredotočeni na stvaranje pozitivne radne kulture, poticanje dobrobiti zaposlenika i poticanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

Zapovijedanje i kontrola nasuprot osnaživanju: U prošlosti su se menadžeri oslanjali na zapovjedno-kontrolni pristup upravljanju, uz strogi nadzor i mikroupravljanje zaposlenicima. Danas je veća vjerojatnost da će menadžeri osnažiti svoje zaposlenike, dajući im više slobode i povjerenja prilikom donošenju odluka.

In-person naspram remote: U prošlosti su mnogi menadžeri bili smješteni na istoj fizičkoj lokaciji kao i njihovi zaposlenici. Danas, s porastom rada na daljinu, menadžeri se mogu nalaziti u različitim gradovima ili čak različitim zemljama od svojih zaposlenika, što od njih zahtijeva da koriste različite strategije komunikacije i upravljanja.

Tokom vremena, uloga menadžera je evoluirala. Sve sa veći naglask je na saradnji, dobrobiti zaposlenika i kreiranje pozitivnog radnog okruženja. Današnji menadžeri će u većini slučajeva podržati svoje zaposlenike, fokusirajući se na njihovu dobrobit i zauzeti saradnički pristup upravljanju

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA SPORTSKE REKREACIJE NA REGULISANJE STRESA I POVEĆANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

5.1. Dinamika i tok istraživanja

U predmetnom empirijskom istraživanju korišten je kvantitativni dizajn istraživanja u kombinaciji sa deduktivnim pristupom. Osnovni cilj je bio istražiti utjecaj sportske rekreacije na blagostanje zaposlenih, a potom i ispitati utjecaj organizacione kulture

kompanije, efekat sagorjevanja na blagostanje kao i relaciju sa individualnim performansama. Rezultati istraživanja su pouzdni zahvaljujući dizajnu kvantitativnog istraživanja pri čemu nije moglo doći do pristrasnih odgovora. Podaci su prikupljeni metodom direktnog anketiranja putem digitalne (online) verzije. Prilikom mjerenja stavova ispitanika, vodilo se računa o anonimnosti ispitanika sa ciljem dobivanja što objektivnijih odgovora, što za posljedicu ima relevantne i pouzdane rezultate ispitivanja. Podaci su prikupljeni u periodu decembar 2023. pa sve do marta 2024. što u konačnici podrazumijeva ispitivanje u trajanju od četiri mjeseca. Vrijeme potrebno da se upitnik ispuni je oko 10 minuta. Prikupljeno je 246 kvalitetno ispunjenih i iskoristivih upitnika ispunjenih od strane ispitanika sa teritorije Bosne i Hercegovine. Odgovori su zatim analizirani pomoću statističkog softvera Smart-PLS 4.0, o kojem će biti detaljnije objašnjeno u nastavku.

Softver *Smart-PLS 4.0* često se koristi za ispitivanje tehnike strukturalne jednačine (SEM), koja je korisna za analizu odnosa između latentnih (neopipljivih) varijabli putem opserviranih varijabli. SEM omogućava istraživačima da testiraju složene modele odnosa između varijabli.

Osnovna ideja kako Softver *Smart-PLS 4.0* funkcioniše za SEM analizu je u naredna četiri koraka:

1. *Mjerni model (Measurement Model)*: prvi korak u SEM analizi pomoću kojeg se procjenjuje valjanost i pouzdanost mjernih instrumenata (varijabli) koje se koriste za mjerene latentne konstrukte. To se često postiže putem analize faktorske strukture.
2. *Strukturalni model (Structural Model)*: nakon što je provjeren mjerni model, napravljena je analiza strukturalnog modela. U ovom koraku se testiraju hipoteze i odnosi između latentnih konstrukata. Softver omogućava specificiranje i testiranje modela putanje, koji pokazuju kako se latentne varijable povezuju.
3. *P-vrijednosti i t-statistika*: Nakon procjene modela, Softver *Smart-PLS 4.0* pruža statističke informacije poput p-vrijednosti i t-statistike za svaki put u strukturalnom modelu. Ove statistike pomažu istraživačima da utvrde značajnost pojedinih putova. Na primjer, ako je p-vrijednost manja od zadanog praga (npr. 0.05), to obično ukazuje na to da je učinak statistički značajan.
4. *Tumačenje rezultata*: Na temelju rezultata analize, istraživači mogu donijeti zaključke o podršci ili odbacivanju njihovih hipoteza. Tumačenje uključuje i procjenu jačine i smjera veza između varijabli.

SEM omogućava testiranje teorijskih modela i provjeru njihove valjanosti kroz analizu podataka. Osim toga, koristeći latentne varijable, SEM obuhvata skrivene ili teško mjerljive konstrukte koji često igraju ključnu ulogu u istraživanjima, čime se poboljšava preciznost i valjanost modela.

Latentne varijable su ključni elementi SEM-a jer omogućavaju modeliranje konstrukata koji nisu direktno opaženi, ali imaju utjecaj na opažene varijable. Uz to, latentne varijable olakšavaju povezivanje empirijskih podataka s teorijskim konceptima, što pomaže u razumijevanju složenih fenomena. Korištenje matematičkih modela za objašnjavanje latentnih varijabli omogućava preciznije testiranje teorijskih hipoteza i izvođenje zaključaka o odnosima među varijablama.

Ukratko, SEM, posebno PLS-SEM, pruža moćan alat za analizu podataka i testiranje teorijskih modela, omogućavajući istraživačima da bolje razumiju složene veze između varijabli u svojim istraživanjima, koristeći latentne varijable za modeliranje skrivenih konstrukata i smanjenje dimenzionalnosti podataka.

Navedena su dvije metode SEM modela (Hair *et al.*, 2017.):

1. CB-SEM metoda (engl. Covariance-based Structural Equation Modeling) - metoda bazirana na kovarijansi, koristi se za potvrđivanje/odbacivanje teorija, tj. odnos između više varijabli koje se mogu empirijski testirati.
2. PLS-SEM metoda (eng. Partial Least Squares Structural Equation Modeling) – metoda koja se koristi za razvoj teorija u istraživanju, na način da se fokuss stavlja na pojašnjene varijanse u zavisnim varijablama kod ispitivanja modela.

Smart PLS software je jedan od softvera koji se koristi za modeliranje PLS-SEM metode. Za potrebe ove studije korištena je verzija Smart PLS 4.0. Navedeni softver se sastoji od grafičkog dizajna za modeliranje SEM (eng. Structural Equation Modeling) pomoću metode PLS (eng. Partial Least Squares). Ovaj softver je nastao 2005. godine, zahvaljujući Ringle-u Wende-u i Will-u i jako brzo stekao veliku popularnost, zbog jednostavnog dizajna, naprednih mogućnosti kreiranja i u konačnosti zbog dostupnosti studentima (Hair *et al.*, 2017).

Za procjenu analize rezultata PLS-SEM modela koriste se sljedeći koraci (Hair *et al.*, 2017.):

- Procjena kolinearnosti – Kritični nivo kolinearnosti su vrijednosti tolerancije ispod 0,20, odnosno vrijednosti VIF iznad 5.
- Koeficijent determinacije (R^2 vrijednost) – predstavlja mjeru prediktivne snage modela i računa se kao kvadratna korelacija između stvarnih i predviđenih vrijednosti specifičnog endogenog konstrukta. Koeficijent determinacije obuhvata kombinaciju efekata egzogenih latentnih varijabli na endogene latentne varijable. Vrijednost ovog koeficijenta se kreće od 0 do 1, gdje više vrijednosti predstavljaju više nivoe tačnosti predviđanja.
- Veličina efekta (f^2) – Promjena vrijednosti R^2 kada se određeni egzogeni konstrukt izostavi iz modela može se koristiti za procjenu da li izostavljeni konstrukt ima značajan utjecaj na endogene konstrukte. Vrijednost od 0,02 predstavlja mali efekat, 0,15 srednji efekat i 0,35 veliki efekat.

- Blindfolding i prediktivna relevantnost (Q^2) – tehnika ponovne upotrebe uzorka koja izostavlja svaku d-tu tačku podataka u pokazateljima endogenog konstrukta i procjenjuje parametre sa preostalim podacima. Vrijednosti veće od 0 znače da model ima prediktivnu relevantnost za određeni endogeni konstrukt.
- Veličina efekta (q^2) – omogućava procjenu doprinosa egzogenog konstrukta vrijednosti Q^2 endogene latentne varijable. Vrijednost od 0,02 ukazuje da egzogeni konstrukt ima malu prediktivnu relevantnost za određeni egzogeni konstrukt, 0,15 srednju i 0,35 veliku.

5.2. Mjerni instrument i metodološki okvir

Kao glavni istraživački instrument (alat) korišten je strukturirani upitnik, sastavljen od ukupno 5 skala/varijabli zatvorenog tipa (Prilog 1). Prvih pet pitanja upitnika odnosi se na demografske karakteristike ispitanika, dok ostatak upitnika obuhvata spomenutih pet skala koje se odnose na osnovne istraživačke varijable formirane u skladu sa metodološkim okvirom.

Metodološki okvir odnosno mjerni model se sastoji od 5 varijabli:

- Rekreacija/sportska aktivnost (pitanja u anketi ima 4 i koncipirana po Likertooj skali, Izvor: Taylor L. *Et al.* (1978)
- Wellbeing/ blagostanje(pitanja su sažeta unutar tri poglavlja sa po 4-5 pitanja za svako; Izvor: Tien-Ming Cheng & Chiang-Chuan Lu (2015.)
- Individualne performase(upitnik ima 4 pitanja koja se odnose na individualne performanse; Izvor: Cao, X. *et al.* (2012)
- Burnout/ sagorijevanje(upitnik se sastoji od 19 pitanja formiranih po Likertovoj skali. Izvor: Boles, J., S., Dean, D., H., Ricks, J., M., Short, J., C. & Wang, G. (2000). The Dimensionality of the Maslach Burnout Inventory across Small Business Owners and Educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 12–34.)
- Organizacijska kultura(obuhvata sedam poglavlja koncipiranih sa po 3-5 pitanja po svakom poglavlju; pitanja su formirana po Likertovoj skali. Izvor: Somonnoy Ghosh and Bhupen K. Srivastava (2014 15: 583)

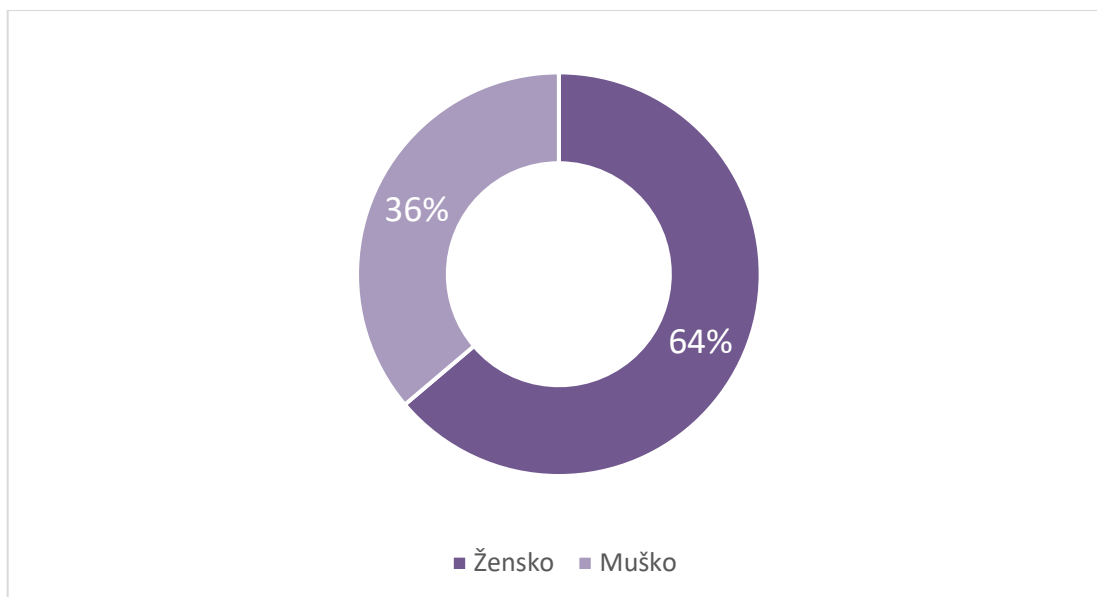
5.3. Uzorak istraživanja

Za potrebe ove studije korišteno je 246 anketa popunjenih od strane ispitanika različite starosne dobi, spola, nivoa obrazovanja i stručnog opredjeljenja. U nastavku je predstavljena grafička prezentacija (spol, starosna dob, stepen obrazovanja, pozicija (radno mjesto), te dužina radnog staža i te neka od pitanja koja se tiču rekreacije(izvan radnog vremena, i utjecaj na mentalno i fizičko zdravlje)

Spol ispitanika

Od ukupno 246 upitnika, izdvojeno je 157 ispunjenih od strane ženskog spola, što čini 64% od ukupnog broja ispitanika (grafikon 1.). Preostalih 36% su muškarci, odnosno u brojčanom stanju, 89 ispitanika. U nastavku su predočeni rezultati grafikona 1.

Grafikon 1 Spol ispitanika

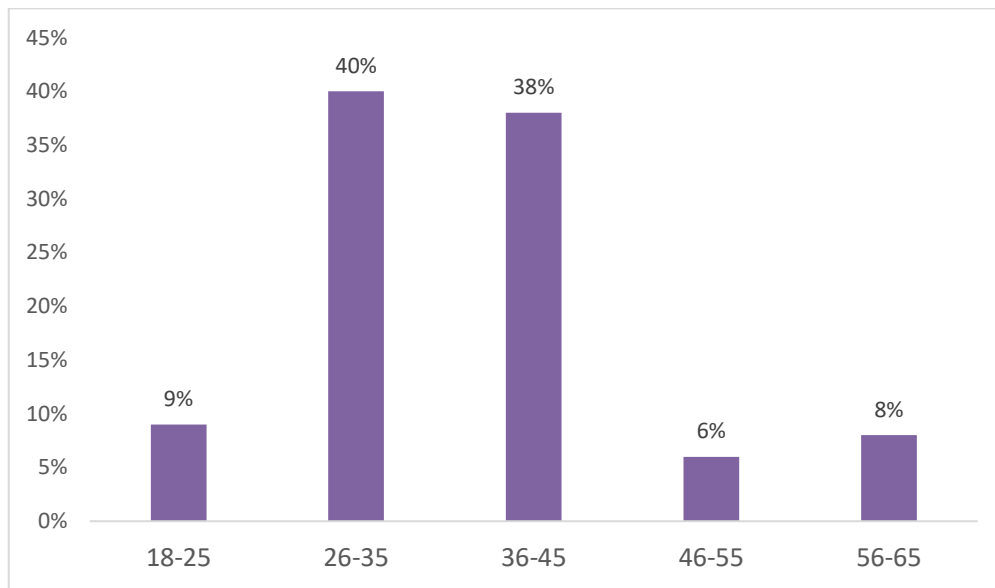


Izvor: ilustracija autora

Starosna dob ispitanika

Najveći broj ispitanika je starosne dobi između 26 i 35 godina, što čini 40% od ukupnog broja prikupljenih anketa (grafikon2.). Dok je najmanji broj ispitanika koji su starosne dobi između 46 i 55 godina, što čini svega 6% ukupnog uzorka. Grafički prikaz starosne dobi ispitanika prikazan je u nastavku.

Grafikon 2 Starosna dob

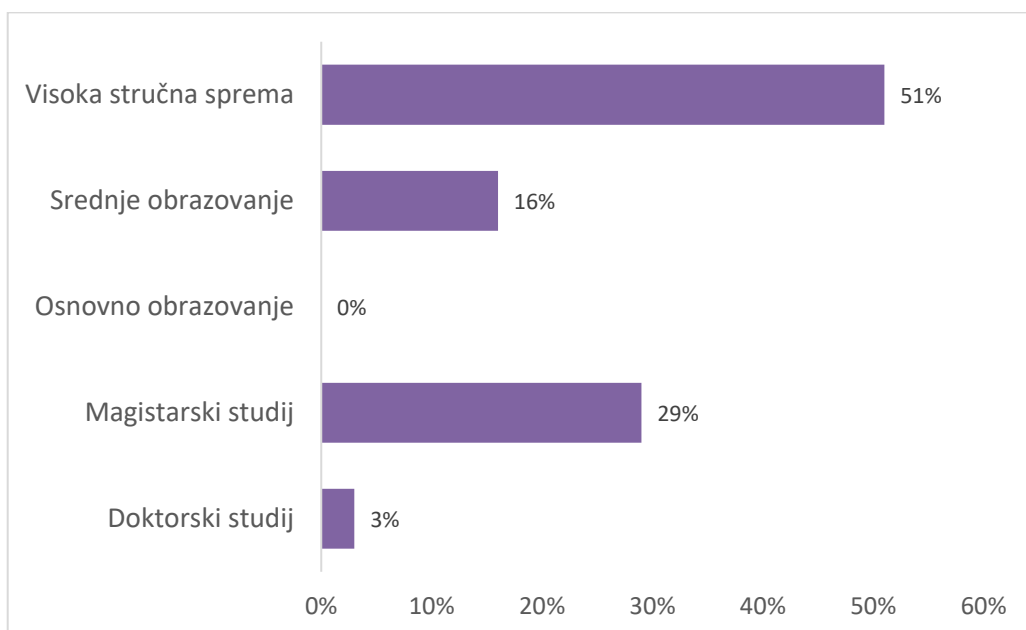


Izvor: ilustracija autora

Stepen obrazovanja

Najveći broj ispitanika je visoke stručne spreme, čak 51% od ukupnog broja, što je zapravo 126 ispitanika (grafikon 3.). Ispitanici sa magistarskim studijem su sljedeći najbrojniji, njih 72 što čini 29% ukupnog uzorka. U nastavku detaljan grafički prikaz svih stepena obrazovanja ispitanika ove studije.

Grafikon 3 Stepen obrazovanja

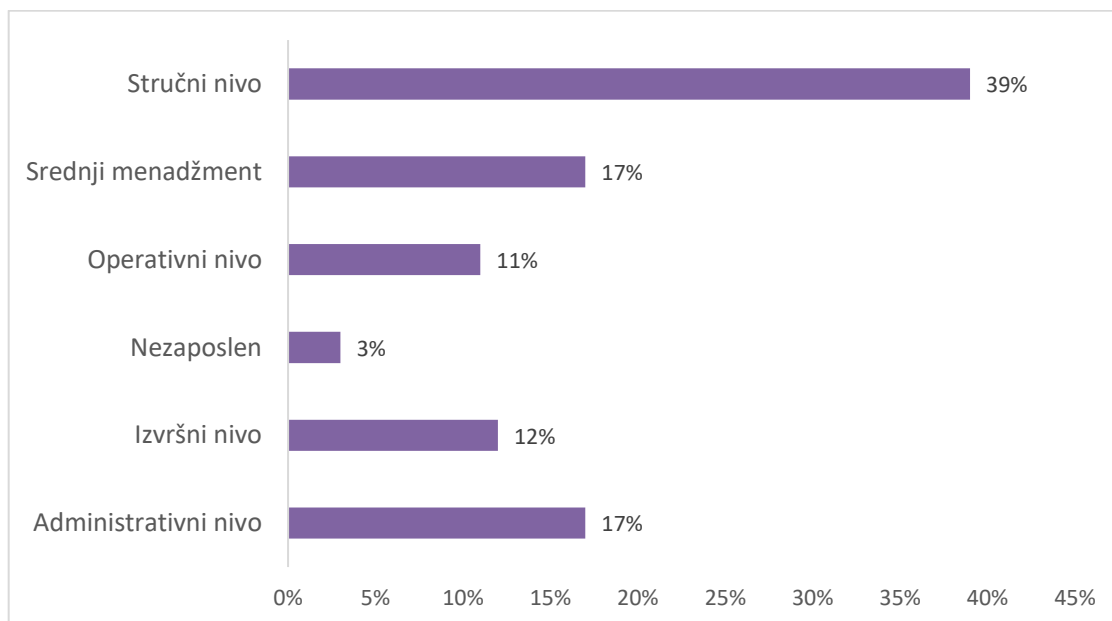


Izvor: ilustracija autora

Radno mjesto ispitanika

Kada je u pitanju radno mjesto ispitanika, najveći procenat zauzimaju oni sa stručnim nivoom, njih 39% od ukupnog broja, potom srednji menadžment i administrativni nivo sa po 17% od ukupnog broja. Brojčano stanje, kao i procenti navedenih kategorija nivoa obrazovanja ispitanika, prikazani su u grafikonu 4.

Grafikon 4 Radno mjesto ispitanika



Izvor: ilustracija autora

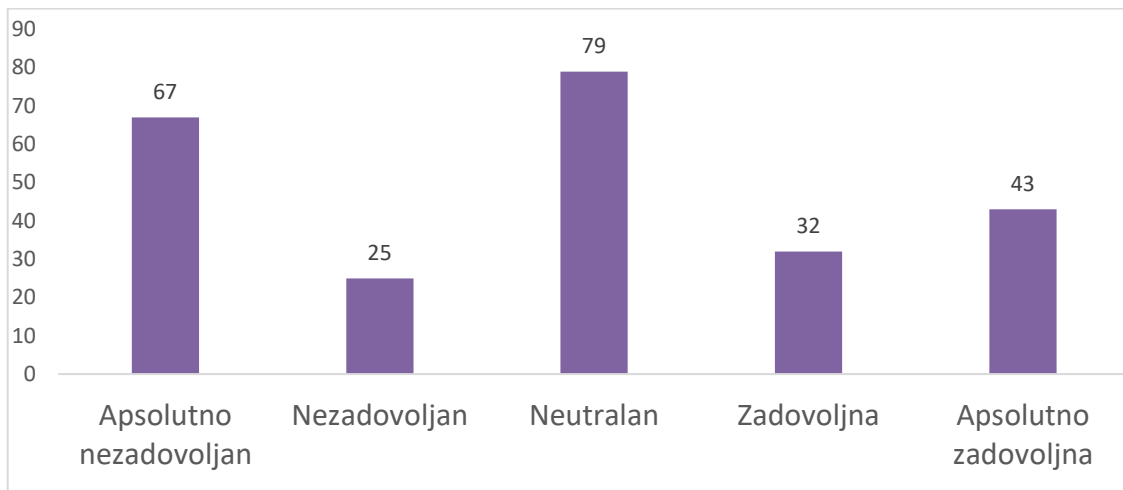
Rekreacija

Kako je u osnovi tematike ove studije, zapravo ispitati koliko sportske aktivnosti i rekreacija utiču na blagostanje zaposlenika, naredni grafikoni će pokazati malo jasniju sliku o trenutnom stanju po osnovu prikupljenih anketa.

Osvrnućemo se na samo neke od pitanja koja se odnose na rekreaciju.

Pa tako vidimo da je znatno veći broj ispitanika koji su nezadovoljni mogućnostima za fizičku aktivnost koju pruža poslodavac, ako izuzmemo one koji su imali neutralan stav u ovom pitanju. U nastavku grafički prikaz istog.

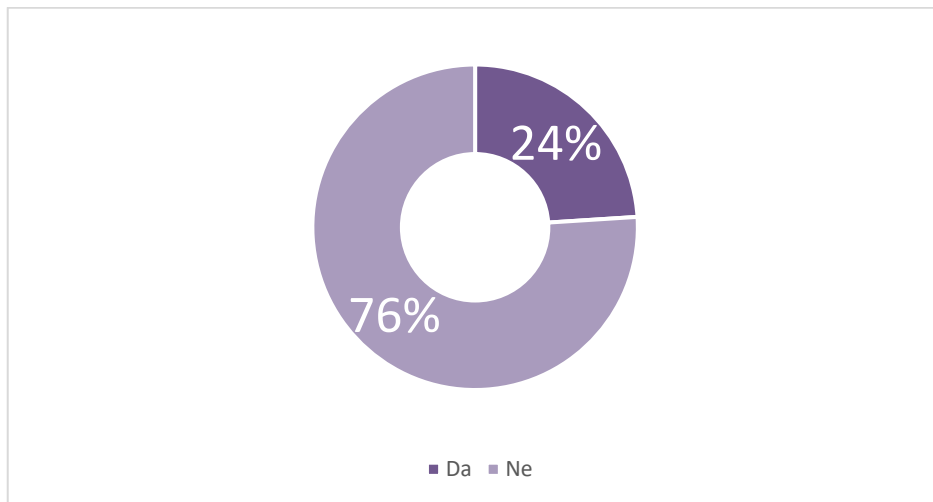
Grafikon 5 Rekreacija



Izvor: ilustracija autora

Od ukupnog broja ispitanika, samo njih 59, što čini 24% uzorka je zainteresovano za učešće u sportskim aktivnostima izvan radnog vremena. Preostalih 76%, odnosno 187 ispitanika ne učestvuju u sportskim aktivnostima izvan radnog vremena. Grafički prikaz u nastavku (grafikon 6.).

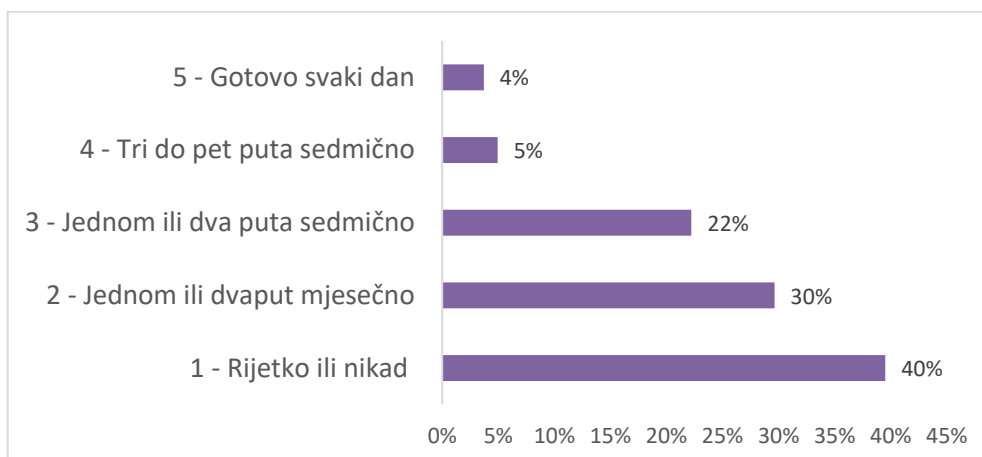
Grafikon 6 Rekreacija izvan radnog vremena



Izvor: ilustracija autora

Usko vezano za prethodno pitanje je i upravo naredno. Prema odgovorim vidimo da ispitanici, samim tim što učestvuju u sportskim aktivnostima izvan radnog vremena u malom broju, tako vidimo da u velikom broju ne vide ni benefit takvog vida fizičke ativnosti. Grafički prikaz u nastavku (grafikon 7.).

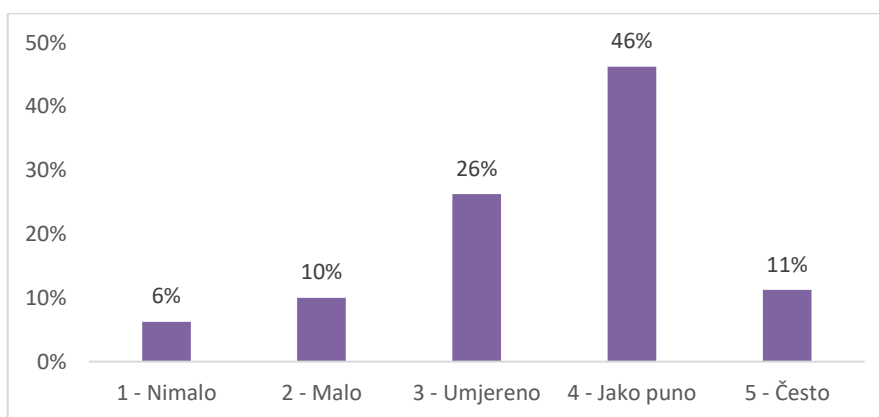
Grafikon 7 Uticaj rekreacije na društveni život i poslovne odnose



Izvor: ilustracija autora

U narednom prikazu se vidi koliko pozitivnog efekta ima sportska rekreacija sa poslovnim kolegama, a samim tim i generalno. Ispitanici koji su imali bilo kakav vid rekreacije, osjetili su benefite na zdravlje. Grafički prikaz u nastavku (grafikon 8.).

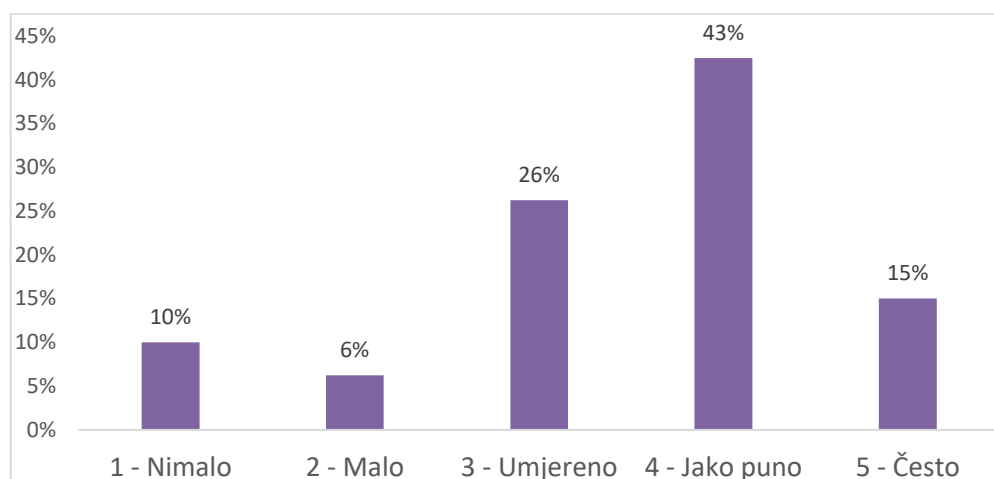
Grafikon 8 Utjecaj rekreacije na mentalno zdravlje i nivo stresa



Izvor: ilustracija autora

Kako na mentalno zdravlje tako i na fizičko zdravlje, rekreacija ostavlja jako dobar efekat. Na narednom grafikonu (grafikon 9.), uočavamo opet pozitivan utjecaj ispitanika koji su učestvovali u rekreaciji.

Grafikon 9 Utjecaj rekreacije na fizičko zdravlje i nivo stresa



Izvor: ilustracija autora

5.4. Rezultati analize mjernog modela

Mjerni model se može ocijeniti testirajući *internu konzistentnost* i *diskriminatornu validnost*. U nastavku je dato objašnjenje interne konzistentnosti i diskriminatorne validnosti posmatranog mjernog modela.

Interna konzistentnost

Interna konzistentnost pokazuje vrijednosti Cronbach's alpha i Composite reliability (CR). Ako su vrijednosti oba pokazatelja, Cronbach's alpha i Composite reliability (CR), veće od 0,70, to ukazuje na zadovoljavajuću internu konzistentnost. Cronbach's alfa je statistička mjera internog konsenzusa koja ocjenjuje do koje mjere stavke na skali ili testu mjere isti osnovni konstrukt. Svi podaci u Tabeli 3. pokazuju Cronbach's alpha vrijednosti veće od 0,70, što implicira visoku internu konzistentnost. Međutim, interpretacija ove vrijednosti treba uzeti u obzir kontekst istraživanja i svrhu skale ili testa. U nekim slučajevima, čak i niža vrijednost Cronbach's alfe može biti prihvatljiva, ovisno o specifičnim zahtjevima istraživanja, veličini uzorka i prirodi konstrukta koji se ispituje.

Composite reliability za sve varijable je također veći od 0,70, što sugerira visoku internu konzistentnost. Composite reliability obično procjenjuje veću vrijednost internog konsenzusa, ali je važno uzeti u obzir i vrijednost Cronbach's alpha radi potvrde interne konzistentnosti. Vrijednost od 0,70 ili više smatra se prihvatljivom, sugerirajući da indikatori ili stavke mjere istu konstrukciju s pouzdanošću i konzistentnošću.

AVE (Average Variance Extracted) je mjera koliko varijance u skupu posmatranih varijabli može se objasniti konstruktom ili latentnom varijablom u modelu strukturne jednačine. To je udio varijanse među stavkama u mjerenju koji se može pripisati osnovnom konstruktu.

Općenito, AVE vrijednost od 0,50 ili više se smatra prihvatljivom, sugerirajući da se najmanje 50% varijanse u posmatranim varijablama može objasniti konstruktom koji se mjeri. U tablici koja slijedi, primjećujemo da su sve AVE vrijednosti varijabli veće od 0,50, što potvrđuje konvergentnu valjanost. Ovo znači da su varijable dobro povezane s konstruktom koji se mjeri.

Tabela 3 Interna konzistentnost

<i>Mjerni model</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Blagostanje</i>	0.918	0.898	0.824	0.627
<i>Burnout</i>	0.878	0.896	0.903	0.542
<i>Organizacijska kultura</i>	0.912	0.880	0.917	0.736
<i>Individualne performanse</i>	0.880	0.917	0.926	0.536
<i>Rekreacija</i>	0.703	0.919	0.949	0.861

Izvor: ilustracija autora

U narednoj tabeli (Tabela 4.) prikazani su indikatori pouzdanosti (innter loadings), odnosno njihova standardizirana faktorska opterećenja.

Tabela 4 Inner loadings (indikatori pouzdanosti)

	<i>Blagostanje</i>	<i>Burnout</i>	<i>Organizacijska kultura</i>	<i>Individualne performanse</i>	<i>Rekreacija</i>
<i>BLAG10</i>	0.952				
<i>BLAG8</i>	0.872				
<i>BLAG9</i>	0.957				
<i>BURN1</i>		0.714			
<i>BURN10</i>		0.616			

<i>BURN3</i>	0.743	
<i>BURN4</i>	0.86	
<i>BURN5</i>	0.804	
<i>BURN6</i>	0.687	
<i>BURN7</i>	0.827	
<i>BURN9</i>	0.597	
<i>PER1</i>		0.889
<i>PER2</i>		0.897
<i>PER3</i>		0.787
<i>PER4</i>		0.853
<i>POS2</i>	0.719	
<i>POS3</i>	0.649	
<i>REK2</i>		0.889
<i>REK3</i>		0.471
<i>RIZ10</i>	0.748	
<i>RIZ11</i>	0.73	
<i>RIZ12</i>	0.699	
<i>RIZ13</i>	0.716	
<i>RIZ9</i>	0.732	
<i>SUD1</i>	0.609	
<i>SUD2</i>	0.844	
<i>SUD3</i>	0.757	
<i>SUD4</i>	0.818	
<i>REK1</i>		0.932

Izvor: ilustracija autora

U Tabeli 4. možemo vidjeti da su sve vrijednosti veće od 0,50 što nam govori da je pouzdanost zadovoljavajuća. U modelu je identificirana jedna vrijednost koja je nešto niža od 0,50 te se njena vrijednost smatra manje pouzdanom. Zbog značajnosti indikatora, vrijednost je zadržana u modelu i korištena u daljem istraživanju. Indikator pouzdanosti je 0,471 za REK 3 (*Koliko smatrate da je važno baviti se tjelesnom aktivnošću za vaše opće dobro?*)

Diskriminatorna validnost

Fornell i Lacker (1981.) kriterij za diskriminativnu validnost je čest metod za procjenu razlike između dva konstrukta u modelu strukturne jednačine. Ovaj pristup upoređuje kvadratni korijen prosječne varijanse (AVE) za svaki konstrukt s korelacijama između konstrukata. Prema ovom kriteriju, diskriminativna validnost se potvrđuje kada je kvadratni korijen AVE za svaki konstrukt veći od korelacije između dva konstrukta. To ukazuje da svaki konstrukt objašnjava više varijanse u svojim mjerama nego što dijeli s drugim konstruktom. Dakle, ako su vrijednosti AVE za svaki konstrukt relativno visoke (preko 0,50), a korelacija između dva konstrukta je relativno niska (ispod kvadratnog korijena AVE za svaki konstrukt), tada postoje dokazi za diskriminativnu validnost.

U tablici koja je navedena (tabela 5.), prikazane su korelacije između konstrukata prvog reda, dok je na dijagonali prikazan drugi korijen vrijednosti AVE. Vrijednosti na dijagonali su veće od ostalih vertikalnih i horizontalnih vrijednosti, što implicira da je diskriminativna validnost potvrđena.

Tabela 5 Diskriminatorna validnost- Fornell i Lacker

	<i>Blagostanje</i>	<i>Burnout</i>	<i>Organizacijska kultura</i>	<i>Performanse</i>	<i>Rekreacija</i>
<i>Blagostanje</i>	0.928				
<i>Burnout</i>	-0.056	0.736			
<i>Organizacijska kultura</i>	0.100	-0.357	0.732		
<i>Performanse</i>	0.059	-0.013	0.281	0.858	
<i>Rekreacija</i>	0.612	-0.272	0.211	0.016	0.792

Izvor: ilustracija autora

Diskriminatorna validnost - HTMT kriterij

Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT) je kriterij koji se koristi za procjenu diskriminativne validnosti u strukturnom modeliranju. Ona predstavlja omjer korelacija između različitih

osobina i korelacija unutar istih osobina. HTMT omjer se koristi kao alternativa Fornell-Larcker kriteriju i smatra se validnim ako je vrijednost manja od 0,90 odnosno 1,00. Ako je HTMT omjer manji od 0,90 zadanih par konstrukcija, to ukazuje na postojanje diskriminativne validnosti. U našem slučaju, u Tabeli 6. sve vrijednosti HTMT omjera su ispod 1, odnosno 0,90, što ukazuje na zadovoljavajuću diskriminativnu validnost.

Tabela 6 Diskriminativna validnost- HTMT kriterij

*Blagostanje Burnout Organizacijska Performanse Rekreacija
kultura*

<i>Blagostanje</i>					
<i>Burnout</i>	0.088				
<i>Organizacijska kultura</i>	0.122	0.385			
<i>Performanse</i>	0.075	0.105	0.305		
<i>Rekreacija</i>	0.697	0.306	0.246	0.066	

Izvor: ilustracija autora

HTMT se izračunava kao omjer između Heterotrait-Heteromethod korelacija (HT): Korelacije između pokazatelja različitih konstrukata (npr. pokazatelji blagostanja i burnouta) i Monotrait-Heteromethod korelacija (MT): Korelacije između pokazatelja unutar istog konstrukta (npr. svi pokazatelji blagostanja međusobno). Vrijednost HTMT ispod 0.90 (ili 0.85 u nekim rigoroznijim studijama) ukazuje na zadovoljavajuću diskriminativnu validnost. Vrijednost HTMT iznad 0.90 može ukazivati na problem diskriminativne validnosti, sugerirajući da konstrukti možda nisu dovoljno različiti.

Sve vrijednosti HTMT omjera u tabeli 6 su ispod praga od 0.90, što ukazuje na zadovoljavajuću diskriminativnu validnost. To znači da su svi konstrukti u modelu dovoljno različiti i da ne postoji problem preklapanja između različitih konstrukata. Konkretno:

Blagostanje i Burnout (0.088)

Izuzetno niska vrijednost HTMT od 0.088 ukazuje na jasnu diskriminativnu validnost između blagostanja i burnouta. Ovo znači da su pokazatelji ovih konstrukata dovoljno različiti i da svaki konstrukat mjeri jedinstven koncept. Ova vrijednost nam daje povjerenje da su blagostanje i burnout uistinu različiti aspekti u našem modelu.

Blagostanje i Organizacijska kultura (0.122)

HTMT vrijednost od 0.122 također ukazuje na dobru diskriminativnu validnost između blagostanja i organizacijske kulture. Iako postoji mala povezanost, ona je dovoljno niska da možemo zaključiti da su ovi konstrukti različiti. To znači da blagostanje i organizacijska kultura predstavljaju različite dimenzije u našem istraživanju.

Blagostanje i Performanse (0.075)

Izuzetno niska vrijednost HTMT od 0.075 sugerise da postoji odlična diskriminativna validnost između blagostanja i performansi. Ovi konstrukti su jasno različiti i ne preklapaju se u značajnoj mjeri, što je ključno za validnost naših nalaza.

Blagostanje i Rekreacija (0.697)

Iako je HTMT vrijednost od 0.697 relativno viša u odnosu na ostale parove, ona je i dalje ispod praga od 0.90. Ovo znači da postoji zadovoljavajuća diskriminativna validnost između blagostanja i rekreacije. Dakle, iako su ovi konstrukti povezani, njihova različitost je i dalje dovoljno jasna.

Burnout i Organizacijska kultura (0.385)

HTMT vrijednost od 0.385 ukazuje na dobru diskriminativnu validnost između burnouta i organizacijske kulture. To znači da, iako postoji povezanost, svaki konstrukat i dalje mjeri jedinstven aspekt bez značajnog preklapanja.

Burnout i Performanse (0.105)

Niska vrijednost HTMT od 0.105 pokazuje da postoji jasna diskriminativna validnost između burnouta i performansi. Ovo nam govori da su ovi konstrukti dovoljno različiti i da svaki mjeri svoj specifičan aspekt.

Burnout i Rekreacija (0.306)

Vrijednost HTMT od 0.306 također ukazuje na zadovoljavajuću diskriminativnu validnost između burnouta i rekreacije. Ovo znači da, iako su povezani, ovi konstrukti nisu toliko slični da bi se mogli smatrati istim konceptom.

Organizacijska kultura i Performanse (0.305)

HTMT vrijednost od 0.305 sugerise dobru diskriminativnu validnost između organizacijske kulture i performansi. To znači da ovi konstrukti predstavljaju različite aspekte u našem modelu i da su dovoljno različiti.

Organizacijska kultura i Rekreacija (0.246)

Vrijednost HTMT od 0.246 ukazuje na dobru diskriminativnu validnost između organizacijske kulture i rekreacije. Ovo znači da, iako postoji određena povezanost, svaki konstrukat mjeri jedinstven koncept.

Performanse i Rekreacija (0.066)

Izuzetno niska HTMT vrijednost od 0.066 ukazuje na odličnu diskriminativnu validnost između performansi i rekreacije. Ovo znači da su ovi konstrukti vrlo različiti i da se ne preklapaju značajno.

S obzirom na to da smo već potvrdili zadovoljavajući nivo validnosti i pouzdanosti mjernog modela koristeći obje metode ispitivanja diskriminativne validnosti, u nastavku je provjera hipoteza.

Procjena multikolinernosti prediktora

Variance Inflation Factor (VIF) test se koristi za detekciju multikolinearnosti među prediktorima u regresijskom modelu. Multikolinearnost se javlja kada su prediktori visoko korelirani, što može dovesti do problema u procjeni koeficijenata regresije i interpretaciji modela. VIF vrijednost iznad 10 se često smatra indikacijom ozbiljne multikolinearnosti, iako neki stručnjaci koriste prag od 5 (Hair *et al* 2010).

U analizi multikolinearnosti korištenjem Variance Inflation Factor (VIF) testa, rezultati pokazuju da većina varijabli u našem modelu ima nisku do umjerenu multikolinearnost (Prilog 1.) VIF vrijednosti ispod praga od 10 sugeriraju da nema ozbiljnih problema koji bi mogli značajno uticati na stabilnost naših procjena ili interpretaciju modela.

Varijable Blagostanja (BLAG10 i BLAG9)

Iako varijable BLAG10 i BLAG9 imaju VIF vrijednosti od 8.044 i 8.436, koje su blizu kritičnog praga, one su još uvijek ispod 10. To znači da, iako postoji određeni nivo multikolinearnosti, on nije dovoljno ozbiljan da bi odmah zahtijevao intervenciju. Ipak, ove varijable su blizu granice i trebalo bi ih dalje ispitati. Možda bi bilo korisno razmotriti mogućnosti kombinovanja ovih varijabli ili primjenu alternativnih statističkih tehnika kako bi se smanjio njihov utjecaj na model.

Varijable Burnout-a (BURN1 do BURN9)

Varijable vezane za burnout pokazuju nisku do umjerenu multikolinearnost s VIF vrijednostima koje se kreću od 1.522 do 4.392. Najveće vrijednosti u ovom skupu su kod BURN10 (4.392) i BURN9 (4.309). Iako ove vrijednosti nisu kritične, one su relativno visoke u odnosu na druge varijable i trebalo bi ih pomno pratiti kako bi se osiguralo da ne utiču negativno na stabilnost modela.

Varijable Performansi (PER1 do PER4)

VIF vrijednosti za varijable performansi su između 1.546 i 3.572, što ukazuje na nisku do umjerenu multikolinearnost. Ove vrijednosti su u sigurnom rasponu i ne predstavljaju značajan problem za stabilnost modela.

Varijable Povezanosti i Rekreacije (POS2, POS3, REK1 do REK3)

Varijable vezane za povezanost (POS) i rekreaciju (REK) imaju niske VIF vrijednosti, što ukazuje na minimalnu multikolinearnost. Ove varijable su stabilne i ne zahtijevaju dodatne intervencije.

Varijable Rizika (RIZ10 do RIZ13)

VIF vrijednosti za varijable rizika su između 1.712 i 2.737, što ukazuje na nisku do umjerenu multikolinearnost. Ove vrijednosti su daleko ispod kritičnog praga i ne predstavljaju značajan problem.

Varijable Sudjelovanja (SUD1 do SUD4)

Varijable vezane za sudjelovanje imaju VIF vrijednosti koje variraju od 1.833 do 4.174. Iako SUD2 ima nešto višu vrijednost (4.174), još uvijek je unutar prihvatljivog raspona.

Generalni Zaključak: Na osnovu VIF analiza, možemo zaključiti da naš model generalno ne pati od ozbiljne multikolinearnosti. Iako postoji nekoliko varijabli koje su blizu granice (npr. BLAG10 i BLAG9), one nisu dovoljno problematične da bi odmah zahtijevale uklanjanje ili modifikaciju. Međutim, bilo bi korisno pratiti ove varijable i razmotriti potencijalne korekcije, kao što su kombinovanje varijabli ili primjena naprednih statističkih tehnika poput analize glavnih komponenti (PCA) ili regularizacije (npr. ridge regresija), kako bi se dodatno osigurala stabilnost i interpretabilnost modela.

5.5. Analiza hipoteza

Prilikom analize hipoteza korištena je tzv. bias-corrected and accelerated (BCa) bootstrap metoda. Bootstrap metoda je metoda ponovnog uzorkovanja. Koristi se za procjenu standardne greške, intervala povjerenja i drugih statističkih karakteristika procjene parametra u statističkom modelu. Korisno je kada standardne pretpostavke normalne distribucije ne vrijede ili pak kada je veličina uzorka manja. Veliki broj početnih uzoraka se povlači iz originalnog uzorka, a procjene parametara se mjere za svaki uzorak. Slijedeći korak je ispravljanje pristrasnosti i asimetrije u distribuciji pokretanja, pa se intervali povjerenja ubrzavaju korištenjem metode procenata da bi u konačnici došli do preciznije procjena distribucije procjene parametara.

Analiza hipoteza je rađena kroz nekoliko koraka:

- Analiza utjecaja blagostanje na individualne performanse
- Analiza utjecaja organizacione kulture na burnout

- Analiza utjecaja organizacione kulture na individualne performanse
- Analiza utjecaja organizacione kulture na sportsko-rekreativne aktivnosti
- Analiza utjecaja sportsko-rekreativne aktivnosti na blagostanje/wellbeing
- Analiza utjecaja sportsko-rekreativne aktivnosti na burnout

U nastavku tabealarni i slikoviti prikaz testiranja hipoteza, te međusobni utjecaj osnovnih statističkih varijabli (tabela 8).

Tabela 7 Testiranje hipoteza

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Blagostanje -> Performanse</i>	0.031	0.028	0.059	0.525	0.300
<i>Org.kultura -> Burnout</i>	-0.314	-0.323	0.071	4.412	0.000
<i>Org.kultura -> Performanse</i>	0.278	0.290	0.063	4.405	0.000
<i>Org. kultura -> Rekreativna</i>	0.211	0.216	0.067	3.133	0.001
<i>Rekreativna -> Blagostanje</i>	0.612	0.613	0.031	19.479	0.000
<i>Rekreativna -> Burnout</i>	-0.206	-0.210	0.066	3.131	0.001

Izvor: ilustracija autora

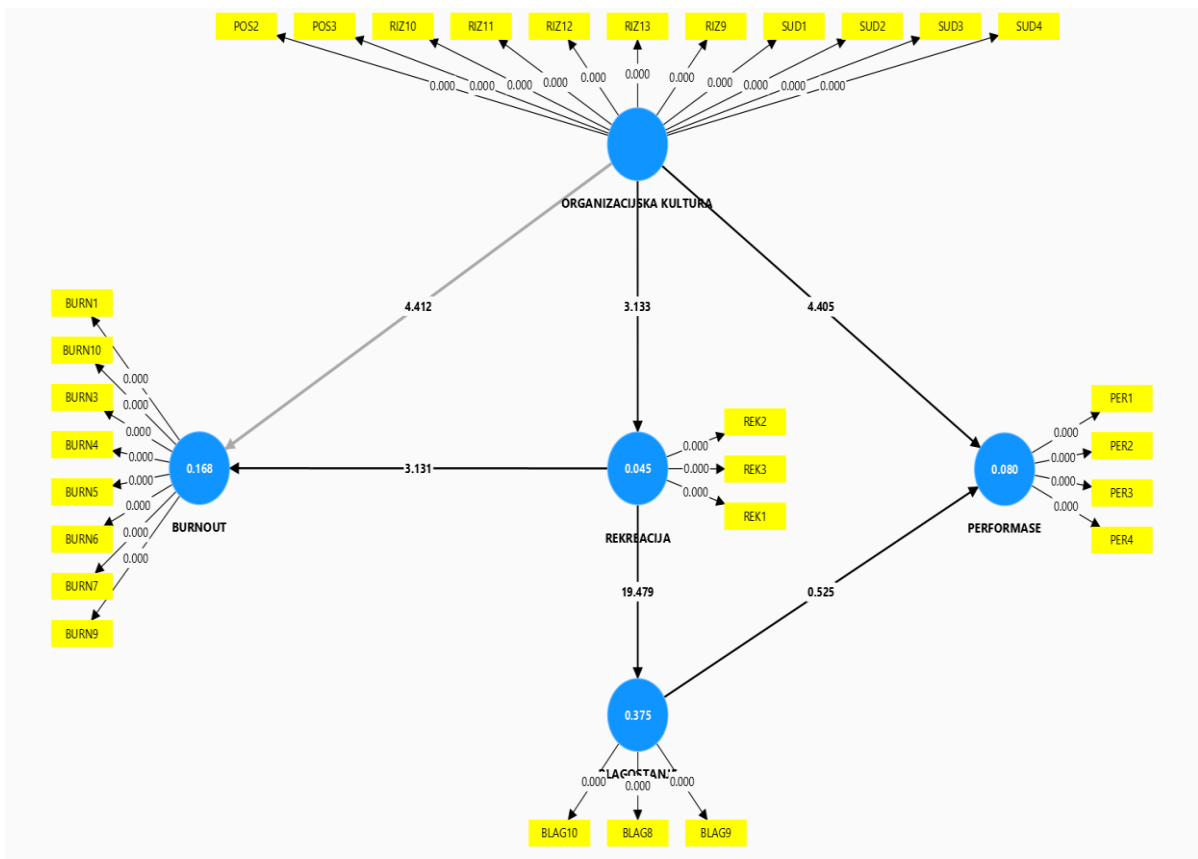
Konceptualni model nastoji testirati integralni utjecaj različitih latentnih konstrukata na ishode ponašanja zaposlenih, istražujući kako faktori kao što su blagostanje, organizacijska kultura, rekreacijske aktivnosti i burnout međusobno djeluju i utiču na radne performanse, emocionalno zdravlje i ukupno zadovoljstvo zaposlenih. U nastavku su detaljnije obrazložene veze između latentnih konstrukata u modelu. Blagostanje zaposlenih pozitivno utječe na njihove radne performanse. Kada se zaposleni osjećaju fizički i emocionalno dobro, manje su skloni stresu i izgaranju, što povećava njihovu produktivnost i kvalitet rada (Wright i Cropanzano, 2000). Blagostanje može uključivati elemente kao što su zadovoljstvo poslom, radna sreća i osjećaj svrhe. Zaposleni sa višim nivoom blagostanja često pokazuju veći nivo angažmana, što rezultira boljim radnim učincima (Ryan i Deci, 2000).

Organizacijska kultura značajno utječe na nivo burnout-a kod zaposlenih. Kultura koja podržava visoke zahtjeve bez adekvatne podrške i resursa može povećati rizik od emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjene lične efikasnosti (Schufeli i Enzmann, 2020). Nasuprot tome, pozitivna kultura koja promovira podršku, ravnotežu između poslovnog i privatnog života, i otvorenu komunikaciju može smanjiti nivo stresa i prevenirati burnout (Maslach *et. al*, 2001).

Organizacijska kultura direktno utječe na radne performanse zaposlenih. Kultura koja promovira timski rad, inovaciju, otvorenu komunikaciju i priznavanje doprinosa može poboljšati moral i motivaciju zaposlenih, što vodi do boljih performansi (Kennedy, 1982). S druge strane, toksična ili disfunkcionalna kultura može smanjiti moral i produktivnost, povećavajući odsustvovanja i fluktuaciju zaposlenih (Denison, 1990). Slično, organizacijska kultura može značajno uticati na angažman zaposlenih u rekreativnim aktivnostima (Schein, 2010). Kultura koja podržava balans između poslovnog i privatnog života i nudi mogućnosti za rekreaciju može potaknuti zaposlene da se aktivno bave sportom i drugim rekreativnim aktivnostima. To može uključivati inicijative kao što su organizovani sportski događaji, članstvo u teretanama ili timske aktivnosti koje promiču fizičku aktivnost.

Rekreacija i fizička aktivnost imaju pozitivan utjecaj na blagostanje zaposlenih. Redovna fizička aktivnost može poboljšati fizičko zdravlje, smanjiti stres, poboljšati raspoloženje i povećati ukupno zadovoljstvo životom (Biddle i Asare, 2011). Rekreacija također može pomoći zaposlenima da se opuste i obnove energiju, što doprinosi njihovom općem blagostanju (Penedo i Dahn, 2005). S druge strane, angažman u rekreativnim aktivnostima može smanjiti rizik od burnout-a. Fizička aktivnost djeluje kao izlaz za stres i nakupljenu napetost, omogućavajući zaposlenima da se opuste i odmaknu od poslovnih obaveza (Janssen i LeBlanc, 2010). Redovna rekreacija može povećati otpornost na stres i poboljšati emocionalno zdravlje, smanjujući tako šanse za razvoj simptoma burnout-a kao što su emocionalna iscrpljenost i depersonalizacija (Gerber *et. al*, 2014). Mjerni model je prikazan na ilustraciji 2.

Ilustracija 2 Mjerni model



Izvor: Ilustracija autora

Rezultat testiranja H1: Blagostanje zaposlenih je pozitivno povezano sa individualnim performansama zaposlenika

U ovom istraživanju, prva analiza se odnosi na utjecaj blagostanja (wellbeinga) na individualne performanse koja nije potvrđena, kao što se može vidjeti u Tabeli 8. Ovaj nalaz sugerira da postoji nedovoljno statističkih dokaza koji bi podržali ideju da blagostanje ima značajan utjecaj na individualne performanse. Analiza regresijskog modela pokazuje da je koeficijent regresije (β) iznosio 0,031, što ukazuje na vrlo mali utjecaj blagostanja na individualne performanse. Nadalje, p-vrijednost za ovaj odnos iznosi 0,300, što je iznad uobičajenog pragmatičnog nivoa značajnosti od 0,05. Stoga, na temelju rezultata ovog istraživanja, nema dovoljno dokaza koji bi podržali zaključak da blagostanje ima značajan utjecaj na individualne performanse. Što implicira, da H1 nije potvrđena.

Međutim, iako ovom studijom hipoteza H1 nije potvrđena, kroz mnoga istraživanja je dokazano da ipak postoji pozitivna veza između ove dvije varijable. Eksperimentalna studija je pokazala da kroz vrlo jednostavne načine povećanja blagostanja zaposlenika, dolaze do povećanja produktivnosti svojih zaposlenika. (Oswald *et.al.* 2015.)

Nadalje postojana je i teoretska osnova prema kojoj pozitivne emocije zaposlenika povećava nivo pažnje i kreativnosti što dovodi boljih performansi i povećanja produktivnosti. Pa tako,

prema teoriji Broaden and build, sretni zadovoljni zaposlenici brže i efikasnije dolaze do rješenja individualnih zadataka. (Fredrickson *et.al.* 2004.)

Rezultati testiranja H2: Organizacijska kultura je negativno povezana sa sagorijevanjem zaposlenih

Pronađena je značajna negativna veza između organizacijske kulture i razine burnouta ($\beta = -0,314$, $p < 0,001$). To znači da organizacijska kultura koja promiče podršku, transparentnost i radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i podržano povezuje se s nižim razinama burnouta. Ovo se može objasniti time što pozitivna organizacijska kultura pruža zaposlenicima resurse i emocionalu podršku potrebnu za suočavanje s izazovima i stresom na radnom mjestu, smanjujući tako rizik od burnouta. Prema istraživanjima Leiter i Maslach *et.al.* (2004). dokazano je da organizaciona kultura koja ulijeva povjerenje svojim zaposlenicima, dodjeljuje priznanja za uspjehe, poštuje svoje zaposlene za rezultat ima nizak nivo burnouta među zaposlenicima i generalno u takvim sredinama je zastupljeno opće zadovoljstvo.

Po osnovu sttističkih parametara i navedenog obrazloženja možemo zaključiti da je *H2* potvrđena.

Rezultati testiranja H3: Organizacijska kultura je pozitivno povezana sa individualnim performansama

Rezultati pokazuju pozitivnu vezu između organizacijske kulture i radnih performansi zaposlenika ($\beta = 0,278$, $p < 0,001$). To sugerira da organizacijska kultura koja potiče suradnju, inovaciju i transparentnost može pozitivno utjecati na radne performanse zaposlenika. Kada zaposlenici osjećaju da su njihova vrijednost i doprinos prepoznati i podržani od strane organizacije, skloniji su angažiranju i postizanju boljih rezultata. Prema teoriji samodeterminacije, koja je jedna od teorija motivacije, nivo zadovoljstva svakog čovjeka je uslovljen zadovoljavanjem osnovnih psiholoških potreba kao što su autonomija, kompetencija i povezanost. Najčešća primjena teorije samodeterminacije je kroz sport, obrazovanje, promjenu radnog mjesta i slično. Dakle, organizaciona kultura koja brine o svojim zaposlenicima, će za rezultat imati bolje individualne performanse a samim tim i bolju produktivnost. Postoje brojna istraživanja, među kojima je i Kotter i Heskett (1992), koji su po osnovu svoje studije zaključili da organizacije sa adaptivnom kulturom imaju mnogo bolje rezultate individualnih performansi u odnosu na kompanije koje imaju rigidne kulture.

Po osnovu navedenog obrazloženja zaključujemo da je *H3* potvrđena.

Rezultati testiranja H4: Organizacijska kultura je pozitivno povezana sa učešćem zaposlenih u sportsko-rekreativnim aktivnostima

Otkrivena je pozitivna veza između organizacijske kulture i rekreativnih aktivnosti zaposlenika ($\beta = 0,211$, $p < 0,001$). Ovo sugerira da organizacijska kultura koja promiče

ravnotežu između poslovnog i privatnog života te podržava zdrav način života potiče zaposlenike da se više angažiraju u rekreativnim aktivnostima. To može rezultirati poboljšanim blagostanjem i općim zadovoljstvom zaposlenika.

Dakle, hipoteza H4 je takođe potvrđena.

Rezultati testiranja H5: Učešće u sportsko-rekreativnim aktivnostima pozitivno utječe na blagostanje zaposlenih

Pronađena je značajna pozitivna veza između rekreativnih aktivnosti i blagostanja zaposlenika ($\beta = 0,612$, $p < 0,001$). To sugerira da redovito sudjelovanje u rekreativnim aktivnostima, poput vježbanja ili hobija, može pozitivno utjecati na emocionalno, fizičko i mentalno blagostanje zaposlenika. Naučna istraživanja i teorijski okviri jasno pokazuju da učešće u sportsko-rekreativnim aktivnostima ima pozitivan uticaj na blagostanje zaposlenih. Fizička aktivnost doprinosi boljem mentalnom i fizičkom zdravlju, smanjuje stres i anksioznost, i povećava socijalnu povezanost, sve zajedno poboljšavajući kvalitet života zaposlenih. Što nas dovodi do potvrđivanja H5.

Konačno, Rezultati testiranja H6: Učešće u sportsko-rekreativnim aktivnostima negativno utječe na burnout

Utvrđena je negativna veza između rekreativnih aktivnosti i razine burnouta ($\beta = -0,206$, $p < 0,001$). Ovo implicira da aktivno sudjelovanje u rekreativnim aktivnostima može smanjiti rizik od burnouta među zaposlenicima. Rekreacija može služiti kao važan mehanizam za smanjenje stresa, opuštanje i obnovu energije, što može pomoći u prevladavanju izgaranja na poslu. I u konačnici dolazimo da potvrde postavljene H6.

R-kvadrat (R-square) je statistička mjera koja pokazuje proporciju varijanse zavisne varijable koja je objašnjena nezavisnim varijablama u modelu. Vrijednosti R-kvadrata variraju od 0 do 1, gdje veće vrijednosti ukazuju na bolju sposobnost modela da objasni varijansu zavisne varijable. Rezultati su prikazani u tabeli ispod:

Tabela 8 R-kvadrat

	R^2
<i>Blagostanje</i>	0.375
<i>Burnout</i>	0.168
<i>Performanse</i>	0.08
<i>Rekreacija</i>	0.045

Izvor: ilustracija autora

Vrijednost R^2 od 0.375 za blagostanje znači da model objašnjava 37.5% varijanse u blagostanju. Ovo ukazuje na relativno dobru sposobnost modela da predvidi blagostanje zaposlenih na osnovu uključenih nezavisnih varijabli. Iako nije izuzetno visoko, ova vrijednost sugerše da postoji značajan nivo objašnjenja varijanse. Vrijednost R^2 od 0.168 za burnout pokazuje da model objašnjava 16.8% varijanse u burnout-u. Ova vrijednost ukazuje na umjerenu sposobnost modela da predvidi nivo burnout-a među zaposlenima. Postoji značajan prostor za poboljšanje modela kako bi se bolje objasnila varijansa u burnout-u, što može uključivati dodavanje novih relevantnih varijabli ili rafiniranje postojećih. Vrijednost R^2 od 0.08 za performanse znači da model objašnjava samo 8% varijanse u radnim performansama zaposlenih. Ova niska vrijednost sugerše da su potrebne dodatne varijable ili izmjene u modelu kako bi se bolje obuhvatila varijansa u performansama. Vrijednost R^2 od 0.045 za rekreaciju pokazuje da model objašnjava samo 4.5% varijanse u rekreativnim aktivnostima zaposlenih. Ova vrlo niska vrijednost sugerše da model gotovo uopšte ne objašnjava varijansu u rekreaciji. Ovo ukazuje na potrebu za značajnim revizijama modela, uključujući identifikaciju i dodavanje relevantnijih varijabli koje bi mogle bolje objasniti varijansu u rekreaciji.

6. ZAKLJUČAK

Fenomen posjećivanja fitness centara i bavljenje sportsko-rekreativnim aktivnostima je postao zaista globalni trend, koji polahko ulazi i na tržište Bosne i Hercegovine.

U neizvjesnim uslovima tržišta zaposlenici i menadžeri su pod stalnim pritiskom poslodavaca, u želji ostvarenja boljih rezultata i postizanja ciljeva. Zaposlenici nesvjesno ili pod pritiskom preuzimaju više različiti zadataka, što dovodi do fenomena burnouta i eventualno lošijih rezultata individualnih performansa.

Logično pitanje bi bilo: da li je multitasking zaista nešto što može dovesti do rezultata, koliko dugo možemo biti multitasking, koje su posljedice ovog načina izvršavanja zadataka i koja je finalna slika profila ovakvog tipa zaposlenika?

Organizacijska kultura i klima u kompanijama, nadasve imaju ključnu ulogu za finalni rezultat poslovanja. Organizaciona kultura obuhvata skup normi, vjerovanja, vrijednosti i obrazaca ponašanja koji definiraju kako se stvari obavljaju unutar organizacije. Manifestuje se kroz različite vidljive elemente kao što su misija kompanije, način uređenja radnog prostora, način oblačenja zaposlenih te način komunikacije unutar tima. Osim toga, organizaciona kultura obuhvata i dublje, manje vidljive aspekte poput vjerovanja i vrijednosti koje zajednički dijele članovi organizacije. S druge strane organizaciona klima fokusirana je na individualno iskustvo kroz nis psiholoških varijabli kao što su zadovoljstvo na radu, zadovoljstvo poslom, platom i slično. Sve u svemu ako su organizaciona klima i kultura u korelaciji sa pozitivnim ciljem stvaranja zadovoljstva zaposlenika, kao rezultat imamo produktivan rad.

Uporedili smo menadžere prije i menadžere danas, te ustanovili da je zaista veliki napredak u osnovama organizacionih kultura kompanija, te da menadžeri zaista mnogo više brinu o zdravlju svojih zaposlenika, kako mentalnom tako i fizičkom. Na svjetskom tržištu je ova vrsta skrbi o zaposlenicima već ukorjenjena i skoro da postaje uslov za zaposlenje od strane zaposlenika. Isto se primjenjuje i na teritoriji BiH, naročito u privatnim kompanijama.

Nadalje, neodgovarajuća ishrana, neadekvatna fizička aktivnost, san i odmor umanjuju osnovni nivo energije kod ljudi, kao i njihovu sposobnost da upravljaju emocijama i da se koncentrišu. Uprkos tome, veliki broj zaposlenika ne pronalazi načine za dosljedno inkorporiranje ovih zdravih obrazaca ponašanja, s obzirom na sve ostale zahtjeve koji se pred njih postavljaju.

Većina ljudi ignoriše signale koje tijelo šalje uključuju fizički nemir, zijevanje, glad, teškoće sa koncentracijom, nastavljajući sa radom. Posljedica ovakvog ponašanje je ta da se rezervoar naše energije – naš preostali kapacitet – ubrzano troši kako dan prolazi. Fenomen sagorijevanja na poslu slično je sindromu hroničnog umora, ali se mijenja i stav prema poslu, što za umor nije karakteristično.

Dotakli smo se i epidemije COVID19, te uvidjeli koliko emocionalna inteligencija i psihosocijalni rizici utiču na zadovoljstvo kako životom tako i generalno blagostanje, na primjeru medicinskih sestara koje su u konačnici bile stub opstanka za mnoge pacijente.

Kao osnovni cilj ove studije je bio istražiti koliko zaista sportsko-rekreativna aktivnost može poboljšati opće stanje zaposlenika, individua koje su duži vremenski period tokom dana vezani za radno mjesto u kancelariji sa minimalnom fizičkom aktinošću.

Za potrebe empirijskog istraživanja korištena je metoda online anketiranja, pri čemu je prikupljeno 246 anketa od ispitanika iz različitih kompanija, različitih zanimanja i demografskih karakteristika.

U ovoj studiji definisano je 5 latentnih konstruakta, a to su blagostanje, organizaciona kultura, sportsko-rekreativna aktivnost, burnout, te individualne performanse. Za testiranje navedenih varijabli korištena je metoda interne konzistentnosti (Cronbach's alpha i Composite reliability), te diskriminatorna validnost (Fornell i Lacker; HTMT kriterij). Spomenute metode su nam dokazale da su vrijednosti istraživačkih varijabli pouzdane, te da je zadovoljena diskriminatorna validnost.

Kao sljedeći korak, analizirane su hipoteze postavljene na samom početku. Hipoteze su analizirane pomoću tzv. bias-corrected and accelerated (BCa) bootstrap metode. Po osnovu statističkih indikatora, dokazano je da su potvrđene hipoteze H2, H3, H4, H5 i H6. Dakle, vidno je da organizacijska kultura koja promiče podršku, transparentnost i pozitivno radno okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i podržano povezuje se s nižim razinama burnouta. Nadalje organizaciona kultura svojim zalaganjem, promovisanjem zdravijeg načina življenja ima pozitivan utjecaj na svoje zaposlenike kako bi poboljšali kvalitet života

i u konačnici za rezultat imali bolje individualne performanse te gradili pozitivan ambijent u svom okruženju kako poslovnom tako i privatnom.

Jedina hipoteza koja nije potvrđena je H1 u kojoj smo ispitali pozitivan utjecaj blagostanja na individualne performanse. Statistički dokazi navode da su se razvili negativni indikatori, što implicira da blagostanje nema pozitivan utjecaj na individualne performanse. Navedeno možemo tumačiti tako da je u istraživačkim uzorcima bilo više ispitanika koji mogu razdvojiti privano od poslovnog, te kontrolisati da ni mentalno ni fizičko stanje ne utječe na produktivnost rada pojedinaca.

Ovaj rad pruža nekoliko ključnih praktičnih doprinosa za organizacije i menadžere.

Prvo, jasno pokazuje da blagostanje zaposlenih ima pozitivan utjecaj na njihove radne performanse. Ovo naglašava važnost ulaganja u programe koji podržavaju fizičko i emocionalno zdravlje zaposlenih, kao što su programi za mentalno zdravlje, wellness inicijative i mjere za balans između posla i privatnog života. Kada se zaposleni osjećaju fizički i emocionalno dobro, njihova produktivnost i kvalitet rada značajno raste.

Drugi značajan doprinos ovog istraživanja je povezivanje organizacijske kulture sa nivoom burnout-a kod zaposlenih. Nalazi ukazuju na to da pozitivna organizacijska kultura, koja podržava timski rad, inovaciju, otvorenu komunikaciju i priznavanje doprinosa, može smanjiti nivo stresa i prevenirati burnout. Menadžeri mogu koristiti ove informacije za stvaranje radnog okruženja koje podržava zaposlenike, smanjujući time rizik od emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije.

Treći praktični doprinos se odnosi na povezivanje rekreativnih aktivnosti sa blagostanjem i smanjenjem rizika od burnout-a. Rezultati pokazuju da angažman u fizičkim aktivnostima i rekreativnim programima može značajno poboljšati fizičko zdravlje, smanjiti stres i povećati ukupno zadovoljstvo zaposlenih. Organizacije mogu implementirati inicijative koje promovišu fizičku aktivnost, kao što su članstva u teretanama, organizovani sportski događaji i timske aktivnosti, kako bi unaprijedile zdravlje i zadovoljstvo svojih zaposlenih.

Poslodavci zaista mogu jako puno utjecati na wellbeing svojih zaposlenih, kreiranjem pozitivnog i ugodnog radnog okruženja, organizovanjem korporativnih grupnih treninga za svoje zaposlenike, u toku ili izvan radnog vremena. U mnogim svjetskim firmama, poslodavci su organizirali aktivne pauze za svoje zaposlenike, pa tako pored pauze za ručak, imaju pauzu za sportsko rekreativnu aktivnost, bilo da se radi o časovima yoge ili nekom drugom grupnom treningu za svoje zaposlene. Jedan od načina je takođe i sportsko-rekreativna aktivnost izvan radnog vremena, bilo da se radi npr. o terminima tenisa, odbojke ili pak grupni časovi u nekom od obližnjih fitnes centara. I konačno, sportske igre na principu takmičenja između firmi, gdje se jačaju socijalne vještine unutar kompanije i jačaju timske veze.

REFERENCE

1. Abbott, J. (2003). Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector. *Journal of Communication Management*.
2. Ajanović, E., & Planjac, B. H. (2012). Značaj organizacije i motivacije ljudi. Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik.
3. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljuskih potencijala*. Golder marketing, Zagreb.
4. Bašić, M. (2004). *Ekonomija javnog sektora*. Ekonomski fakultet, Sarajevo.
5. Biddle, S. J., & Asare, M. (2011). Physical activity and mental health in children and adolescents: a review of reviews. *British Journal of Sports Medicine*, 45(11), 886-895.
6. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*.
7. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Ekonomski fakultet, Split.
8. Clark, D. (2016). 3 Productivity tips you can start using today. *Harvard Business Review*.
9. Dedić, G. (2005). *Sindrom sagorijevanja na radu*. Odjeljenje za mentalno zdravlje i vojnu psihologiju, Beograd.
10. Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational*. New York: Wiley.
11. Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organizations*.
12. Dobbin, F., & Jung, J. (2010). Corporate board gender diversity and stock performance: *The competence gap or institutional investor bias*. *NCL Rev*, 89, 809.
13. Freudenberger, J. H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*.
14. Fredrickson, et al. (2004). *Broaden and build teorija o pozitivnim emocijama*.
15. Gerber, M., Jonsdottir, I. H., Lindwall, M., & Ahlberg Jr, G. (2014). Physical activity in employees with differing occupational stress and mental health profiles: A latent profile analysis. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(6), 649-658.
16. Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. University of Houston.
17. Janssen, I., & LeBlanc, A. G. (2010). Systematic review of the health benefits of physical activity and fitness in school-aged children and youth. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 7, 1-16.
18. Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.; Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
19. Knight, R. (2016). *How to boost your team's productivity*.
20. Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). *Well-being and HRM in the changing workplace*.
21. Kreitner, R. (2009). *Principles of Management* (11th ed.). Arizona State University.
22. Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). *A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout*. Oxford.
23. Lise, M. S., & Judge, T. A. (2004). *Employee attitudes and job satisfaction*.

24. Lussier, R. N. (2006). *Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach*. McGraw-Hill/Irwin, USA.
25. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb.
26. Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1997). *Maslach Burnout Inventory*.
27. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
28. Mojić, D. (2007). *Organizacije i nacionalne kulture*. Univerzitet u Beogradu.
29. Muratović, H. (2006). *Organizacijski preokret*. Ekonomski fakultet, Sarajevo.
30. Oswald, et al. (2015). *Happiness and Productivity*. University of Warwick and IZA.
31. Penedo, F. J., & Dahn, J. R. (2005). Exercise and well-being: a review of mental and physical health benefits associated with physical activity. *Current Opinion in Psychiatry*, 18(2), 189-193.
32. Pšeničnik, A. (2006). *Recipročni model izgorjelosti (RMI)*. Institut za razvoj ljudskih resursa, Ljubljana.
33. Rahimić, Z. (2013). *Međunarodni menadžment*. Univerzitet u Sarajevu.
34. Russell, C. (2014). How regular exercise helps you balance work and family. *Harvard Business Review*.
35. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
36. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). *Employee attitudes and job satisfaction*.
37. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
38. Schein, E. (2004). *Organizational culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
39. Schaufeli, W., & Enzmann, D. (2020). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
40. Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*.
41. Smith, N., & Vigor, H. (1991). *People in Organization*. Oxford University Press.
42. Soto-Rubio, A., Carmen Giménez-Espert, M., & Prado-Gascó, V. (2020). *Effect of Emotional Intelligence and Psychosocial Risks on Burnout, Job Satisfaction, and Nurses' Health during the COVID-19*.
43. Todorović, J. M. (1999). *Menadžment i obrazovanje: Japanese approach*. Verzalpress Mrlješ, Beograd.
44. Tomljanović, Lj., & Stilin, A. (2012). *Research of Hofstede's cultural dimensions on the sample of students of entrepreneurship pp.1031-1035*.
45. Torington, D. (2002). *Menadžment ljudskih resursa* (5th ed.). Prevod: Lalović B., Beograd.
46. Wallace, M. J. (1982). Administering human resources: *An introduction to the profession*. New York, Toronto.

47. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

PRILOZI

Prilog 1. Variance Inflation Factor (VIF) test

<i>Item</i>	<i>VIF</i>
<i>BLAG10</i>	8.044
<i>BLAG8</i>	2.14
<i>BLAG9</i>	8.436
<i>BURN1</i>	1.733
<i>BURN10</i>	4.392
<i>BURN3</i>	1.877
<i>BURN4</i>	3.039
<i>BURN5</i>	2.075
<i>BURN6</i>	1.522
<i>BURN7</i>	2.384
<i>BURN9</i>	4.309
<i>PER1</i>	3.285
<i>PER2</i>	3.572
<i>PER3</i>	1.546
<i>PER4</i>	2.382
<i>POS2</i>	1.817
<i>POS3</i>	1.616
<i>REK2</i>	2.017
<i>REK3</i>	1.131
<i>RIZ10</i>	2.737

<i>RIZ11</i>	2.132
<i>RIZ12</i>	1.712
<i>RIZ13</i>	1.877
<i>RIZ9</i>	2.301
<i>SUD1</i>	1.833
<i>SUD2</i>	4.174
<i>SUD3</i>	3.025
<i>SUD4</i>	2.727
<i>REK1</i>	1.979

Prilog 2. Upitnik

Poštovani/a,

Pred Vama je anketa čija je svrha prikupljanje podataka u svrhu naučnog istraživanja potrebnog za izradu master teze studentice Belme Kuko na drugom ciklusu studija Ekonomskog fakulteta u Sarajevu na temu “Mjerenje utjecaja sportske rekreacije na regulisanje stresa I povećanje zadovoljstva zaposlenih”.

Vaši odgovori u potpunosti su anonimni I neće se analizirati na pojedinačnom nivou, već zbirno, čime je zagarantovana Vaša privatnost. Učešćem ćete dati svoj doprinos za stvaranje relevantnih uvida I saznanja u ovoj oblasti.

Za odgovaranje će Vam biti potrebno 10 minuta vremena.

Demografske karakteristike

1. Vaš spol?

- 1) Muški
- 2) Ženski

2. Vaša starosna dob?

- 1) Od 18 do 25 godina
- 2) Od 26 do 35 godina
- 3) Od 36 do 45 godina
- 4) Od 46 do 55 godina
- 5) Od 56 do 65 godina

3. Vaš stepen obrazovanja?

- 1) Osnovno obrazovanje
- 2) Srednja stručna sprema
- 3) Visoka stručna sprema
- 4) Magistarski studij
- 5) Doktorski studij

4. Vaša pozicija u kompaniji?

- 1) Operativni nivo
- 2) Administrativni nivo
- 3) Stručni nivo
- 4) Srednji menadžment
- 5) Izvršni nivo
- 6) Drugo: _____

5. Godine radnog iskustva koje imate u Vašem zanimanju(unesite broj godina)

Rekreacija

1. Koliko se često bavite tjelesnom aktivnošću u slobodno vrijeme?

1. Rijetko ili nikad
2. Jednom ili dvaput mjesečno
3. Jednom ili dva puta sedmično
4. Tri do pet puta sedmično
5. Gotovo svaki dan

2. Koliko se smatrate fizički aktivnim?

Uopće nije aktivan

1. Malo aktivan
2. Umjereno aktivan
3. Vrlo aktivan
4. Izrazito aktivan

3. Koliko smatrate da je važno baviti se tjelesnom aktivnošću za vaše opće dobro?

1. Uopće nije važno
 2. Malo važno
 3. Umjereno važno
 4. Vrlo važno
 5. Izuzetno važno
4. Na ljestvici od 1 do 5, koliko ste zadovoljni mogućnostima za tjelesnu aktivnost koje vam pruža poslodavac?
- Vrlo nezadovoljan
 - Donekle nezadovoljan
 - Neutralan
 - Donekle zadovoljan
 - Vrlo zadovoljan
5. Da li učestvujete u sportskim ili rekreacijskim aktivnostima s kolegama izvan radnog vremena?
- Da
 - Ne
6. Koliko često sudjelujete u sportskim ili rekreativnim aktivnostima s kolegama izvan radnog vremena?
- Rijetko ili nikad
 - Jednom ili dvaput mjesečno
 - Jednom ili dva puta sedmično
 - Tri do pet puta sedmično
 - Gotovo svaki dan
7. Koliko smatrate da je sudjelovanje u sportskim ili rekreacijskim aktivnostima s kolegama pozitivno utjecalo na vaše društvene veze i poslovne odnose?
- Nimalo
 - Malo
 - Umjereno
 - Jako puno
 - Često
8. Koliko smatrate da je sudjelovanje u sportskim ili rekreacijskim aktivnostima s kolegama pozitivno utjecalo na vaše mentalno zdravlje i razinu stresa?
- Nimalo
 - Malo
 - Umjereno
 - Jako puno
 - Često
9. Koliko smatrate da je sudjelovanje u sportskim ili rekreacijskim aktivnostima s kolegama pozitivno utjecalo na vaše fizičko zdravlje i opću dobrobit?
- Nimalo

- Malo
- Umjereno
- Jako puno
- Često

10. Koliko je vjerojatno da ćete u budućnosti nastaviti sudjelovati u sportskim ili rekreacijskim aktivnostima s kolegama?

- Nije vjerovatno
- Malo vjerovatno
- Neutralno
- Vjerovatno
- Vrlo vjerovatno

11. Koliko je vjerojatno da ćete drugim zaposlenicima preporučiti sudjelovanje u sportskim ili rekreativnim aktivnostima s kolegama?

- Nije vjerovatno
- Malo vjerovatno
- Neutralno
- Vjerovatno
- Vrlo vjerovatno

Burnout

Molim Vas da na pitanja u nastavku procijenite Vaš nivo (ne)slaganja sa navedenim tvrdnjama:

1. Apsolutno se ne slažem
2. Ne slažem se
3. Djelimično se slažem
4. Neutralan/a sam
5. Djelimično se slažem
6. Slažem se
7. Apsolutno se slažem

1. Posao me emotivno iscrpljuje.	1	2	3	4	5	6	7
2. Kada se probudim ujutro i znam da se moram suočiti sa još jednim radnim danom osjećam se umorno.	1	2	3	4	5	6	7
3. Raditi s ljudima čitav dan za mene stvarno predstavlja napor.	1	2	3	4	5	6	7
4. Osjećam se istrošeno od posla.	1	2	3	4	5	6	7
5. Moj me posao frustrira.	1	2	3	4	5	6	7
6. Mislim da na poslu radim previše.	1	2	3	4	5	6	7
7. Osjećam se kao da sam na kraju svojih snaga.	1	2	3	4	5	6	7
8. Osjećam da se odnosim prema 'ostalima' kao da su bezlični objekti	1	2	3	4	5	6	7
9. Od kako radim ovaj posao postao/la sam bezosjećajiji/-ja prema ljudima.	1	2	3	4	5	6	7
10. Brinem se da me ovaj posao čini emotivno hladnijom osobom.	1	2	3	4	5	6	7
11. Zapravo me nije briga šta se dešava sa 'ostalima'.	1	2	3	4	5	6	7
12. Imam osjećaj da me 'ostali' krive za neke svoje probleme.	1	2	3	4	5	6	7
13. Mogu s lakoćom razumjeti kako se 'ostali' osjećaju u vezi nečega.	1	2	3	4	5	6	7
14. Veoma se učinkovito nosim sa problemima koje imaju 'ostali'.	1	2	3	4	5	6	7
15. Osjećam da pozitivno utičem na živote drugih ljudi kroz svoj posao.	1	2	3	4	5	6	7
16. Mogu s lakoćom stvoriti ugodnu atmosferu sa 'ostalima'.	1	2	3	4	5	6	7
17. Osjećam se raspoložen/a nakon bliskog surađivanja sa 'ostalima'.	1	2	3	4	5	6	7
18. Ostvario/-la sam mnogo vrijednih stvari u ovom poslu.	1	2	3	4	5	6	7
19. Na svom poslu se sa emotivnim problemima nosim veoma smireno.	1	2	3	4	5	6	7

Organizaciona kultura

Sudjelovanje

Svi imaju priliku učestvovati na sastancima	1	2	3	4	5	6	7
Na sastancima nastojimo razumjeti stajališta svakog pojedinca	1	2	3	4	5	6	7
Članovi su spremni postavljati pitanja o pretpostavkama koje grupa	1	2	3	4	5	6	7
Potiče se iznošenje istine u svim prilikama	1	2	3	4	5	6	7

Poštivanje pojedinca

Moj nadređeni vjeruje da ću ispuniti njegova/njezina očekivanja	1	2	3	4	5	6	7
Moj nadređeni vjeruje da dobre ideje i rješenj za probleme mogu doći od bilo koga	1	2	3	4	5	6	7
Moja organizacija na najbolji način koristi moj intelektualni kapacitet	1	2	3	4	5	6	7

Odnos prema riziku

Ako pojedinci u mojoj organizaciji pogriješe, obično će to pokušati prikriti	1	2	3	4	5	6	7
Postoje privilegovani pojedinci u organizaciji koji se rijetko propituju	1	2	3	4	5	6	7
Većina članova vjeruje u održavanje postojećeg stanja	1	2	3	4	5	6	7
Na našim sastancima očekuje se da većinu odluka donese nadređeni	1	2	3	4	5	6	7
Ako se ne slažem sa svojim nadređenim, jednostavno mi je izraziti svoje stavove	1	2	3	4	5	6	7

Orjentisanost prema poduzimanju akcija

U ovoj organizaciji vodi se mnogo rasprava, ali čini se da se vro malo toga čini	1	2	3	4	5	6	7
Brojni projekti su pokrenuti s guštom i entuzijazmom ali se ne realizuju do kraja	1	2	3	4	5	6	7
Mi vjerujemo u načelo"ko ne riskira ne profitira"	1	2	3	4	5	6	7

Povjerenje

Na većinu ljudi u mojoj organizaciji mogu pouzdati da će održati svoja obećanja	1	2	3	4	5	6	7
Smatram da su moje kolegice/kolege dobronamjerni	1	2	3	4	5	6	7
Vjerujem da će se moj nadređeni ponašati pošteno prema meni dok ocjenjuje moj učinak	1	2	3	4	5	6	7

Otvorenost

Top menadžment vjeruje u komuniciranje važnih vijesti sa zaposlenicima u organizaciji	1	2	3	4	5	6	7
Većina starijih članova moje organizacije su pristupačni	1	2	3	4	5	6	7

Distanca moći

Vjerujem da sukobi među članovima vezani uz posao mogu dovesti do slabijeg učinka	1	2	3	4	5	6	7
Sukobljeni član grupe može izgubiti svoj društveni položaj	1	2	3	4	5	6	7
Na grupnim sastancima većinu razgovora vodi supervizor grupe	1	2	3	4	5	6	7

Individualne performanse

Adekvatno ispunjavam specifične zadatke	1	2	3	4	5	6	7
Zadovoljavam standarde i zahtjeve u poslu koji radim	1	2	3	4	5	6	7
Radim visoko kvalitetan posao	1	2	3	4	5	6	7
Uvijek se trudim da izvršim svoje dužnosti što bolje je moguće	1	2	3	4	5	6	7

Wellbeing

Zadovoljstvo životom

Moj se život ne razlikuje puno od mojih ideala	1	2	3	4	5	6	7
Moji životni uvjeti su jako dobri	1	2	3	4	5	6	7
Vrlo sam zadovoljan svojim sadašnjim životom	1	2	3	4	5	6	7
Do sada sam stekao važne stvari u životu	1	2	3	4	5	6	7
Kad bi moj život počeo ispočetka, ne bih napravio gotovo nikakve promjene	1	2	3	4	5	6	7

Pozitivni učinak

U posljednja tri mjeseca često sam bio/la sretan/na	1	2	3	4	5	6	7
U posljednja tri mjeseca često sam bio/la zadovoljan/na	1	2	3	4	5	6	7
U posljednja tri mjeseca često sam imao/la osjećaj satisfakcije	1	2	3	4	5	6	7
U posljednja tri mjeseca često sam imao/la osjećaj užitka	1	2	3	4	5	6	7

Negativni učinak

U posljednja tri mjeseca često sam bio/la tužan/na.	1	2	3	4	5	6	7
U posljednja tri mjeseca često sam se osjećao/la nesretno	1	2	3	4	5	6	7
U posljednja tri mjeseca često sam se osjećao/la ljuto	1	2	3	4	5	6	7
U posljednja tri mjeseca često sam se osjećao/la zabrinuto	1	2	3	4	5	6	7