

Implementacija socijalnog mentorstva u Hrvatskoj

Izvještaj kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja

doc. dr. sc. Dinka Caha

prof. dr. sc. Olja Družić Ljubotina

prof. dr. sc. Marijana Kletečki Radović

Osijek, rujan 2026.

Izvještaj objedinjuje dva izvora podataka: (1) anketno istraživanje sa stručnim radnicima područnih ureda Hrvatskog zavoda za socijalni rad ($N = 295$) o provedbi usluge socijalnog mentorstva i (2) kvalitativno istraživanje s korisnicima zajamčene minimalne naknade ($N = 24$) o čimbenicima uključivanja i zadržavanja u socijalnom mentorstvu.

Sažetak

Socijalno mentorstvo uvedeno je Zakonom o socijalnoj skrbi (2022) kao socijalna usluga individualizirane i kontinuirane podrške osobama u riziku od socijalne isključenosti, ponajprije nezaposlenim korisnicima zajamčene minimalne naknade. Cilj je ovog izvještaja deskriptivno prikazati kako se usluga provodi iz dviju perspektiva – stručnih radnika koji je preporučuju i provode te korisnika kojima je namijenjena. U kvantitativnom dijelu 295 stručnih radnika iz svih 21 županija procijenilo je ishode implementacije (prihvatljivost, primjerenost, izvedivost), mehanizme normalizacije prema teoriji normalizacijskog procesa te organizacijski kontekst. U kvalitativnom dijelu provedeno je 12 intervjua i dvije fokus grupe s ukupno 24 korisnika zajamčene minimalne naknade, a podaci su analizirani deduktivno prema COM-B modelu. Dodatno je tematski analizirano 96 otvorenih komentara stručnih radnika.

Stručni radnici razumiju svrhu socijalnog mentorstva (koherentnost $M = 3,78$) i spremni su ga podržati (kognitivna participacija $M = 3,66$), ali njezinu izvedivost procjenjuju neznatno ispod središta ljestvice ($M = 2,96$), dok su resursi najslabije ocijenjeno obilježje konteksta ($M = 2,51$). Samo 17,2 % mentorskih procesa o kojima su mentori izvijestili završeno je u potpunosti, a 71,9 % zaključenih procesa završilo je prije završne faze. Komentari stručnjaka najčešće upućuju na nedostatak radnika i preopterećenost drugim poslovima, a korisnici kao ključne čimbenike uključivanja navode izvršne funkcije, zdravstvena ograničenja, dostupnost prijevoza, stigmatu, kvalitetu odnosa s mentorom i način na koji im je usluga predstavljena. Nalazi upućuju na to da je usluga vrijednosno prihvaćena, ali da njezinu normalizaciju u svakodnevnoj praksi ograničavaju kadrovski, organizacijski i komunikacijski uvjeti.

Ključne riječi: socijalno mentorstvo, implementacija, zajamčena minimalna naknada, NPT, COM-B, ORCA

Extended Summary

Implementation of Social Mentoring in Croatia: A Descriptive Report of Quantitative and Qualitative Research

Background. Social mentoring was introduced into the Croatian social welfare system by the Social Welfare Act (2022) as a social service providing individualised and continuous support to people at risk of social exclusion, primarily unemployed recipients of the guaranteed minimum benefit (GMB). The service lasts six to eight months, comprises at least ten structured one-hour sessions and is delivered by specially trained professionals who help participants mobilise their own strengths and connect them with employers, education, health care and community resources (Družić Ljubotina et al., 2022). Because Croatian social policy has a long-standing gap between planned and implemented measures, this report describes the implementation of social mentoring from two complementary perspectives: the professionals who refer recipients to and deliver the service, and the recipients for whom it is intended.

Methods. The report integrates three data sources. (1) A survey of 295 professionals employed in regional offices of the Croatian Institute for Social Work from all 21 counties, including 97 social mentors. Participants rated implementation outcomes – acceptability, appropriateness and feasibility (AIM, IAM, FIM; Weiner et al., 2017) – normalisation mechanisms according to Normalisation Process Theory (NPT; NoMAD-based items; Finch et al., 2018), the organisational context (six ORCA subscales; Helfrich et al., 2009) and the inner context according to the i-PARIHS framework (Harvey & Kitson, 2016). Data were analysed descriptively, and differences between social mentors and other professionals are expressed as Cohen's *d*. (2) A qualitative study with 24 GMB recipients (20 women and 4 men aged 28–64) who had declined, were currently enrolled in or had completed social mentoring, comprising 12 semi-structured interviews and two focus groups analysed deductively within the COM-B model (Caha et al., 2026). (3) An inductive thematic analysis of the 96 substantive comments professionals gave in response to an open-ended survey question.

Implementation outcomes and normalisation. Professionals rated acceptability ($M = 3.37$) and appropriateness ($M = 3.37$) slightly above the scale midpoint, but feasibility slightly below it ($M = 2.96$). Most liked the purpose and content of the service (57.3%) and supported its delivery (56.3%), yet only 24.1% felt that it met their expectations and 16.6% found it easy to deliver. Among the NPT mechanisms, coherence was rated highest ($M = 3.78$), followed by cognitive participation ($M = 3.66$), whereas collective action ($M = 3.09$) and reflexive monitoring ($M = 3.08$) were rated lowest. Although 69.5% understood how social mentoring differs from usual welfare services and 79.0% were willing to collaborate with colleagues in its delivery, only 34.9% believed that staff in their office shared an understanding of its purpose, 27.1% considered the materials and resources provided sufficient and 20.0% thought that their office collectively regarded the service as worth implementing.

Organisational context. Resources were the lowest-rated domain in the study ($M = 2.51$): only 15.3% reported adequate financial resources and 16.9% support in engaging the necessary staff. The inner context was also rated below the midpoint ($M = 2.89$), and only 24.1% considered social mentoring an organisational priority. Social mentors rated coherence slightly higher than other professionals ($d = 0.29$) but rated the organisational context of their offices less favourably (d from -0.41 to -0.56 for leadership culture, leadership behaviour, measurement, staff culture and opinion leaders), while both groups rated feasibility and resources similarly low. Implementation outcomes were strongly related to the NPT mechanisms ($r = .49-.78$), moderately to resources ($r = .41-.50$) and the inner context ($r = .47-.61$), and only weakly to leadership and culture ($r = .16-.27$).

Reach and retention. Professionals who refer recipients had referred a median of 10 recipients each, and social mentors had been in contact with a median of 87.5 recipients. Of the 9,682 mentoring processes reported by the 88 mentors with complete data, 17.2% had been fully completed, 43.8% had ended before the final phase and 39.0% were ongoing; thus, 71.9% of concluded processes ended before the final phase, and 29 of 92 mentors had not fully completed a single process.

Professionals' comments. The most frequent theme was the shortage of professionals and work overload from other duties (45.8% of comments), particularly from inclusion allowance procedures and administrative

proceedings, followed by low motivation and dropout of recipients (21.9%), a good idea that is difficult to implement in practice (17.7%) and pressure to meet quotas and justify EU funding (17.7%). Social mentors more often reported positive experiences (22.9% vs. 6.2%), lack of support from management and colleagues (18.8% vs. 8.3%) and a need for supervision and further training (14.6% vs. 6.2%), whereas other professionals more often rejected the service outright (18.8% vs. 4.2%), perceived an overlap with regular social work (18.8% vs. 2.1%) or suggested that the Croatian Employment Service should deliver it (14.6% vs. 2.1%).

Recipients' experiences (COM-B). Regarding capability, organisational and planning skills, self-efficacy and internalised work values facilitated engagement, whereas difficulties in managing time and family obligations, a narrow understanding of the service as job-search assistance and poor physical health were barriers; flexible delivery, such as telephone sessions, enabled participation despite health limitations. Regarding opportunity, lack of practical support from family, welfare-related stigma, distance from the office, infrequent public transport and travel costs hindered participation, whereas an empathetic, respectful and trusting relationship with the social mentor, proximity to the office and free public transport facilitated it. Regarding motivation, initial fear of benefit conditionality and coercive recruitment messages discouraged recipients, but these fears diminished once mentoring was experienced as supportive; clearly communicated benefits, realistic goals and the success stories of former participants strengthened motivation, and recipients wished that mentors had more authority in referrals to employment and training.

Integration and conclusion. The findings from all three sources converge: social mentoring is accepted in principle but has not yet been normalised in everyday practice. Professionals understand and support the service, but the barriers lie in the conditions of its delivery – staffing, organisational integration, recruitment practices and accessibility – rather than in the idea of the service itself, and the retention of recipients is the central implementation challenge.

Recommendations. (1) Secure staffing so that social mentors are relieved of other duties, particularly administrative proceedings and inclusion allowance procedures, and clearly define the share of working time devoted to mentoring. (2) Prioritise quality over quotas by enrolling motivated recipients and monitoring outcomes rather than the number of people enrolled. (3) Revise recruitment communication: emphasise voluntariness, distinguish the service from benefit conditionality and involve former participants as peer champions. (4) Strengthen organisational integration by including the service in office priorities and procedures, informing all units about its purpose and effects and establishing feedback loops. (5) Improve accessibility by covering transport costs, enabling outreach and telephone work and providing a private space for confidential conversations. (6) Support mentors through supervision, further training and networking, and adapt the manual and phases of work to recipients who are unable to work and to persons with disabilities.

Keywords: social mentoring, implementation, guaranteed minimum benefit, NPT, COM-B, ORCA

1. Uvod

1.1. Socijalno mentorstvo u hrvatskom sustavu socijalne skrbi

Zaposlenje se smatra jednim od ključnih čimbenika smanjenja siromaštva i socijalne isključenosti (Tomczak i Rofuth, 2015). Iako Hrvatska bilježi povijesno nisku stopu nezaposlenosti, korisnici zajamčene minimalne naknade u pravilu imaju nižu zapošljivost – riječ je češće o starijim i niže obrazovanim osobama, osobama sa zdravstvenim ograničenjima te osobama zastarjelih profesionalnih kompetencija (Caha, 2021; Šverko i sur., 2006). Dugotrajna nezaposlenost nije samo ekonomska deprivacija: povezana je s višim razinama stresa, depresivnosti, anksioznosti i psihosomatskih tegoba (McKee-Ryan i sur., 2005; Paul i Moser, 2009) te s latentnom deprivacijom i lošijim mentalnim zdravljem korisnika socijalne pomoći (Caha i sur., 2023).

Kako bi se prekinuo krug dugotrajne nezaposlenosti, socijalne isključenosti i međugeneracijskog prijenosa siromaštva, Zakon o socijalnoj skrbi (2022) uveo je socijalno mentorstvo kao socijalnu uslugu. Socijalno mentorstvo pruža stručnu podršku usmjerenu na jačanje kapaciteta korisnika za prevladavanje nepovoljnih životnih okolnosti povezanih sa socijalnom isključenošću (Družić Ljubotina i sur., 2022). Usluga traje šest do osam mjeseci i uključuje najmanje deset strukturiranih jednosatnih susreta, a provode je stručni radnici s posebnom izobrazbom (Zakon o socijalnoj skrbi, 2022). Socijalni mentor radi u partnerstvu s korisnikom, potiče njegove samoinicijativne aktivnosti te ga povezuje s organizacijama civilnoga društva, obrazovnim ustanovama, poslodavcima, zdravstvenim i drugim javnim službama (Kletečki Radović i Tutić Grokša, 2021). Usluga je time zamišljena kao „most“ između korisnika i resursa zajednice (Družić Ljubotina i sur., 2022).

Na nacionalnoj razini socijalno mentorstvo proizlazi iz Nacionalnog plana borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti te Nacionalnog plana razvoja socijalnih usluga za razdoblje 2021.–2027. (Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike [MRMSOSP], 2021a, 2021b). Međunarodni nalazi upućuju na višestruke dobrobiti mentorstva – veću motivaciju za obrazovanje, stabilniju percepciju socijalne podrške, višu samoučinkovitost i bolje uključivanje na tržište rada (Callis i sur., 2022; Eby i sur., 2008).

1.2. Implementacijska perspektiva i teorijski okviri

Hrvatski sustav socijalne skrbi obilježava dugotrajan raskorak između planiranih i stvarno provedenih mjera, što je prepoznato i u samom Nacionalnom planu borbe protiv siromaštva (MRMSOSP, 2021a). Implementacijska znanost bavi se upravo procesima i čimbenicima koji olakšavaju ili otežavaju prijenos empirijski utemeljenih intervencija u rutinsku praksu (Cabassa, 2016). Istraživanje prikazano u ovom izvještaju oslanja se na nekoliko komplementarnih okvira:

- **Ishodi implementacije** (Proctor i sur., 2011) – prihvatljivost, primjerenost i izvedivost kao rani pokazatelji uspješnosti provedbe, mjereni kratkim ljestvicama AIM, IAM i FIM (Weiner i sur., 2017).
- **Teorija normalizacijskog procesa (NPT)** (May i Finch, 2009) – objašnjava kako nova praksa postaje „normalan“ dio rada kroz četiri mehanizma: koherentnost (razumijevanje), kognitivnu participaciju (uključivanje i legitimacija), kolektivno djelovanje (operativni rad) i refleksivno praćenje (procjena). Mjerena je česticama upitnika NoMAD (Finch i sur., 2018).
- **Unutarnji kontekst organizacije** – mjeran podljestvicama upitnika ORCA (Helfrich i sur., 2009), utemeljenog na okviru PARIHS.
- **COM-B model** (Michie i sur., 2011, 2014) – ponašanje (ovdje: uključivanje i zadržavanje korisnika u usluzi) proizlazi iz interakcije sposobnosti, prilike i motivacije; model je korišten u kvalitativnom dijelu istraživanja.

Takva kombinacija omogućuje da se ista usluga promatra na razini sustava i organizacije (stručni radnici) i na razini krajnjih korisnika, što je osobito važno za uslugu čiji uspjeh ovisi i o radu stručnjaka i o dobrovoljnom angažmanu korisnika.

1.3. Ciljevi izvještaja

Cilj je izvještaja deskriptivno prikazati i protumačiti rezultate o implementaciji socijalnog mentorstva, i to: (1) obilježja stručnih radnika i obuhvat usluge; (2) procjene ishoda implementacije; (3) procjene mehanizama normalizacije (NPT); (4) procjene organizacijskog konteksta; (5) stavove stručnih radnika izražene u otvorenim komentarima te (6) iskustva korisnika ZMN-a s uključivanjem u uslugu.

2. Opis istraživanja

2.1. Kvantitativno istraživanje sa stručnim radnicima

Sudionici i postupak

Anketnim upitnikom obuhvaćeni su stručni radnici područnih ureda Hrvatskog zavoda za socijalni rad (HZSR) – socijalni mentori, voditelji slučaja, radnici različitih stručnih cjelina i upravitelji. Odgovore na sve zatvorene čestice dali su svi sudionici (nema nedostajućih podataka), osim kod pitanja o broju upućenih i mentoriranih korisnika, na koja su odgovarali samo oni kojima su ta pitanja bila primjenjiva, pa se broj odgovora razlikuje po pokazateljima (Tablica 3).

Instrumenti

Sve čestice procjenjivale su se na ljestvici od 1 (*uopće se ne slažem*; kod ljestvica ishoda implementacije *u potpunosti se ne slažem*) do 5 (*u potpunosti se slažem*). Ishodi implementacije mjereni su ljestvicama prihvatljivosti (AIM), primjerenosti (IAM) i izvedivosti (FIM), svaka s po četiri čestice (Weiner i sur., 2017). Mehanizmi NPT-a mjereni su s 20 čestica prilagođenih iz upitnika NoMAD (Finch i sur., 2018); budući da konfirmatorna faktorska analiza nije potvrdila izvorne podljestvice koherentnosti, kognitivne participacije i kolektivnog djelovanja, za te se konstrukte rezultati na razini ljestvice prikazuju na skraćenim, psihometrijski potvrđenim verzijama s po tri čestice, dok se refleksivno praćenje prikazuje sa svih pet čestica. Organizacijski kontekst mjereno je sa šest podljestvica upitnika ORCA (Helfrich i sur., 2009) te sa sedam čestica unutarnjeg konteksta (MI) prema okviru i-PARIHS (Harvey i Kitson, 2016). Upitnik je završavao otvorenim pitanjem: „Imate li kakav komentar u odnosu na provedbu usluge socijalnog mentorstva?“

Obrada podataka

Za svaku su česticu izračunati aritmetička sredina (M), standardna devijacija (SD) te postotak sudionika koji se slažu (odgovori 4 i 5) odnosno ne slažu (odgovori 1 i 2). Rezultati na ljestvicama izraženi su kao prosjek po čestici (raspon 1–5) radi usporedivosti ljestvica različite duljine; u tablicama su navedeni i ukupni rezultati. Pouzdanost je procijenjena Cronbachovim koeficijentom α . Razlike između socijalnih mentora i ostalih stručnih radnika opisane su Cohenovim d , pri čemu se vrijednosti od 0,20, 0,50 i 0,80 tumače kao mali, umjereni i veliki učinak (Cohen, 1988). Otvoreni komentari analizirani su induktivnom tematskom analizom (Braun i Clarke, 2006), a jedan komentar mogao je biti svrstan u više tema.

2.2. Kvalitativno istraživanje s korisnicima zajamčene minimalne naknade

Kvalitativno istraživanje (Caha i sur., 2026) obuhvatilo je nezaposlene korisnike ZMN-a s različitim iskustvom socijalnog mentorstva – one koji su ga odbili, one koji su trenutno uključeni i one koji su ga završili. Podaci su prikupljeni od travnja do rujna 2025. Provedeno je 12 polustrukturiranih intervjua s korisnicima iz Slavonskog Broda koji su odbili sudjelovati u socijalnom mentorstvu (probabilističko uzorkovanje – kontaktirana je svaka dvanaesta osoba s abecednog popisa) te dvije fokus grupe (Osijek i Vinkovci, prigodni uzorak). Intervjui su trajali prosječno 12 minuta, a fokus grupe u prosjeku 73 minute. Svi su sudionici dali pisani informirani pristanak. Obilježja sudionika prikazana su u Tablici 1.

Tablica 1**Obilježja sudionika kvalitativnog istraživanja**

Obilježje	Intervjui (n = 12)	Fokus grupe (n = 12)
Spol	11 žena, 1 muškarac	9 žena, 3 muškarca
Dob	28–51 godina	43–64 godine
Iskustvo socijalnog mentorstva	svi su odbili sudjelovanje	5 završilo, 2 trenutno uključeno, 5 nije sudjelovalo
Kućanstvo	višečlana (2–7 članova), svi s najmanje jednim uzdržavanim djetetom	7 živi samo; 5 u kućanstvima s 1–8 članova
Trajanje primanja ZMN-a	manje od 1 do 20 godina	1 do 30 godina
Mjesto stanovanja	7 grad, 5 okolna ruralna područja	Osijek i Vinkovci s okolicom
Udaljenost od područnog ureda	1–37 km	1–15 km
Obrazovanje	3 nezavršena OŠ, 2 OŠ, 4 trogodišnja SŠ, 2 četverogodišnja SŠ, 1 preddiplomski studij	1 nezavršena OŠ, 5 OŠ, 4 trogodišnja SŠ, 1 četverogodišnja SŠ, 1 visoko obrazovanje
Bračni status	5 u braku/izvanbračnoj zajednici, 7 razvedeno	4 u braku/izvanbračnoj zajednici, 5 razvedeno, 2 udovca/udovice, 1 samac

Napomena. OŠ = osnovna škola; SŠ = srednja škola; ZMN = zajamčena minimalna naknada. Prema podacima Caha i sur. (2026).

Transkripti su analizirani tematskom analizom (Braun i Clarke, 2006). Dvije istraživačice neovisno su kodirale podatke uz slaganje od 90 %, nakon čega je provedena usmjerena analiza sadržaja (Hsieh i Shannon, 2005) u kojoj je svaki kod pridružen jednoj od šest komponenata COM-B modela.

3. Rezultati kvantitativnog istraživanja

3.1. Obilježja stručnih radnika

Uzorak čine pretežno žene (92,9 %), što odgovara izrazito feminiziranoj strukturi struke socijalnog rada. Prosječna dob sudionika je 39,99 godina ($SD = 10,51$; raspon 25–65), s prosječno 12,15 godina iskustva u sustavu socijalne skrbi ($SD = 9,57$) i 5,41 godina na sadašnjem radnom mjestu ($SD = 5,89$; $Mdn = 3$). Poslove socijalnog mentora obavlja 97 sudionika (32,9 %), a poslove voditelja slučaja 203 (68,8 %). Važno je uočiti da 65 od 97 socijalnih mentora (67,0 %) istodobno obavlja i poslove voditelja slučaja, što već upućuje na to da mentorstvo često nije jedina radna zadaća. Detaljna struktura uzorka prikazana je u Tablici 2.

Tablica 2**Sociodemografska i radna obilježja stručnih radnika**

Obilježje	<i>n</i>	%
<i>Spol</i>		
Muško	17	5,8
Žensko	274	92,9
Ne želi se izjasniti	4	1,4
<i>Stručna cjelina</i>		
Bez stručne cjeline (socijalni mentor ili upravitelj)	30	10,2
Stručna cjelina novčanih naknada	85	28,8
Stručna cjelina za djecu, mlade i obitelji	83	28,1
Stručna cjelina za odrasle osobe	58	19,7
Stručna cjelina prijemni ured	7	2,4
Pokrivam dvije stručne cjeline	29	9,8
Pokrivam tri stručne cjeline	3	1,0
<i>Izbor u zvanje</i>		
Ne	218	73,9
Da, u zvanje mentora	70	23,7
Da, u zvanje savjetnika	7	2,4
<i>Radna uloga</i>		
Obavlja poslove voditelja slučaja	203	68,8
Obavlja poslove socijalnog mentora	97	32,9
Socijalni mentor i voditelj slučaja istodobno (67,0 % mentora)	65	22,0
<i>Kontinuirane varijable</i>		
Dob (godine), <i>M</i> (<i>SD</i>)	39,99 (10,51)	25–65

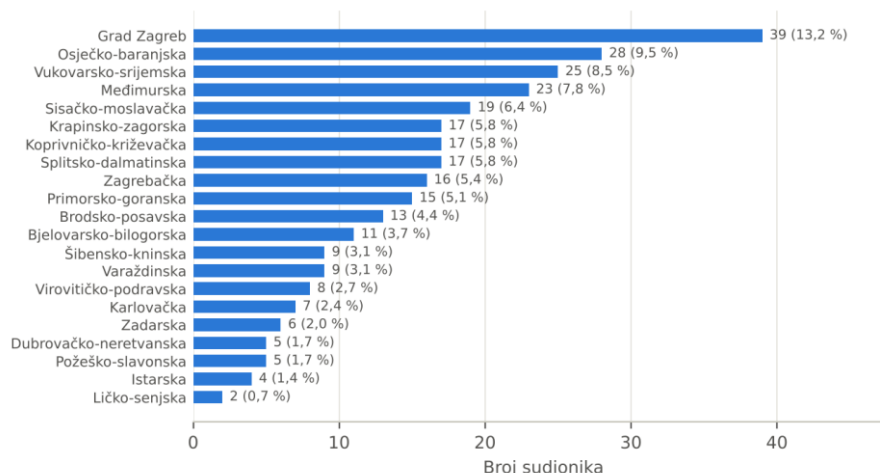
Obilježje	<i>n</i>	%
Iskustvo u socijalnoj skrbi (godine), <i>M</i> (<i>SD</i>)	12,15 (9,57)	0–36
Iskustvo na sadašnjem radnom mjestu (godine), <i>M</i> (<i>SD</i>)	5,41 (5,89)	0–31

Napomena. *N* = 295. Postoci su izračunati u odnosu na cijeli uzorak; zbog zaokruživanja zbroj postotaka unutar skupine može odstupati od 100 za 0,1. Za kontinuirane varijable u stupcu *n* navedeni su *M* (*SD*), a u stupcu % raspon.

Sudionici dolaze iz svih 21 županije (Slika 1), a najviše ih je iz Grada Zagreba (39; 13,2 %), Osječko-baranjske (28) i Vukovarsko-srijemske županije (25). Geografska pokrivenost omogućuje uvid u provedbu u različitim regionalnim kontekstima, ali uzorak nije proporcionalan broju zaposlenih po županijama pa ga ne treba smatrati reprezentativnim.

Slika 1

Broj i postotak sudionika prema županiji



3.2. Obuhvat usluge socijalnog mentorstva

Tablica 3 prikazuje brojčane pokazatelje obuhvata usluge. Zbog izrazito asimetričnih distribucija (pojedini sudionici navode i nekoliko stotina korisnika) kao reprezentativnu vrijednost valja tumačiti medijan i interkvartilni raspon. Stručni radnici koji upućuju korisnike u socijalno mentorstvo uputili su medijalno 10 korisnika, pri čemu 23 sudionika nije uputilo nijednog. Socijalni mentori bili su u doticaju s medijalno 87,5 korisnika.

Tablica 3

Pokazatelji obuhvata usluge socijalnog mentorstva

Pokazatelj	<i>n</i>	<i>Mdn</i>	IQR (Q1–Q3)	<i>M</i>	<i>SD</i>	Raspon	Nula (<i>n</i>)
Broj korisnika upućenih na SM	206	10	4,25–40,00	34,83	61,31	0–500	23
Ukupan broj korisnika s kojima je mentor imao doticaj	88	87,5	41,75–156,25	110,02	112,61	0–784	5
Broj SM u tijeku	93	27	10,00–56,00	42,30	47,23	0–260	9
Broj SM završenih prije završne faze	91	20	5,00–55,00	46,78	83,00	0–677	14
Broj SM završenih u potpunosti	92	5	0,00–21,50	18,16	32,31	0–200	29

Napomena. Prvi pokazatelj odnosi se na sve stručne radnike kojima je pitanje bilo primjenjivo (83 sudionika označilo je „nije primjenjivo”); ostali se odnose samo na socijalne mentore. Broj odgovora (*n*) razlikuje se po pokazateljima zbog nedostajućih odgovora. Zbroj procesa kod 88 mentora s potpunim podacima o statusu: 1.661 završeno u potpunosti (17,2 %), 4.244 završeno prije završne faze (43,8 %) i 3.777 u tijeku (39,0 %); ukupno 9.682. *Mdn* = medijan; IQR = interkvartilni raspon; Nula = broj sudionika koji su naveli vrijednost 0.

Posebno je informativan omjer statusa mentorskih procesa. Zbrojeno preko 88 mentora s potpunim podacima, od ukupno 9.682 mentorskih procesa **17,2 %** završeno je u potpunosti, **43,8 %** završeno je prije završne faze, a 39,0 % bilo je u tijeku. Među zaključenim procesima njih 71,9 % završilo je prije završne faze. Čak 29 od 92 mentora (31,5 %) nije u potpunosti završilo nijedan mentorski proces. Prekinuti procesi tako su 2,6 puta brojniji od u potpunosti završenih, što upućuje na to da je zadržavanje korisnika u usluzi jedan od središnjih izazova implementacije – nalaz koji se izravno nadovezuje na kvalitativne podatke o korisnicima (poglavlje 4).

3.3. Ishodi implementacije: prihvatljivost, primjerenost i izvedivost

Prosječne procjene prihvatljivosti ($M = 3,37$) i primjerenosti ($M = 3,37$) nalaze se nešto iznad teorijskog središta ljestvice, dok je izvedivost procijenjena niže ($M = 2,96$). Profil na razini čestica (Tablica 4, Slika 2) otkriva jasan raskorak između vrijednosnog prihvaćanja usluge i njezine praktične provedivosti: većini sudionika sviđaju se svrha i sadržaj socijalnog mentorstva (57,3 %), a većina podržava i njegovu provedbu (56,3 %), ali tek 24,1 % smatra da je usluga u skladu s njihovim očekivanjima, a samo 16,6 % da ju je jednostavno provoditi (52,5 % se s tom tvrdnjom ne slaže).

Tablica 4

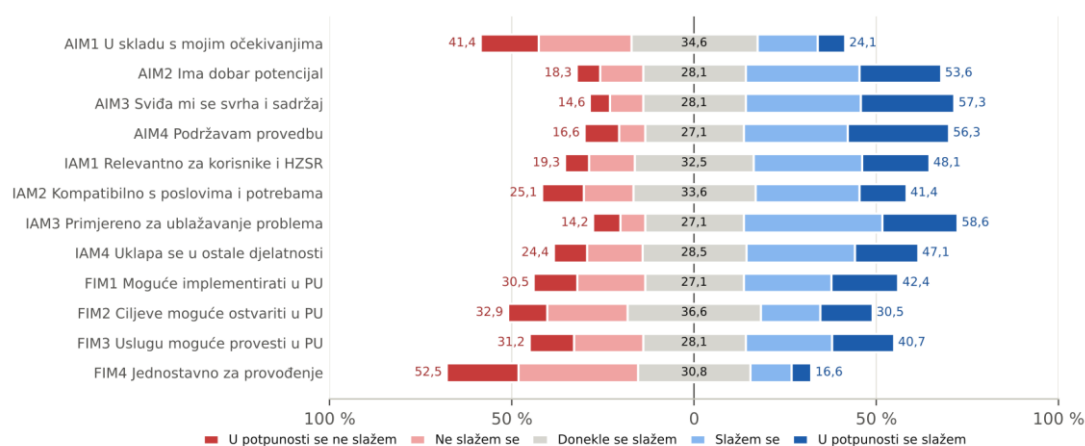
Deskriptivni pokazatelji čestica ishoda implementacije

Čestica	<i>M</i>	<i>SD</i>	% ne slaže se	% donekle	% slaže se
Prihvatljivost (AIM)					
Socijalno mentorstvo u skladu je s mojim očekivanjima.	2,74	1,14	41,4	34,6	24,1
Smatram da usluga socijalnog mentorstva ima dobar potencijal.	3,51	1,15	18,3	28,1	53,6
Sviđa mi se svrha i sadržaj socijalnog mentorstva.	3,63	1,12	14,6	28,1	57,3
Podržavam provedbu socijalnog mentorstva.	3,58	1,23	16,6	27,1	56,3
Primjerenost (IAM)					
Socijalno mentorstvo relevantno je za korisnike i djelatnost HZSR.	3,40	1,13	19,3	32,5	48,1
Socijalno mentorstvo kompatibilno je poslovima stručnih radnika HZSR i potrebama korisnika.	3,18	1,17	25,1	33,6	41,4
Primjereno je koristiti socijalno mentorstvo za ublažavanje problema korisnika.	3,58	1,12	14,2	27,1	58,6
Socijalno mentorstvo uklapa se u ostale djelatnosti HZSR.	3,31	1,19	24,4	28,5	47,1
Izvedivost (FIM)					
Moguće je implementirati socijalno mentorstvo u PU HZSR.	3,18	1,27	30,5	27,1	42,4
Ciljeve socijalnog mentorstva moguće je ostvariti unutar PU HZSR.	3,01	1,18	32,9	36,6	30,5
U PU HZSR moguće je provesti uslugu socijalnog mentorstva.	3,14	1,26	31,2	28,1	40,7
Jednostavno je provoditi socijalno mentorstvo.	2,50	1,09	52,5	30,8	16,6

Napomena. $N = 295$. Ljestvica odgovora 1–5. „Ne slaže se” = odgovori 1 i 2; „donekle” = odgovor 3; „slaže se” = odgovori 4 i 5. Zbog zaokruživanja zbroj triju postotaka u retku može iznositi 99,9 ili 100,1. PU = područni ured; HZSR = Hrvatski zavod za socijalni rad.

Slika 2

Distribucija odgovora na česticama ishoda implementacije (%)



Napomena. Trake su centrirane na sredini kategorije „donekle se slažem”. Broj lijevo od trake ukupan je postotak neslaganja (odgovori 1 i 2), broj u sredini postotak odgovora „donekle se slažem”, a broj desno ukupan postotak slaganja (odgovori 4 i 5); vrijednosti su jednake onima u Tablici 4.

Socijalno mentorstvo, dakle, nije odbačeno na razini ideje – njegov potencijal i svrha prepoznati su kod više od polovine stručnjaka. Problem se pojavljuje pri prijenosu u svakodnevni rad područnih ureda: udio onih koji smatraju da je uslugu moguće provesti u PU (40,7 %) manji je od udjela onih koji su neodlučni ili misle suprotno (59,3 %). Takav obrazac, u kojem je prihvatljivost viša od izvedivosti, upozorava na rizik da intervencija ostane „dobra na papiru”: prihvatljivost i izvedivost različiti su ishodi implementacije (Proctor i sur., 2011), pa prihvaćanje usluge ne jamči i njezinu provedivost.

3.4. Mehanizmi normalizacije (NPT)

Rezultati na NPT česticama (Tablica 5, Slika 3) pokazuju opadajući gradijent od razumijevanja prema operativnoj provedbi i praćenju. Koherentnost je najviše procijenjeni mehanizam ($M = 3,78$): 69,5 % sudionika razumije po čemu se socijalno mentorstvo razlikuje od uobičajenih prava i usluga, a 68,8 % smatra da ono podrazumijeva drugačiji način rada s korisnicima. Međutim, samo 34,9 % procjenjuje da zaposlenici njihova ureda na isti način shvaćaju svrhu usluge – razumijevanje je, dakle, individualno, ali ne i kolektivno.

Kognitivna participacija također je relativno visoka ($M = 3,66$); najviše procijenjena čestica u cijelom upitniku je spremnost na suradnju s kolegama u provedbi (79,0 % slaganja). Ipak, legitimnost smještanja usluge u područne urede HZSR-a podijeljena je (43,4 % slaganja naspram 30,5 % neslaganja). Kolektivno djelovanje ($M = 3,09$) i refleksivno praćenje ($M = 3,08$) procijenjeni su najniže. Sudionici imaju povjerenje u kompetencije stručnjaka i mentora (66,1 % i 56,9 %), ali uslugu teško integriraju u postojeći rad (31,9 % slaganja) i ne smatraju da su osigurani dostatni materijali i resursi (27,1 % slaganja; 43,7 % neslaganja). U refleksivnom praćenju posebno se ističe nizak udio onih koji smatraju da kolektiv njihova ureda procjenjuje uslugu vrijednom provođenja (20,0 %).

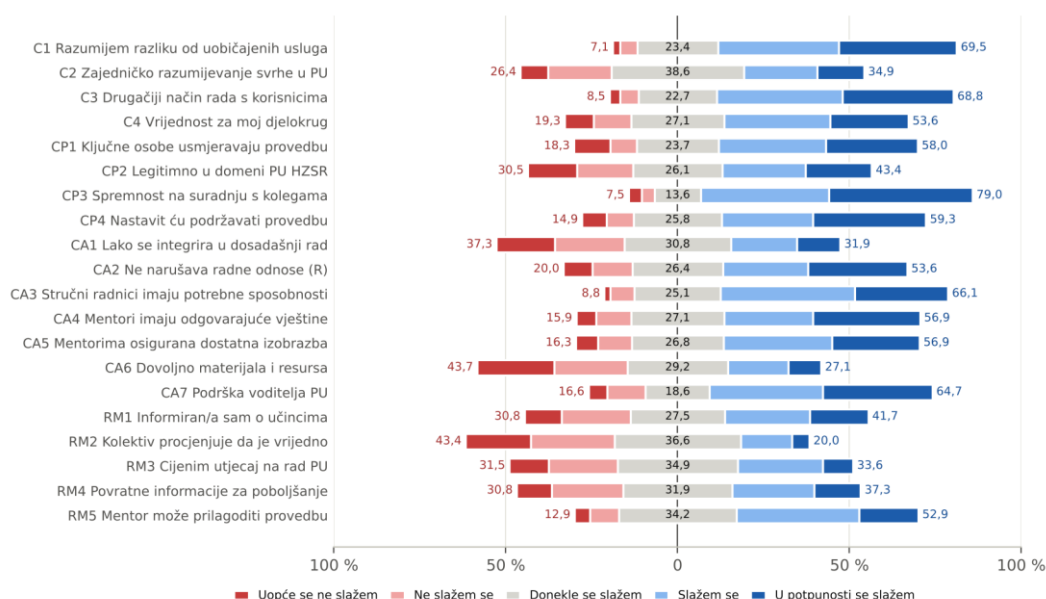
Tablica 5

Deskriptivni pokazatelji čestica teorije normalizacijskog procesa (NPT)

Čestica	<i>M</i>	<i>SD</i>	% ne slaže se	% donekle	% slaže se
<i>Koherentnost (C)</i>					
Razumijem kako se socijalno mentorstvo razlikuje se od uobičajenih prava i usluga koje se pružaju u Hrvatskom zavodu za socijalni rad.	3,95	0,98	7,1	23,4	69,5
Zaposlenici mog područnog ureda na isti način shvaćaju svrhu socijalnog mentorstva.	3,14	1,12	26,4	38,6	34,9
Socijalno mentorstvo podrazumijeva drugačiji način rada s korisnicima.	3,89	1,02	8,5	22,7	68,8
Uviđam potencijalnu vrijednost socijalnog mentorstva za moj djelokrug poslova.	3,48	1,20	19,3	27,1	53,6
<i>Kognitivna participacija (CP)</i>					
Ključne osobe unutar područnih ureda usmjeravaju provedbu socijalnog mentorstva i potiču stručne radnike da regrutiraju korisnike u socijalno mentorstvo.	3,56	1,25	18,3	23,7	58,0
Provođenje socijalnog mentorstva treba biti u domeni područnih ureda Hrvatskog zavoda za socijalni rad.	3,18	1,31	30,5	26,1	43,4
Spreman/Spremna sam surađivati s kolegama u provedbi socijalnog mentorstva.	4,09	1,02	7,5	13,6	79,0
Nastavit ću podržavati provedbu socijalnog mentorstva.	3,70	1,21	14,9	25,8	59,3
<i>Kolektivno djelovanje (CA)</i>					
Socijalno mentorstvo lako se integrira u dosadašnji rad Hrvatskog zavoda za socijalni rad.	2,90	1,25	37,3	30,8	31,9
Socijalno mentorstvo narušava radne odnose unutar područnog ureda. (R)	3,54	1,25	20,0	26,4	53,6
Stručni radnici područnih ureda imaju sposobnosti potrebne kako bi regrutirali korisnike i/ili provodili socijalno mentorstvo.	3,83	0,97	8,8	25,1	66,1
Socijalnim mentorima imenovani su oni koji imaju odgovarajuće vještine za provedbu socijalnog mentorstva.	3,66	1,18	15,9	27,1	56,9
Socijalnim mentorima osigurana je dostatna izobrazba za provedbu socijalnog mentorstva.	3,60	1,16	16,3	26,8	56,9
Hrvatski zavod za socijalni rad osigurao je dovoljno materijala i resursa za provedbu socijalnog mentorstva.	2,71	1,26	43,7	29,2	27,1
Voditelj područnog ureda pruža primjerenu podršku provedbi socijalnog mentorstva.	3,75	1,18	16,6	18,6	64,7
<i>Refleksivno praćenje (RM)</i>					
Informiran/a sam o učincima provođenja socijalnog mentorstva.	3,17	1,24	30,8	27,5	41,7
Kolektiv područnog ureda procjenjuje kako je socijalno mentorstvo vrijedno provođenja.	2,63	1,11	43,4	36,6	20,0
Cijenim utjecaj socijalnog mentorstva na način rada područnog ureda.	2,99	1,12	31,5	34,9	33,6
Povratne informacije o provedbi socijalnog mentorstva koriste se za njegovo poboljšanje u budućnosti.	3,10	1,18	30,8	31,9	37,3
Socijalni mentor može prilagoditi način na koji se provodi socijalno mentorstvo.	3,53	1,02	12,9	34,2	52,9

Slika 3

Distribucija odgovora na česticama NPT-a (%)



Napomena. Oznake čestica skraćene su; puni tekst nalazi se u Tablici 5. Trake su centrirane na sredini kategorije „donekle se slažem”. Broj lijevo od trake ukupan je postotak neslaganja (odgovori 1 i 2), broj u sredini postotak odgovora „donekle se slažem”, a broj desno ukupan postotak slaganja (odgovori 4 i 5); vrijednosti su jednake onima u Tablici 5.

3.5. Organizacijski kontekst (ORCA i i-PARIHS)

Tablica 6 prikazuje procjene organizacijskog konteksta područnih ureda. Za razliku od ishoda i NPT čestica, koje se izravno odnose na socijalno mentorstvo, ORCA podljestvice opisuju opću organizacijsku klimu za uvođenje promjena. Neformalno vodstvo ($M = 3,75$) te ponašanje vodstva i mjerenje (oba $M = 3,62$) procijenjeni su relativno povoljno: većina sudionika slaže se da neformalni lideri u njihovu uredu smatraju da se postojeći načini rada mogu unaprijediti (73,6 %) i da vodstvo potiče komunikaciju unutar i između stručnih cjelina (63,7 %). Nasuprot tome, **resursi su najslabije procijenjena domena cijelog istraživanja** ($M = 2,51$): samo 15,3 % sudionika smatra da ured ima potrebna financijska sredstva, a 16,9 % da ima podršku u angažiranju potrebnog broja radnika (55,3 % se s tim ne slaže).

Tablica 6

Deskriptivni pokazatelji čestica organizacijskog konteksta (ORCA i unutarnji kontekst prema i-PARIHS-u)

Čestica	M	SD	% ne slaže se	% donekle	% slaže se
Kultura vodstva					
... nagrađuje inovativnost i kreativnost stručnih radnika.	3,18	1,26	28,5	28,8	42,7
... traži mišljenja stručnih radnika kako unutar PU pružiti bolju podršku korisnicima.	3,66	1,21	16,6	22,4	61,0
... nastoji poboljšati informiranost korisnika i povećati njihovu participaciju tijekom korištenja prava i usluga.	3,54	1,21	19,0	23,4	57,6
Ponašanje vodstva					
... unaprjeđuje načine pružanja socijalnih usluga.	3,38	1,23	23,4	27,5	49,2
... jasno definira odgovornost i ovlasti stručnih radnika.	3,62	1,18	17,3	25,4	57,3
... potiče povezanost i timsku suradnju među stručnim radnicima.	3,72	1,22	16,6	22,4	61,0
... potiče komunikaciju stručnih radnika unutar stručnih cjelina i između stručnih cjelina.	3,78	1,20	15,3	21,0	63,7
Mjerenje i povratne informacije					
... daje stručnim radnicima informacije o postignutom te smjernice za rad.	3,69	1,17	15,3	25,4	59,3
... postavlja jasne i mjerljive ishode vezane za rad.	3,49	1,19	20,7	27,1	52,2
... daje stručnim radnicima povratne informacije o rezultatima i učincima njihova rada.	3,49	1,23	21,0	26,4	52,5
... naglašava odgovornost stručnih radnika za pružanje kvalitetnih socijalnih usluga.	3,81	1,13	12,2	23,7	64,1

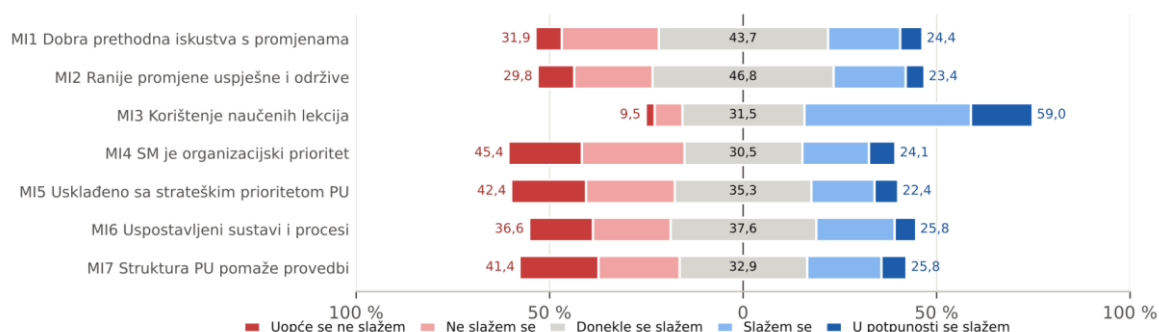
Čestica	M	SD	% ne slaže se	% donekle	% slaže se
Kultura zaposlenika					
... imaju osjećaj osobne odgovornosti za bolju provedbu socijalnih usluga.	3,80	0,92	7,8	24,4	67,8
... surađuju kako bi održali i unaprijedili kvalitetu socijalnih usluga.	3,76	0,96	9,8	24,7	65,4
... spremni su uvoditi inovacije i/ili eksperimentirati kako bi poboljšali način rada.	3,30	1,09	21,7	33,2	45,1
... spremno prihvaćaju promjene u načinu rada koje se od njih traže.	3,28	1,07	21,7	34,9	43,4
Neformalno vodstvo					
... smatraju da se postojeći načini rada mogu unaprijediti.	3,98	0,88	5,1	21,4	73,6
... potiču i podržavaju promjene u načinu rada PU.	3,65	1,00	12,5	27,1	60,3
... spremni su isprobati nove obrasce rada.	3,62	0,99	13,6	27,1	59,3
... surađuju s upraviteljem/icom PU kako bi se realizirale odgovarajuće promjene.	3,76	1,01	10,2	26,1	63,7
Resursi					
... imamo potrebna financijska sredstva za provedbu promjene.	2,31	1,11	57,3	27,5	15,3
... dostupne su nam potrebne edukacije za provedbu promjene.	2,76	1,16	40,0	31,2	28,8
... dostupan nam je materijal potreban za provedbu promjene.	2,62	1,17	45,8	29,8	24,4
... imamo podršku u angažiranju potrebnog broja radnika.	2,36	1,19	55,3	27,8	16,9
Unutarnji kontekst					
Stručni radnici imaju dobra prethodna iskustva s uvođenjem promjena i/ili inovacija unutar područnog ureda.	2,92	0,97	31,9	43,7	24,4
Ranije promjene i/ili inovacije unutar područnog ureda provedene su uspješno i pokazale su se održivima.	2,89	0,97	29,8	46,8	23,4
Stručni radnici koriste prethodno naučene lekcije stečene tijekom uvođenja reformi i/ili inovacija pri implementaciji novih socijalnih usluga.	3,63	0,92	9,5	31,5	59,0
Provođenje socijalnog mentorstva smatra se organizacijskim prioritetom.	2,66	1,17	45,4	30,5	24,1
Socijalno mentorstvo je usklađeno sa strateškim prioritetom vašeg područnog ureda.	2,67	1,14	42,4	35,3	22,4
Područni ured ima uspostavljene sustave i procese koji podržavaju provedbu socijalnog mentorstva.	2,78	1,11	36,6	37,6	25,8
Način na koji je moj područni ured strukturiran pomaže u provedbi socijalnog mentorstva.	2,71	1,18	41,4	32,9	25,8

Napomena. N = 295. Čestice ORCA podljestvica (označene s „...“) prikazane su kao dovršetak uvodne tvrdnje upitnika, koja se odnosi na rukovodstvo PU (kultura vodstva, ponašanje vodstva, mjerenje), stručne radnike (kultura zaposlenika), neformalne lidere (neformalno vodstvo) odnosno na PU u cjelini (resursi). Zbog zaokruživanja zbroj triju postotaka u retku može iznositi 99,9 ili 100,1.

Čestice unutarnjeg konteksta prema okviru i-PARIHS (Slika 4) pokazuju da socijalno mentorstvo nije organizacijski integrirano. Samo 24,1 % sudionika smatra da je provođenje socijalnog mentorstva organizacijski prioritet, 22,4 % da je usklađeno sa strateškim prioritetom ureda, a 25,8 % da ured ima uspostavljene sustave i procese koji podržavaju provedbu. Jedina čestica s pretežno pozitivnom procjenom odnosi se na korištenje lekcija naučenih tijekom ranijih reformi (59,0 %), dok su prethodna iskustva s promjenama procijenjena nešto ispod središta ljestvice ($M = 2,92$ i $2,89$) – što je razumljivo s obzirom na to da je usluga uvedena u razdoblju velikih reorganizacija sustava.

Slika 4

Distribucija odgovora na česticama unutarnjeg konteksta (i-PARIHS) (%)



Napomena. Trake su centrirane na sredini kategorije „donekle se slažem“. Broj lijevo od trake ukupan je postotak neslaganja (odgovori 1 i 2), broj u sredini postotak odgovora „donekle se slažem“, a broj desno ukupan postotak slaganja (odgovori 4 i 5); vrijednosti su jednake onima u Tablici 6.

3.6. Sažeti rezultati na ljestvicama i usporedba socijalnih mentora i ostalih stručnih radnika

Tablica 7 objedinjuje rezultate na svim ljestvicama. Slika 5 prikazuje profil rezultata za socijalne mentore i ostale stručne radnike.

Tablica 7

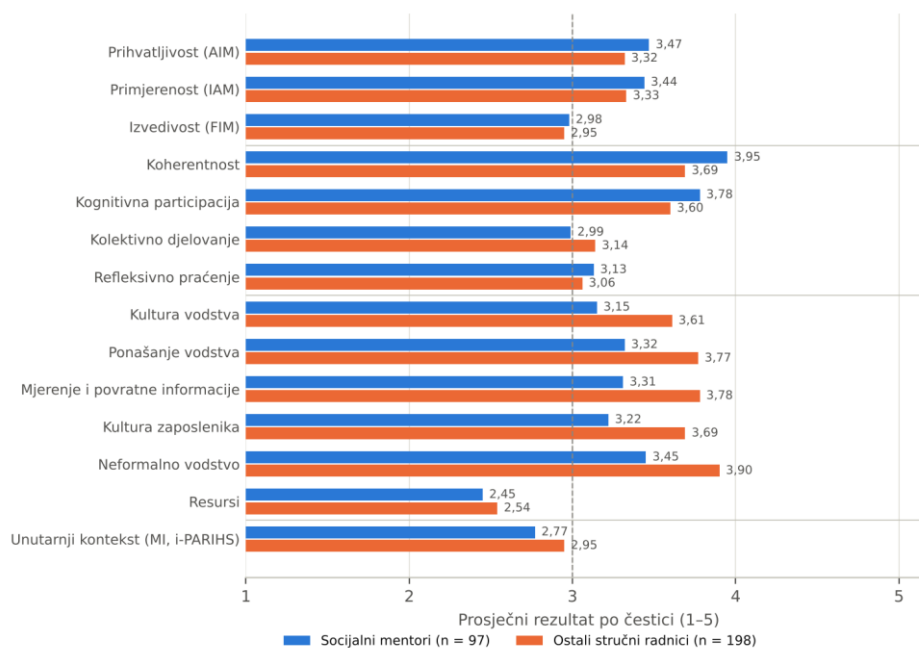
Deskriptivni pokazatelji ljestvica za cijeli uzorak i prema ulozi socijalnog mentora

Ljestvica	k	Zbroj M (SD)	M	SD	Mentori M (SD)	Ostali M (SD)	d
<i>Ishodi implementacije</i>							
Prihvatljivost (AIM)	4	13,46 (4,08)	3,37	1,02	3,47 (1,02)	3,32 (1,02)	0,15
Primjerenost (IAM)	4	13,46 (4,09)	3,37	1,02	3,44 (1,00)	3,33 (1,03)	0,11
Izvedivost (FIM)	4	11,83 (4,26)	2,96	1,07	2,98 (1,07)	2,95 (1,06)	0,04
<i>Teorija normalizacijskog procesa</i>							
Koherentnost	3	11,33 (2,66)	3,78	0,89	3,95 (0,78)	3,69 (0,93)	0,29
Kognitivna participacija	3	10,98 (3,05)	3,66	1,02	3,78 (1,02)	3,60 (1,02)	0,18
Kolektivno djelovanje	3	9,27 (2,88)	3,09	0,96	2,99 (1,00)	3,14 (0,94)	-0,15
Refleksivno praćenje	5	15,42 (4,52)	3,08	0,90	3,13 (0,86)	3,06 (0,92)	0,08
<i>Organizacijski kontekst (ORCA)</i>							
Kultura vodstva	3	10,39 (3,43)	3,46	1,14	3,15 (1,20)	3,61 (1,08)	-0,41
Ponašanje vodstva	4	14,49 (4,42)	3,62	1,11	3,32 (1,14)	3,77 (1,06)	-0,41
Mjerenje i povratne informacije	4	14,49 (4,35)	3,62	1,09	3,31 (1,15)	3,78 (1,03)	-0,44
Kultura zaposlenika	4	14,14 (3,51)	3,54	0,88	3,22 (0,99)	3,69 (0,78)	-0,56
Neformalno vodstvo	4	15,01 (3,42)	3,75	0,86	3,45 (1,00)	3,90 (0,74)	-0,55
Resursi	4	10,04 (4,11)	2,51	1,03	2,45 (0,99)	2,54 (1,05)	-0,08
<i>Unutarnji kontekst (i-PARIHS)</i>							
Unutarnji kontekst (MI)	7	20,25 (5,83)	2,89	0,83	2,77 (0,92)	2,95 (0,78)	-0,21

Napomena. N = 295; socijalni mentori n = 97, ostali stručni radnici n = 198. k = broj čestica. M i SD u stupcima 4–5 i 7–8 izraženi su kao prosjek po čestici (1–5). d = Cohenov d (pozitivan predznak: mentori imaju viši rezultat).

Slika 5

Prosječni rezultati na ljestvicama prema ulozi socijalnog mentora



Napomena. Isprekidana linija označava teorijsko središte ljestvice (3). Vodoravne crte odvajaju ishode implementacije, NPT, ORCA i i-PARIHS domenu.

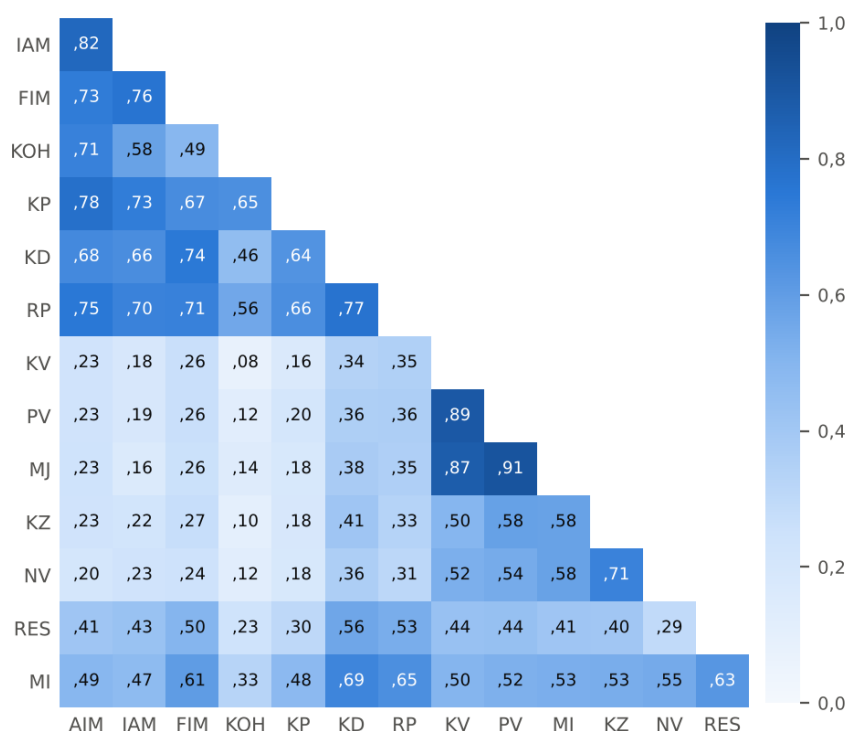
Usporedba skupina otkriva zanimljiv obrazac. Socijalni mentori nešto bolje razumiju uslugu (koherentnost, $d = 0,29$) i nešto su joj skloniji (kognitivna participacija, $d = 0,18$; prihvatljivost, $d = 0,15$), no razlike su male ili zanemarive. Istodobno, mentori **osjetno nepovoljnije procjenjuju organizacijski kontekst** svojih ureda: kulturu zaposlenika ($d = -0,56$), neformalno vodstvo ($d = -0,55$), mjerenje i povratne informacije ($d = -0,44$) te kulturu vodstva ($d = -0,41$) i ponašanje vodstva ($d = -0,41$) – riječ je o malim do umjerenim učincima. Moguće je tumačenje da upravo osobe koje uslugu provode najizraženije doživljavaju izostanak podrške kolega i rukovodstva, što je u skladu s njihovim otvorenim komentarima (poglavlje 4.2). Izvedivost i resursi podjednako su nisko procijenjeni u obje skupine, što ukazuje na sustavnu, a ne ulogom uvjetovanu prepreku.

3.7. Povezanost među ljestvicama

Slika 6 prikazuje Pearsonove korelacije među ljestvicama. Ishodi implementacije snažno su povezani s NPT mehanizmima (r od ,49 do ,78), osobito s kognitivnom participacijom, kolektivnim djelovanjem i refleksivnim praćenjem – stručnjaci koji uslugu smatraju legitimnom i vide njezine učinke procjenjuju je i prihvatljivijom i izvedivijom. Podljestvice ORCA koje opisuju vodstvo i kulturu tek su slabo povezane s ishodima (r od ,16 do ,27), dok su resursi (r od ,41 do ,50) i osobito unutarnji kontekst prema i-PARIHS-u (r od ,47 do ,61) umjereno povezani s ishodima. Najviša korelacija unutarnjeg konteksta jest ona s kolektivnim djelovanjem ($r = ,69$). Deskriptivno, to sugerira da za provedivost usluge nije presudna opća „dobra klima“ u uredu, nego konkretna organizacijska integracija usluge – prioritet, sustavi, struktura i resursi.

Slika 6

Matrica korelacija među ljestvicama



Napomena. AIM = prihvatljivost; IAM = primjerenost; FIM = izvedivost; KOH = koherentnost; KP = kognitivna participacija; KD = kolektivno djelovanje; RP = refleksivno praćenje; KV = kultura vodstva; PV = ponašanje vodstva; MJ = mjerenje; KZ = kultura zaposlenika; NV = neformalno vodstvo; RES = resursi; MI = unutarnji kontekst. Uz $N = 295$ sve su korelacije $\geq ,12$ značajne na razini $p < ,05$.

4. Rezultati kvalitativnih analiza

4.1. Iskustva korisnika zajamčene minimalne naknade (COM-B)

Tablica 8 sažima kategorije koje su proizašle iz intervjua i fokus grupa s korisnicima, razvrstane prema komponentama COM-B modela, s poteškoćama i facilitatorima uključivanja i zadržavanja u socijalnom mentorstvu.

Tablica 8

Poteškoće i facilitatori uključivanja u socijalno mentorstvo prema komponentama COM-B modela

Komponenta	Poteškoće	Facilitatori
Psihološka sposobnost	Teškoće upravljanja vremenom i usklađivanja s obiteljskim obvezama; uže shvaćanje usluge kao „pomoći pri zapošljavanju“; pasivno primanje informacija	Organizacijske vještine, planiranje i postavljanje prioriteta (tjedni kalendari, unaprijed dogovoreni termini); samoučinkovitost; internalizirane radne vrijednosti
Fizička sposobnost	Loše zdravlje, kronične bolesti i smanjena pokretljivost, osobito kod onih koji su odbili uslugu	Fleksibilan format (telefonski susreti) i usluga koja ne nameće zahtjevne obveze
Socijalna prilika	Izostanak poticaja i praktične pomoći obitelji (čuvanje djece, prijevoz); stigma i diskriminacija povezane s primanjem socijalne pomoći; skrivanje sudjelovanja	Empatičan, poštujući i povjerljiv odnos sa socijalnim mentorom; otvorene informacije i povezivanje s resursima zajednice
Fizička prilika	Udaljenost od ureda, rijetke autobusne linije (osobito tijekom školskih praznika) i troškovi prijevoza	Blizina ureda, vlastito vozilo ili česte linije; besplatan javni prijevoz ili parkiranje (Osijek)
Automatska motivacija	Strah i nelagoda zbog percipirane uvjetovanosti naknade („ako ne dođete, ukinut će vam naknadu“)	Smanjenje straha nakon prvih susreta, kada se usluga doživi kao podržavajuća
Refleksivna motivacija	Nedovoljno komunicirane dobrobiti; prisilna komunikacija pri regrutaciji; ograničene ovlasti mentora prema poslodavcima i programima	Jasno prepoznate dobrobiti (prava, kompetencije, strukturirani koraci); realistični ciljevi; priče bivših korisnika (vršnjačko informiranje)

Napomena. Sažeto prema Caha i sur. (2026).

Sposobnost

Korisnici koji su se uključili u mentorstvo isticali su organizacijske vještine i sposobnost planiranja, koje pripisuju ranijem iskustvu usklađivanja posla i obitelji. Kod onih koji su uslugu odbili teškoće u upravljanju vremenom bile su najizraženije, uz brojne obveze prema djeci i bolesnim članovima obitelji. Te su teškoće povezane s višim kognitivnim funkcijama za koje je poznato da ih siromaštvo iscrpljuje (Dean i sur., 2018). Samopouzdanje u vlastitu sposobnost usklađivanja obveza jačalo je samoučinkovitost:

„Već osam i pol godina sama sam s djecom... Bila sam sve, i mama i tata, a što se organizacije tiče, u pogonu sam 24 sata. Baš mi je drago što mogu u svoj pun raspored dodati i susrete s mentoricom.“ (FG01)

Gotovo svi koji su odbili uslugu shvaćali su je prije svega kao pomoć pri zapošljavanju, previđajući njezinu širu psihosocijalnu dimenziju. Zdravstvene teškoće bile su ključna fizička prepreka, no korisnici sa zdravstvenim problemima koji su završili mentorstvo navodili su da im je to omogućila prilagodljivost mentora, primjerice zamjena susreta telefonskim razgovorom.

Prilika

Obitelj i bliska socijalna mreža rijetko su poticale sudjelovanje, a izostajala je i praktična pomoć. Neovisno o uključenosti, sudionici su opisivali stigmatu povezanu s primanjem socijalne pomoći, uključujući ismijavanje djece u školi. Stigmom su se nosili uglavnom izbjegavanjem i emocionalnim distanciranjem (selektivnim otkrivanjem ili potpunim skrivanjem sudjelovanja), a ne osporavanjem diskriminirajućih normi. Odnos s mentorom bio je snažan facilitator:

„Mogla sam s njom razgovarati kao s nekom blažom psihijatricom. Bilo je to jednostavno kao razgovor sa starijom sestrom ili mamom.“ (FGV4)

Dostupnost se pokazala odlučujućom: blizina ureda i pouzdan prijevoz povećavali su sigurnost u redovito dolaženje, a rijetke autobusne linije i troškovi karata ili goriva bili su znatna prepreka, osobito u ruralnim područjima („Imamo samo autobus u 7:20 ujutro i još jedan u 11. Popodne nijedan...“, ISB7).

Motivacija

Gotovo polovina sudionika osjećala je nelagodu pri pozivu u područni ured jer su se bojali dodatnog uvjetovanja naknade. Kod uključenih se ta nelagoda smanjila nakon prvih susreta, kada su uslugu počeli razlikovati od ostalih, administrativnih usluga sustava:

„Isprva sam nevoljko reagirala... i to s onom rečenicom – trebate ići da ne izgubite naknadu – pa nisam baš voljko krenula na taj prvi susret. A kasnije sam vidjela da je ona stvarno na mojoj strani i dobila sam konkretne koristi, poput upisa u program prekvalifikacije.“ (FGO1)

Polovina uključenih kritizirala je takvu prisilnu komunikaciju pri regrutaciji. Dvoje sudionika koji su prvotno odbili uslugu izrazilo je interes nakon što su tijekom fokus grupe čuli priče bivših korisnika, što upućuje na vrijednost vršnjačkog informiranja i „prvaka“ usluge (Powell i sur., 2015). Korisnici su kao dobrobiti navodili bolju informiranost o pravima, razvoj osobnih kompetencija, bolje razumijevanje sebe, strukturirane korake i kontinuiranu individualiziranu podršku, ali su istodobno željeli da mentori imaju veće ovlasti, primjerice pri preporuci za zapošljavanje ili prekvalifikaciju.

4.2. Perspektiva stručnih radnika: otvoreni komentari

U polje za komentar nešto je upisalo 126 sudionika. Nakon isključivanja odgovora bez sadržaja (npr. „ne“, „nemam“, „-“) analizirano je 96 sadržajnih komentara (48 socijalnih mentora i 48 ostalih stručnih radnika). Tematskom analizom identificirano je 13 tema (Tablica 9, Slika 7). Moguće je da su komentare češće pisali sudionici s izraženijim stavovima, pa udjeli opisuju sadržaj komentara, a ne stavove cijelog uzorka.

Tablica 9

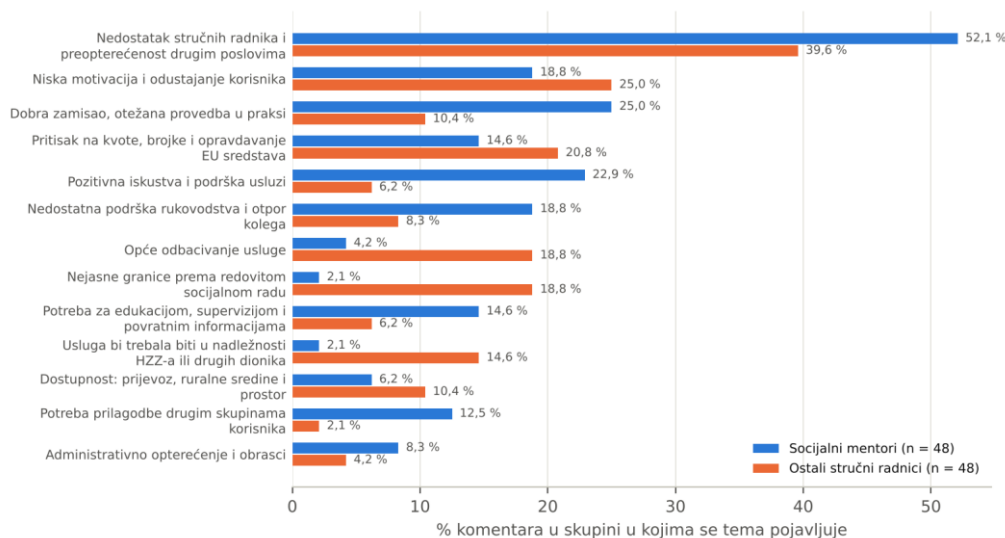
Teme u otvorenim komentarima stručnih radnika

Tema	<i>n</i>	% ukupno	Mentori %	Ostali %	Ilustrativni navod
Nedostatak stručnih radnika i preopterećenost drugim poslovima	44	45,8	52,1	39,6	<i>„Provedba socijalnog mentorstva nije moguća dok god radimo ostale poslove na kojima smo u konstanti povećanog opterećenja.“</i>
Niska motivacija i odustajanje korisnika	21	21,9	18,8	25,0	<i>„Većina korisnika se priključi bez ikakve motivacije te ne dolazi na sastanke i/ili odustane od usluge.“</i>
Dobra zamisao, otežana provedba u praksi	17	17,7	25,0	10,4	<i>„Prekrasan alat koji je obezvrijeđen politikom i prisilom.“</i>
Pritisak na kvote, brojke i opravdavanje EU sredstava	17	17,7	14,6	20,8	<i>„Sve se svelo na broj korisnika koji su uključeni bez prostora za kvalitetan rad.“</i>
Pozitivna iskustva i podrška usluzi	14	14,6	22,9	6,2	<i>„Ja imam vrlo dobra iskustva sa soc. mentorstvom i smatram to ... uslugom koja je potrebna.“</i>
Nedostatna podrška rukovodstva i otpor kolega	13	13,5	18,8	8,3	<i>„Smatram da nemamo podršku kolega, a ni upravitelja ...“</i>
Opće odbacivanje usluge	11	11,5	4,2	18,8	<i>„Apsolutno nepotrebno, neracionalno, gubljenje dragocjenog vremena.“</i>
Nejasne granice prema redovitom socijalnom radu	10	10,4	2,1	18,8	<i>„Vrlo su nejasne granice između socijalnog mentorstva i redovitog socijalnog rada.“</i>
Potreba za edukacijom, supervizijom i povratnim informacijama	10	10,4	14,6	6,2	<i>„Potrebno je organizirati dodatne edukacije, radionice i supervizije postojećih socijalnih mentora.“</i>
Usluga bi trebala biti u nadležnosti HZZ-a ili drugih dionika	8	8,3	2,1	14,6	<i>„Socijalnim mentorstvom bi se trebao baviti Hrvatski zavod za zapošljavanje.“</i>
Dostupnost: prijevoz, ruralne sredine i prostor	8	8,3	6,2	10,4	<i>„Trebali bi plaćati skupi privatni prijevoz (jer drugačiji ne postoji) da bi došli na 10 susreta.“</i>
Potreba prilagodbe drugim skupinama korisnika	7	7,3	12,5	2,1	<i>„Potrebno je proširiti alate (priručnik) socijalnog mentorstva prema radno nesposobnim korisnicima i osobama s invaliditetom.“</i>
Administrativno opterećenje i obrasci	6	6,2	8,3	4,2	<i>„Uvođenje 10 obrazaca u aplikaciji otežava i demotivira provođenje usluge.“</i>

Napomena. Postoci su izračunati u odnosu na broj sadržajnih komentara (ukupno *n* = 96; mentori *n* = 48; ostali *n* = 48). Jedan komentar mogao je sadržavati više tema pa zbroj postotaka premašuje 100. Navodi su doslovni, uz manje pravopisne ispravke.

Slika 7

Zastupljenost tema u komentarima socijalnih mentora i ostalih stručnih radnika



Dominantna tema, prisutna u gotovo polovini komentara (45,8 %), jest **nedostatak stručnih radnika i preopterećenost drugim poslovima** – osobito postupcima priznavanja inkluzivnog dodatka, revizijama zajamčene minimalne naknade i upravnim postupcima. Socijalni mentori pritom opisuju da su „jednom nogom“ ostali na svojim prijašnjim poslovima, pa se mentorstvu ne mogu posvetiti. Ta je tema u skladu s kvantitativnim nalazima o niskoj procjeni resursa i izvedivosti.

Drugu skupinu čine teme o **načinu uvođenja usluge**: pritisak na kvote i broj uključenih korisnika, doživljaj da je usluga uvedena radi opravdavanja sredstava EU-a te prisila pri regrutaciji. Više sudionika upozorava da je usmjerenost na kvantitetu dovela do uključivanja nemotiviranih korisnika i posljedičnog odustajanja, što se podudara s visokim udjelom prekinutih procesa (poglavlje 3.2) i s iskazima korisnika o prisilnoj komunikaciji. Dio stručnjaka (21,9 % komentara) odustajanje pripisuje niskoj motivaciji korisnika, no iz perspektive korisnika vidljivo je da ona barem djelomično proizlazi iz načina na koji im je usluga predstavljena, kao i iz zdravstvenih ograničenja i nedostupnosti prijevoza.

Skupine se razlikuju u naglascima. Socijalni mentori češće opisuju uslugu kao dobru zamisao otežanu uvjetima rada (25,0 % naspram 10,4 %), navode pozitivna iskustva (22,9 % naspram 6,2 %), izostanak podrške rukovodstva i kolega (18,8 % naspram 8,3 %) te potrebu za supervizijom i razmjenom iskustava (14,6 % naspram 6,2 %). Ostali stručni radnici češće izražavaju opće odbacivanje usluge (18,8 % naspram 4,2 %), ističu da se aktivnosti mentorstva preklapaju s redovitim socijalnim radom (18,8 % naspram 2,1 %) i predlažu da uslugu preuzme Hrvatski zavod za zapošljavanje (14,6 % naspram 2,1 %). Ta razlika može pridonijeti razumijevanju nalaza da mentori lošije procjenjuju kulturu zaposlenika i neformalno vodstvo: dio kolega uslugu ne prepoznaje kao legitiman dio rada ureda, što mentori doživljavaju kao otpor.

5. Objedinjeno tumačenje nalaza

Tablica 10 povezuje ključne nalaze iz triju izvora podataka. Triangulacija pokazuje visoku konvergenciju: sva tri izvora upućuju na to da prepreke implementaciji nisu ponajprije u samoj zamisli usluge, nego u uvjetima provedbe.

Tablica 10

Integracija nalaza kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja

Područje	Upitnik (stručni radnici)	Komentari stručnih radnika	Korisnici ZMN-a
Vrijednost i svrha usluge	Visoka koherentnost ($M = 3,78$); 57,3 % sviđaju se svrha i sadržaj, 56,3 % podržava provedbu	„Dobra zamisao“; pozitivna iskustva mentora	Usluga doživljena kao podržavajuća i različita od drugih usluga sustava

Područje	Upitnik (stručni radnici)	Komentari stručnih radnika	Korisnici ZMN-a
Resursi i opterećenje	Resursi najniže procijenjeni ($M = 2,51$); izvedivost $M = 2,96$	Najčešća tema: nedostatak radnika, inkluzivni dodatak, upravni postupci	Fleksibilnost mentora omogućuje sudjelovanje; prilagodbe zahtijevaju vrijeme
Organizacijska integracija	Samo 24,1 % smatra uslugu prioritetom; nizak RM2 (20,0 %)	Otpor kolega, slaba podrška rukovodstva, nejasne granice	Želja za suradnjom mentora i voditelja slučaja
Regrutacija i komunikacija	Mala usklađenost s očekivanjima (AIM1: 24,1 %)	Pritisak na kvote, prisila pri uključivanju	Strah od gubitka naknade; kritika prisilne komunikacije; vrijednost vršnjačkih priča
Zadržavanje korisnika	17,2 % procesa završeno u potpunosti, 43,8 % prekinuto (71,9 % zaključenih)	Niska motivacija i odustajanje korisnika	Zdravstvene prepreke, prijevoz i troškovi, stigma, obiteljske obveze
Dostupnost	–	Ruralne sredine, nedostatak prostora za razgovor	Udaljenost, rijetke linije, troškovi prijevoza

Prema NPT-u, socijalno mentorstvo nalazi se u fazi u kojoj je usluga razumljiva i individualno prihvaćena (koherentnost i kognitivna participacija), ali nije postala kolektivna i rutinska praksa (kolektivno djelovanje i refleksivno praćenje). Okvir i-PARIHS objašnjava zašto: unutarnji kontekst (prioritet usluge, sustavi, struktura i resursi) nije prilagođen novoj usluzi, a upravo je on, od svih kontekstualnih ljestvica, najsnažnije povezan s izvedivošću ($r = ,61$) i kolektivnim djelovanjem ($r = ,69$). Prema COM-B modelu, na strani korisnika najvažnije su prilike (prijevoz, troškovi, podrška okoline, stigma) i motivacija oblikovana prvim kontaktom s uslugom, pri čemu način regrutacije koji dio stručnjaka opisuje kao „pumpanje brojeva“ korisnici doživljavaju kao prijetnju, što smanjuje njihovu motivaciju i povećava vjerojatnost odustajanja.

6. Zaključak i preporuke

Socijalno mentorstvo u Hrvatskoj vrijednosno je prihvaćena, ali organizacijski nedovoljno ukorijenjena usluga. Stručni radnici razumiju njezinu svrhu i spremni su je podržati, no njezinu izvedivost procjenjuju neznatno ispod središta ljestvice, a resurse i organizacijsku integraciju izrazito nepovoljno. Zadržavanje korisnika glavni je izazov provedbe: u potpunosti je završeno 17,2 % mentorskih procesa, a među zaključenim procesima njih 71,9 % završilo je prije završne faze. Korisnici koji su uslugu prošli opisuju je kao podržavajuću i korisnu, a njihove poteškoće odnose se na zdravlje, prijevoz, obiteljske obveze, stigmatu i komunikaciju pri regrutaciji. Na temelju deskriptivnih nalaza mogu se izdvojiti sljedeće preporuke:

- **Osigurati kadrovske uvjete** – rasteretiti socijalne mentore drugih poslova (osobito upravnih postupaka i inkluzivnog dodatka) i jasno definirati udio radnog vremena za mentorstvo.
- **Usmjeriti se na kvalitetu umjesto na kvote** – uključivati motivirane korisnike i pratiti ishode, a ne samo broj uključenih.
- **Promijeniti komunikaciju pri regrutaciji** – jasno naglasiti dobrovoljnost, razlikovati uslugu od uvjetovanja naknade i uključiti bivše korisnike kao vršnjačke zagovornike.
- **Ojačati organizacijsku integraciju** – uključiti uslugu u prioritete i procedure ureda, informirati sve stručne cjeline o njezinoj svrsi i učincima te uspostaviti povratne informacije (refleksivno praćenje).
- **Povećati dostupnost** – pokriti troškove prijevoza, omogućiti terenski i telefonski rad te osigurati prostor za povjerljiv razgovor.
- **Podržati mentore** – osigurati superviziju, dodatne edukacije i umrežavanje mentora te prilagoditi priručnik i faze rada radno nesposobnim korisnicima i osobama s invaliditetom.

Ograničenja

Izveštaj ima ograničenja koja treba uzeti u obzir. Kvantitativni podaci prikupljeni su na prigodnom uzorku i analizirani deskriptivno, pa ne dopuštaju zaključke o uzročnosti ni generalizaciju na sve područne urede. Otvorene komentare češće su pisali sudionici s izraženim stavovima. Kvalitativno istraživanje provedeno je u tri županije, a korisnici koji su se izrazito protivili usluzi vjerojatno su podzastupljeni. Unatoč tome, konvergencija nalaza iz triju izvora daje uvjerljivu sliku čimbenika koji oblikuju implementaciju socijalnog mentorstva i pruža polazište za daljnje analize.

Literatura

- Braun, V. i Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Cabassa, L. J. (2016). Implementation science: Why it matters for the future of social work. *Journal of Social Work Education*, 52(Suppl. 1), S38–S50. <https://doi.org/10.1080/10437797.2016.1174648>
- Caha, D. (2021). Croatian social assistance recipients and their employability. *Knowledge – International Journal*, 48(1), 187–192.
- Caha, D., Bogdan, N. i Mijatović, E. (2026). *Engagement and retention in social mentoring among guaranteed minimum benefit recipients* [Neobjavljeni rukopis]. Pravni fakultet Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
- Caha, D., Maslić Seršić, D. i Novak, M. (2023). Latent deprivation and mental health: Validation of the Latent and Manifest Benefits Scale (LAMB) on a sample of unemployed social assistance recipients. *Psiholgijske teme*, 32(2), 367–386. <https://doi.org/10.31820/pt.32.2.7>
- Callis, Z., Seivwright, A., Atkins, M. T. i Kaleveld, L. (2022). *Mentoring unemployed young adults to become job and life ready: Outcomes evaluation of the Mentoring 2 Work Project*. Centre for Social Impact, The University of Western Australia. <https://doi.org/10.25916/3m7a-ff36>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. izd.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dean, E. B., Schilbach, F. i Schofield, H. (2018). Poverty and cognitive function. U C. B. Barrett, M. R. Carter i J.-P. Chavas (Ur.), *The economics of poverty traps* (str. 57–118). University of Chicago Press.
- Družić Ljubotina, O., Karačić, Š., Kletečki Radović, M. i Mužek Bešen, V. (2022). *Socijalno mentorstvo: Vodič za stručnjake Hrvatskog zavoda za socijalni rad*. Institut za razvoj tržišta rada; Hrvatska udruga socijalnih radnika.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. i DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>
- Finch, T. L., Girling, M., May, C. R., Mair, F. S., Murray, E., Treweek, S., McColl, E., Steen, I. N., Cook, C., Vernazza, C. R., Mackintosh, N., Sharma, S., Barber, G., Steele, J. i Rapley, T. (2018). Improving the normalization of complex interventions: Part 2 – Validation of the NoMAD instrument for assessing implementation work based on normalization process theory (NPT). *BMC Medical Research Methodology*, 18, Članak 135. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0591-x>
- Harvey, G. i Kitson, A. (2016). PARIHS revisited: From heuristic to integrated framework for the successful implementation of knowledge into practice. *Implementation Science*, 11, Članak 33. <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0398-2>
- Helfrich, C. D., Li, Y.-F., Sharp, N. D. i Sales, A. E. (2009). Organizational readiness to change assessment (ORCA): Development of an instrument based on the Promoting Action on Research in Health Services (PARIHS) framework. *Implementation Science*, 4, Članak 38. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-38>
- Hsieh, H.-F. i Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Kletečki Radović, M. i Tutić Grokša, I. (2021). „Je kako je, bit će bolje“: Subjektivna dobrobit nezaposlenih korisnika zajamčene minimalne naknade. *Jahr – Europski časopis za bioetiku*, 12(2), 207–231. <https://doi.org/10.21860/j.12.2.1>
- May, C. i Finch, T. (2009). Implementing, embedding, and integrating practices: An outline of normalization process theory. *Sociology*, 43(3), 535–554. <https://doi.org/10.1177/0038038509103208>
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R. i Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53–76. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.53>
- Michie, S., Atkins, L. i West, R. (2014). *The behaviour change wheel: A guide to designing interventions*. Silverback Publishing.
- Michie, S., van Stralen, M. M. i West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, Članak 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike. (2021a). *Nacionalni plan borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti za razdoblje od 2021. do 2027. godine*.

- Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike. (2021b). *Nacionalni plan razvoja socijalnih usluga za razdoblje od 2021. do 2027. godine*.
- Paul, K. I. i Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>
- Powell, B. J., Waltz, T. J., Chinman, M. J., Damschroder, L. J., Smith, J. L., Matthieu, M. M., Proctor, E. K. i Kirchner, J. E. (2015). A refined compilation of implementation strategies: Results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) project. *Implementation Science*, 10, Članak 21. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0209-1>
- Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., Griffey, R. i Hensley, M. (2011). Outcomes for implementation research: Conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(2), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7>
- Šverko, B., Galić, Z. i Maslić Seršić, D. (2006). Nezaposlenost i socijalna isključenost: Longitudinalna studija. *Revija za socijalnu politiku*, 13(1), 1–14.
- Tomczak, S. M. i Rofuth, T. W. (2015). Full employment as a permanent policy response to poverty. *Journal of Community Practice*, 23(3–4), 367–391. <https://doi.org/10.1080/10705422.2015.1091802>
- Weiner, B. J., Lewis, C. C., Stanick, C., Powell, B. J., Dorsey, C. N., Clary, A. S., Boynton, M. H. i Halko, H. (2017). Psychometric assessment of three newly developed implementation outcome measures. *Implementation Science*, 12, Članak 108. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0635-3>
- Zakon o socijalnoj skrbi. (2022). *Narodne novine*, br. 18/22, 46/22, 119/22, 71/23, 156/23.