

Povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije

Jožinec, Helena

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:341443>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-23**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**POVEZANOST SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU I
NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE**

Diplomski rad

Helena Jožinec

Zagreb, rujan 2021.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**POVEZANOST SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU I
NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE**
**THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT SYNDROME AND
INTENTION TO LEAVE THE ORGANIZATION**

Diplomski rad

Student: Helena Jožinec

JMBAG studenta: 0067538437

Mentor: izv. prof. dr. sc. Maja Klindžić

Zagreb, rujan 2021.

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sindrom sagorijevanja na poslu skrivena je posljedica prekomjerne izloženosti stresu na radnome mjestu. Obično zaposlenici nisu svjesni sagorijevanja koje proživljavaju već svoje stanje pripisuju samo stresu. Sindrom sagorijevanja na poslu može ostaviti ozbiljne posljedice na psihičko i fizičko stanje zaposlenika zbog čega se ovaj problem ne bi smio zanemarivati u organizacijama. Teorija govori da nerijetko dolazi i do želje da se napusti organizacija kako bi se pojedinac oslobodio prevelike razine stresa, a cilj ovog rada je bio ispitati istinitost ove teze, odnosno povezanost dviju varijabli, sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije.

Za potrebe rada provedeno je online empirijsko istraživanje na prigodnom uzorku od 105 ispitanika. Ispitanici rade u različitim industrijama i organizacijama, a jedini uvjet je bio da su u trenutnoj organizaciji zaposleni najmanje 6 mjeseci. Provedeno istraživanje pokazalo je da su ispitanici prijavili iznadprosječne razine sagorijevanja na poslu i da ne pokazuju visoke razine namjere napuštanja organizacije. Unatoč tome utvrdilo se da postoji pozitivna povezanost između ovih dviju ispitivanih varijabli, a vrlo značajnu povezanost pokazali su izdvojeni uzroci sindroma sagorijevanja na poslu s namjerom napuštanja organizacije.

Ključne riječi: stres, sindrom sagorijevanja na poslu, emocionalna iscrpljenost, neangažiranost, namjera napuštanja organizacije

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

Burnout syndrome or Occupational Burnout is a hidden consequence of excessive exposure to stress at the workplace. Usually, employees are not aware of the burnout they are experiencing, so they attribute their condition to stress. Burnout syndrome can have serious consequences on the mental and physical condition of employees, which is why this problem should not be ignored. The theory is that there is often a desire to leave the organization to relieve excessive levels of stress, and the aim of this paper was to examine the truth of this thesis, in other words, investigate the relationship between these two variables, burnout syndrome, and the intention to leave the organization.

For the purposes of this Master thesis, an online empirical study was conducted on a convenient sample of 105 respondents. Respondents work in a different industries and organizations, and the only requirement was that they are employed in the current organization for at least 6 months. Results showed that respondents experienced above average levels of burnout and they did not show high levels of intention to leave the organization. Nevertheless, it was found that there is a correlation between these two examined variables, and a very significant correlation was shown by the selected causes of burnout syndrome with the intention to leave the organization.

Key words: stress, Burnout Syndrome, Occupational Burnout, emotional exhaustion, disengagement, intention to leave the organization

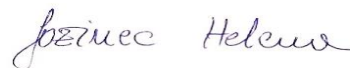
Izjava o akademskoj čestitosti

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)
Zagreb, 16.09.2021.

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)
Zagreb, 16.09.2021.

(place and date)

SADRŽAJ

| | |
|---|-----|
| Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku..... | I |
| Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku | II |
| Izjava o akademskoj čestitosti | III |
| 1. UVOD..... | 1 |
| 1.1. Područje i cilj rada..... | 1 |
| 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka..... | 2 |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada..... | 2 |
| 2. TEMELJNE ODREDNICE, POSLJEDICE I NAČINI UPRAVLJANJA SINDROMOM SAGORIJEVANJA NA POSLU | 3 |
| 2.1. Obilježja i dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu..... | 3 |
| 2.1.1. Određenje, simptomi i razlike između stresa i sindroma sagorijevanja na poslu..... | 4 |
| 2.1.2. Dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu | 7 |
| 2.1.3. Faze sindroma sagorijevanja na poslu | 8 |
| 2.2. Antecedenti sindroma sagorijevanja na poslu | 10 |
| 2.2.1. Situacijski činitelji sagorijevanja na poslu | 10 |
| 2.2.2. Individualni činitelji sagorijevanja na poslu..... | 12 |
| 2.3. Posljedice sindroma sagorijevanja na poslu..... | 13 |
| 2.3.1. Posljedice sagorijevanja na poslu na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenika | 14 |
| 2.3.2. Posljedice sagorijevanja na poslu na radni učinak zaposlenika | 15 |
| 2.3.3. Posljedice sagorijevanja na poslu za organizaciju..... | 16 |
| 2.4. Načini upravljanja sindromom sagorijevanja na poslu | 17 |
| 2.4.1. Individualne intervencije pri upravljanju sindromom sagorijevanja na poslu | 17 |
| 2.4.2. Intervencije pri upravljanju sindromom sagorijevanja na poslu na razini nadređene osobe i cijele organizacije..... | 19 |
| 2.4.2.1. Intervencije na razini nadređene osobe..... | 19 |
| 2.4.2.2. Intervencije na razini organizacije | 19 |
| 3. ODREĐENJE, PREDIKTORI I STRATEGIJE SPRJEČAVANJA NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE | 21 |
| 3.1. Definiranje i elementi namjere napuštanja organizacije | 21 |
| 3.1.1. Određenje pojma namjere napuštanja organizacije | 21 |
| 3.1.2. Teorije namjere napuštanja organizacije | 23 |
| 3.1.2.1. Teorija organizacijske ravnoteže | 23 |
| 3.1.2.2. Teorija socijalne razmjene | 24 |

| | |
|---|----|
| 3.1.2.3. Teorija ugrađenosti posla..... | 24 |
| 3.1.2.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije..... | 25 |
| 3.1.2.5. Resursna teorija..... | 26 |
| 3.1.2.6. Teorija jednakosti..... | 26 |
| 3.1.2.7. Teorija ljudskog kapitala..... | 26 |
| 3.1.2.8. Teorija očekivanja..... | 27 |
| 3.1.3. Čimbenici koji utječu na namjeru napuštanja organizacije..... | 27 |
| 3.2. Prediktori namjere napuštanja organizacije..... | 29 |
| 3.2.1. Nezadovoljstvo poslom..... | 30 |
| 3.2.2. Privrženost organizaciji..... | 30 |
| 3.2.3. Percepcija organizacijske podrške..... | 31 |
| 3.2.4. Stres na poslu..... | 32 |
| 3.2.5. Organizacijska pravednost..... | 32 |
| 3.3. Strategije sprječavanja namjere napuštanja organizacije..... | 33 |
| 3.4. Namjera napuštanja organizacije kao posljedica sindroma sagorijevanja na poslu..... | 36 |
| 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU I NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE..... | 38 |
| 4.1. Metodologija istraživanja..... | 38 |
| 4.1.1. Instrument istraživanja i prikupljanje podataka..... | 38 |
| 4.1.2. Karakteristike uzorka..... | 40 |
| 4.2. Rezultati istraživanja..... | 44 |
| 4.2.1. Rezultati istraživanja o prisutnosti sindroma sagorijevanja na poslu..... | 44 |
| 4.2.2. Rezultati istraživanja o namjeri napuštanja organizacije..... | 49 |
| 4.2.3. Povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije..... | 52 |
| 4.3. Ograničenja istraživanja..... | 56 |
| 5. ZAKLJUČAK..... | 58 |
| Popis izvora..... | 60 |
| Popis tablica..... | 67 |
| Popis grafikona..... | 69 |
| Prilog 1: Anketni upitnik..... | 70 |
| Prilog 2: Detaljna analiza povezanosti namjere napuštanja organizacije i izdvojenih uzroka sindroma sagorijevanja na poslu..... | 78 |
| Prilog 3: Odobrenja za korištenje upitnika..... | 81 |
| Životopis..... | 83 |

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Stres je pojam s kojim se susrećemo svakodnevno i vrlo ga je teško izbjeći. Stres nastaje kada su ljudi suočeni s događajima koje percipiraju prijetećima za svoju dobrobit te u situacijama koje od njih traže ulaganje posebnih napora kako bi udovoljili zahtjevima koji se pred njih postavljaju (Silajdžić, 2010). Previsoke razine stresa kojima su zaposlenici dugo izloženi i s kojima se teško suočavaju dovode do sindroma sagorijevanja ili izgaranja na poslu (eng. *Occupational Burnout, Burnout Syndrome*). Uzroci sindroma sagorijevanja stoga proizlaze iz stresnih situacija na radnom mjestu, odnosno pojam sagorijevanja odnosi se na pojave koje se događaju u profesionalnom okruženju zbog čega se ne bi trebao primjenjivati za opisivanje iskustava iz drugih područja života (WHO, 2019). Općenito govoreći, sindrom sagorijevanja na poslu javlja se jer današnje društvo živi ubrzanim tempom, vrlo je konkurentno i usmjereno na postignuća što dovodi do mnogih stresnih situacija, s kojima se pojedinci ne mogu uvijek nositi (Merkač Skok, Zoroja i Pejić Bach, 2013).

Kao posljedica sagorijevanja na poslu, osim zdravstvenih problema, neangažiranosti i gubitka motivacije za rad, javlja se i želja za napuštanjem radnog mjesta. Zaposlenici iz organizacije odlaze iz više razloga: neki da bi izbjegli negativno radno okruženje, drugi odlaze kako bi ostvarili svoje karijerne ciljeve, a neki slijede prilike koje su financijski privlačnije (Appolis, 2010). Širok je raspon čimbenika koji mogu potaknuti zaposlenika na namjeru napuštanja organizacije, a na organizacijama je zadatak na vrijeme reagirati kako bi se to spriječilo. Napuštanje organizacije poslodavcima stvara dodatne troškove u vidu smanjene produktivnosti zbog gubitka radne snage, vremena utrošenog na traženje novih zaposlenika te troškova zapošljavanja i uvođenja u posao (O'Connell i Kung, 2007). Razvijanje strategija zadržavanja zaposlenika ključno je u sprječavanju namjere napuštanja i konačnih odlazaka zaposlenika iz organizacije, a pravovremeno prakticiranje istih moguće je ukoliko se slušaju potrebe zaposlenika. Rješavanje ovog problema predstavlja velik izazov za organizacije, no kvalitetno osmišljene i pravovremeno primijenjene strategije mogu spriječiti nastajanje dodatnih troškova te pomoći u izgradnji boljeg radnog okruženja u kojem će se razvijati zadovoljniji i motiviraniji zaposlenici.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe pisanja teorijskog dijela rada korišteni su sekundarni izvori podataka u obliku znanstvenih i stručnih članaka, knjiga te internetskih stranica povezane tematike. Baze podataka koje su pri tome korištene su: Hrčak, CROSBİ, Google Scholar, Discovery sustav Summon i ProQuest te znanstveni portal Academia.edu. Empirijski dio rada nastao je provođenjem istraživanja na prigodnom uzorku od 105 ispitanika. Istraživanje je provedeno online anketnim upitnikom među ispitanicima iz različitih djelatnosti uz uvjet da su zaposleni najmanje 6 mjeseci. Putem Oldenburg Inventory upitnika ispitavana je prisutnost sindroma sagorijevanja koji se sastoji od 16 tvrdnji. Varijabla namjere napuštanja organizacije ispitala se putem Turnover Intention Scale upitnika. Uz navedeno ispitala se prisutnost zdravstvenih tegoba koje se navode kao posljedice sindroma sagorijevanja na poslu te povezanost određenih činitelja sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije među ispitanicima. Na kraju upitnika ispitanicima su postavljena pitanja o njihovim socio-demografskim karakteristikama. U konačnici rezultati su analizirani pomoću IBM SPSS 28.0 statističkog programa.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na četiri poglavlja. U uvodnom dijelu rada predstavljeni su područje i cilj rada, izvori korišteni u teorijskom dijelu te metode kojima su prikupljeni podaci prikazani u empirijskom dijelu rada. Drugo poglavlje definira sindrom sagorijevanja na poslu prikazujući temeljne odrednice, posljedice te načine upravljanja sindromom sagorijevanja na poslu. U trećem poglavlju određen je pojam namjere napuštanja organizacije te su prikazani prediktori i strategije sprječavanja napuštanja organizacije. Četvrto, empirijsko poglavlje, analizira rezultate dobivene provedenim istraživanjem dok su u petom poglavlju izneseni zaključci temeljeni na provedenom istraživanju. Na posljednjim stranicama rada nalaze se popisi tablica i grafikona, izvori korišteni u pisanju rada, anketni upitnici korišteni u istraživanju te životopis autorice.

2. TEMELJNE ODREDNICE, POSLJEDICE I NAČINI UPRAVLJANJA SINDROMOM SAGORIJEVANJA NA POSLU

Sagorijevanje na poslu je poseban oblik i efekt vrlo intenzivnog i/ili dugotrajnog stresa povezanog s poslom (Silajdžić, 2010). U najširem smislu to je "opći osjećaj iscrpljenosti koji se može razviti kad osoba istovremeno doživljava previše pritiska i premalo izvora zadovoljstva" (Silajdžić, 2010). Prema Shiromu (2003, prema Boštjančić, Zager Kocjan i Stare, 2015) sagorijevanje na poslu je krajnji rezultat dinamičnog procesa u kojem čimbenici okoliša pokreću, potiču ili inhibiraju osobine ličnosti.

2.1. Obilježja i dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu

Koncept sagorijevanja na poslu prvi je 1974. godine opisao psiholog Herbert Freudenberger. Radio je u klinici za ovisnike gdje je bio okružen mladim i motiviranim volonterima. S vremenom je kod mnogih primijetio postupno opadanje energije i motivacije koje je bilo popraćeno i određenim spektrom fizičkih i mentalnih simptoma. Za imenovanje ovog posebnog stanja iscrpljenosti koje se javilo godinu dana od početka rada volontera u klinici, odabrao je riječ „burnout“, koja u prijevodu znači „izgaranje“ te je ona originalno bila korištena za opisivanje stanja kojeg uzrokuje kronična zlorporaba droga (Schaufeli i Buunk, 2003).

Freudenberger je sagorijevanje definirao kao specifično psihološko stanje u kojem ljudi pate od emocionalne iscrpljenosti, doživljaja nedostataka osobnih postignuća i imaju tendenciju demoralizirati druge (Rakovec-Felser, 2011). Ubrzo nakon Freudenbergera, socijalna psihologinja sa sveučilišta Berkley, Christina Maslach, počela je istraživati načine na koje se ljudi nose s emocionalnim uzbuđenjem u radu s ljudima. Primijetila je da se izraz sagorijevanje koristi među odvjetnicima u Kaliforniji kako bi opisali osjećaje potpunog iscrpljivanja, cinizma i gubitka predanosti te je sa suradnicima odlučila usvojiti upravo ovaj pojam (Schaufeli i Buunk, 2003). Jednu od najčešće korištenih definicija sagorijevanja na poslu definirali su Maslach i Jackson 1986. godine, a prema toj definiciji sagorijevanje na poslu je sindrom emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjenja osobnog postignuća koje se može dogoditi među pojedincima koji rade poslove povezane s ljudima (Schaufeli i Buunk, 2003).

Pines i Aronson (1988, prema Schaufeli i Buunk, 2003) predstavili su širu definiciju sindroma sagorijevanja na poslu koja uključuje fizičke simptome i nije ograničena samo na takozvana pomagačka zanimanja kao što su to definirali Maslach i suradnici. Prema istim autorima sagorijevanje na poslu je stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti uzrokovane dugotrajnim sudjelovanjem u situacijama koje su emocionalno zahtjevne. Fizičku iscrpljenost karakterizira niska energija, kronični umor te širok spektar fizičkih i psihosomatskih tegoba (Schaufeli i Buunk, 2003). Emocionalna iscrpljenost uključuje osjećaj bespomoćnosti, beznada i zarobljenosti, dok se mentalna iscrpljenost odnosi na razvoj negativnog stava prema sebi, radu i životu (Schaufeli i Buunk, 2003).

Većina autora sagorijevanje na poslu shvaća kao dugotrajni nerješivi stres povezan s poslom, često popraćen tjelesnom i emocionalnom iscrpljenošću te koji u svom najgorem obliku uzrokuje neuspjeh u karijeri (Nunn i Isaacs, 2019). Sagorijevanje na poslu karakterizira nekoliko ključnih aspekata. Prvi i najvažniji je prevladavanje simptoma umora, poput mentalne ili emocionalne iscrpljenosti. Umor može biti popraćen atipičnim simptomima tjelesne nevolje, poput boli ili vrtoglavice (Maslach i Schaufeli, 1993, prema Sonnenschein, 2007). Nadalje, simptomi sagorijevanja na poslu uzrokovani su kroničnim stresom na poslu, uključujući podnošenje velikih radnih opterećenja, kontinuirani vremenski pritisak te nedostatak podrške (Maslach i sur., 2001; Schaufeli i Enzmann, 1998, prema Sonnenschein, 2007). Još jedan od važnih aspekata je taj da sagorijevanje na poslu pogađa 'normalne' osobe bez predmorbidnih psihopatologija, a zaposlenici koji dožive sagorijevanje na poslu imaju smanjenu učinkovitost i oslabljeni radni učinak zbog negativnih stavova i ponašanja (Sonnenschein, 2007).

2.1.1. Određenje, simptomi i razlike između stresa i sindroma sagorijevanja na poslu

Sindrom sagorijevanja na poslu opisan je od strane Svjetske zdravstvene organizacije kao profesionalni fenomen koji se javlja kao posljedica kroničnog stresa te je uključen 11. reviziju Međunarodne klasifikacije bolesti (ICD-11) (WHO, 2019). Prema tome, vrlo je važno shvatiti da sindrom sagorijevanja na poslu nije isto što i stres, već se javlja kao posljedica stresa. Stres predstavlja stanje organizma u situacijama koje doživljavamo kao prijetnju vlastitom integritetu. Stres ima obrambenu funkciju i predstavlja prirodni mehanizam koji organizmu omogućuje prilagodbu prema aktivnom ili pasivnom suočavanju (Tot, 2008). Stres na radnom mjestu,

uključujući većinu spoznaja koje se odnose i na opći koncept stresa, specifična je vrsta stresa koja svoj izvor nalazi u radnoj okolini (Tot, 2008). Ljudi koji su pod stresom vjeruju da ako će sve držati pod kontrolom, osjećat će se bolje. No s druge strane, kod sindroma sagorijevanja na poslu osoba se osjeća prazno, lišeno motivacije te ne vidi nikakvu nadu u pozitivne promjene (Rakovec-Felser, 2011). Osnovna obilježja i razlike između stresa i sindroma sagorijevanja na poslu prikazana su u tablici 1.

Tablica 1. Prikaz razlika između stresa i sindroma sagorijevanja na poslu

| Stres | Sindrom sagorijevanja na poslu |
|--|---|
| Izaziva pretjeranu angažiranost. | Izaziva odvajanje od posla. |
| Emocije postaju pretjerano izražene. | Emocije postaju prigušene. |
| Primarno ostavlja fizičke posljedice. | Primarno ostavlja emocionalne posljedice. |
| Iscrpljenost utječe na fizičku energiju. | Iscrpljenost utječe na motivaciju. |
| Izaziva raspad/dezintegraciju. | Dovodi do demoralizacije. |
| Može se opisati kao gubitak fizičke energije. | Može se opisati kao gubitak ideala i nade. |
| Dovodi do osjećaja hitnosti i hiperaktivnosti. | Dovodi do osjećaja bespomoćnosti i beznada. |
| Izaziva panične, fobične i anksiozne poremećaje. | Izaziva paranoju i depersonalizaciju. |
| Može dovesti do prerane smrti. | Možda neće dovesti do smrti, ali se život pojedinca može činiti nedovoljno vrijednim življenja. |

Izvor: izrada autora prema Unger (1980, prema Rakovec- Felser, 2011).

U Nizozemskoj, Kraljevsko nizozemsko liječničko udruženje 2000. godine izdalo je smjernice za praćenje i liječenje poremećaja povezanih sa stresom prema kojima su se klasificirale tri razine poremećaja povezanih sa stresom. Prvi poremećaj je distress (relativno blagi simptomi koji dovode do samo djelomičnog oštećenja profesionalnog funkcioniranja); zatim živčani slom (ozbiljni simptomi distressa i privremeni gubitak profesionalne uloge) te sagorijevanje (rastrojenost živčanog sustava zbog iscrpljenosti povezane s poslom i dugoročni gubitak profesionalne uloge (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009). Sagorijevanje na poslu definirano je kao posljednja i najteža faza.

Simptomi sindroma sagorijevanja na poslu podijeljeni su u pet kategorija gdje se razlikuju *afektivni, fizički, kognitivni, bihevioralni i motivacijski simptomi*. Postoje stotine simptoma i mogućih posljedica sindroma sagorijevanja na poslu te često dolazi do nedoumica u razlikovanju istih, pa je važno naglasiti da mnogi simptomi polaze iz nekontroliranih zapažanja na temelju dojma ili nespecifičnih analiza i intervjuja (Schaufeli i Buunk, 2003).

Afektivni simptomi prvenstveno se odnose na osjećaje i raspoloženja pojedinca. Kod osobe koja proživljava sindrom sagorijevanja na poslu prevladava tmurno i plačljivo raspoloženje. Dolazi do razdražljivosti i preosjetljivosti te frustracije. Osoba je sklona agresiji te počinje osjećati anksioznost (Schaufeli i Buunk, 2003).

Kognitivni simptomi obuhvaćaju osjećaj nemoći, beznadnosti i neuspjeha. Osoba se osjeća zarobljeno, kao da je izvan kontrole i strahuje da će poludjeti. Otežana je mogućnost pamćenja i održavanja pažnje, dolazi do pesimizma i nedostatka empatije. Na organizacijskoj razini, osoba postaje hiperkrična i nepovjerljiva prema poslu i nadređenima (Schaufeli i Buunk, 2003). Također dolazi do osjećaja krivnje, pada samopouzdanja te suicidalnih misli (Schaufeli i Enzman, 1998).

Velik dio simptoma manifestira se u **fizičkom obliku**. Jedan od najčešćih simptoma je glavobolja koju prati i tjelesna slabost. Zbog visoke razine stresa osoba proživljava probleme sa snom (npr. nesаница) te vrlo često dolazi do problema s prehranom, kao što je gubitak apetita. Također zabilježeno je da kod nekih osoba dolazi do češćih pojava prehlada te do povišene razine kolesterola što povećava rizik od kardiovaskularnih bolesti (Schaufeli i Buunk, 2003).

Bihevioralni simptomi su uglavnom uzrokovani povećanom razinom uzbuđenja kod pojedinca. Dolazi do psihičkog povlačenja i zabilježeno je pojačano korištenje različitih štetnih supstanci kao što su lijekovi, alkohol, duhanski proizvodi pa čak i droge (Schaufeli i Buunk, 2003). Osim navedenih karakteristično je prejedanje ili gladovanje, odgađanje obaveza te pretjerano prigovaranje (Schaufeli i Enzman, 1998).

Posljednju skupinu karakterizira početak motivacijske krize. Intrinzična motivacija nestaje što je okarakterizirano gubitkom entuzijazma, interesa i idealiziranja. Prevladavaju osjećaji razočaranja i dosade te dolazi do demoraliziranosti i odvajanja od drugih (Schaufeli i Enzman, 1998; Schaufeli i Buunk, 2003).

2.1.2. Dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu

Sagorijevanje na poslu karakteriziraju emocionalna iscrpljenost (stanje iscrpljenosti energije), cinizam (osjećaj nevezanosti i postupni gubitak zabrinutosti za sadržaj ili primatelje svog rada) te smanjena profesionalna učinkovitost (osjećaj nesposobnosti) koje pojedinci doživljavaju u odnosu na svoj rad (Reis, Xanthopouloub i Tsaousis, 2015). Navedeno predstavlja tri dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu koje se često razlikuju od autora do autora. Maslach i suradnici razvili su multidimenzionalni model u kojem je sindrom sagorijevanja na poslu definiran kroz dimenzije *emocionalne iscrpljenosti*, *depersonalizacije* i *smanjenog osobnog postignuća* (Tot, 2008).

Maslach, Schaufeli i Leiter (2001, prema Alsaqri, 2014) objasnili su da je **emocionalna iscrpljenost** rezultat akutnog ili kroničnog stresa i primarna je stresna komponenta sindroma sagorijevanja na poslu. Hudek-Knežević i suradnici (2005, prema Tot, 2008) smatraju da se ova dimenzija odnosi na "osjećaj osobe da su njeni emocionalni resursi osiromašeni ili oslabljeni, što dovodi do gubitka energije i slabosti". Također Maslach i Jackson (1984, prema Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014) smatraju da se emocionalna iscrpljenost odnosi na osjećaj iscrpljenosti zbog kontakta s drugim ljudima.

Drugu komponentu sindroma sagorijevanja na poslu, **depersonalizaciju ili cinizam** karakterizira odvojenost, nemogućnost emocionalnog reagiranja što rezultira i nedostatkom empatije (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014). Uz emocionalnu iscrpljenost, depersonalizacija opisuje najveći dio sindroma sagorijevanja na poslu, a Abidi i suradnici (2014) smatraju da je depersonalizacija posljedica emocionalne iscrpljenosti jer utjecaj jedne dimenzije sagorijevanja potiče razvoj druge. Među ostalim karakteristikama depersonalizacije spominju se neosjetljivost i ravnodušnost te uspostava psihološke distance s drugima (Tot, 2008).

Izostanak ili smanjeno osobno postignuće (profesionalna učinkovitost) opisuje osjećaje smanjene kompetencije i uspješnosti u radu. Navedeno može dovesti do gubitka samopoštovanja i smanjene osobne učinkovitosti (Tot, 2008). Nedostatak profesionalne učinkovitosti utječe na predanost zaposlenika u organizaciji i povećava namjeru da napuste organizaciju (Abidi et al., 2014). Maslach i suradnici ovu dimenziju opisuju kao osjećaj nesposobnosti, odnosno kao samoprocjenu smanjene produktivnosti na radu (2001, prema Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014). Sažetak obilježja dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. Prikaz obilježja dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu

| Dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu | | |
|--|--|---|
| Emocionalna iscrpljenost | Depersonalizacija ili cinizam | Smanjeno osobno postignuće |
| <ul style="list-style-type: none">• Gubitak energije• Slabost• Oslabljeni emocionalni resursi• Posljedica intenzivnog fizičkog, afektivnog i kognitivnog naprežanja | <ul style="list-style-type: none">• Odvojenost od posla• Nemogućnost emocionalnog reagiranja• Nedostatak empatije• Ravnodušnost• Psihološka distanca prema drugima | <ul style="list-style-type: none">• Osjećaj smanjene uspješnosti i nesposobnosti• Gubitak samopoštovanja• Namjera napuštanja organizacije |

Izvori: izrada autora prema: Tot (2008); Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel (2014); Abidi et al. (2014).

Iako je najpoznatija podjela na tri dimenzije, Demerouti, Bakker i Mostert (2010) su sindrom sagorijevanja na poslu podijelili na dvije glavne dimenzije: iscrpljenost i neangažiranost na poslu. Iscrpljenost opisuju kao posljedicu intenzivnog fizičkog, afektivnog i kognitivnog naprežanja, odnosno kao dugoročnu posljedicu dugotrajnog izlaganja određenim zahtjevima posla. Neangažiranost ili razdvajanje se odnosi na udaljavanje od svog rada općenito, predmeta rada i sadržaja rada. Opisuje odnos između zaposlenika i posla, posebno u pogledu identifikacije s poslom. Prema njima, ranije navedena dimenzija depersonalizacije je dio dimenzije neangažiranosti.

2.1.3. Faze sindroma sagorijevanja na poslu

Sindrom sagorijevanja na poslu zapravo je kumulativni proces koji se razvija polako i započinje s malim znakovima upozorenja. Mogu proći godine prije no što se simptomi manifestiraju kao psihički i emocionalni problemi i dovedu do potpunog gubitka volje za radom (Družić Ljubotina i Friščić, 1996). Cherniss (1980, prema Schaufeli i Buunk, 2003) je među prvima predložio opis procesa sindroma sagorijevanja na poslu u nekoliko faza. Naveo je da prva faza uključuje neravnotežu između resursa i zahtjeva. Druga faza je neposredna i kratkotrajna te ju obilježava napetost, umor i iscrpljenost dok se treća faza sastoji od niza promjena u stavovima i ponašanju pojedinca, kao što je ciničnost, odvojenost i obrambeno suočavanje (Schaufeli i Buunk, 2003).

Prema Ajdukoviću (1996) postoje četiri faze odnosno stupnja sindroma sagorijevanja na poslu:

- Prvu fazu koju karakteriziraju nerealna očekivanja i ulaganja naziva početni entuzijazam te navodi da u toj fazi postoji visok stupanj energije i dobrih postignuća. Osoba previše ulaže u posao, ima nerealna očekivanja i posao joj predstavlja izvor zadovoljstva. Nakon nekog vremena osoba počinje shvaćati da rezultati ne prate uloženi trud što dovodi do postupnog razočaranja (Ajduković, 1996). Drugi naziv za ovu fazu je faza medenog mjeseca (Škes, 2014).
- Druga faza je faza stagnacije ili prema Škes (2014) faza realnosti u kojoj osoba postaje svjesna da posao nije onakav kakvim ga zamišlja te se tu javljaju tjelesni i psihički umor, pesimizam, početno nezadovoljstvo poslom te osjećaj dosade. Osoba počinje sumnjati u vlastitu sposobnost te dolazi do izoliranja od drugih (Ajduković, 1996).
- Nakon nje dolazi do faze frustracije koju obilježava emocionalno povlačenje i udaljavanje, izbjegavanje kontakata s kolegama, što u konačnici dovodi do depresivnosti, negativnosti, osjećaja ljutne i neprijateljstva te pojačanih fizičkih simptoma kao što su glavobolja, nesanica i kronični umor (Ajduković, 1996). Opisanu fazu može se nazvati i fazom razočarenja (Škes, 2014).
- Posljednju fazu sagorijevanja karakterizira apatija, stanje kronične frustracije i potpunog gubitka interesa. Ovu fazu karakteriziraju simptomi kao što su gubitak samopouzdanja, cinizam, ozbiljne emocionalne poteškoće, nesposobnost komunikacije i suradnje s kolegama i općenito narušeni međuljudski odnosi (Ajduković, 1996). Riječ je o alarmnoj fazi (Škes, 2014), koja može ostaviti vrlo ozbiljne posljedice na zdravlje ukoliko se ne potraži pomoć.

Važno je naglasiti da navedene faze ne moraju strogo pratiti navedeni redoslijed kod svih pojedinaca. Vrijeme kojim će doći do konačne faze sindroma sagorijevanja na poslu ovisi o različitim čimbenicima, a najviše o individualnim karakteristikama neke osobe, sposobnosti nošenja sa stresom te psihičkoj stabilnosti.

2.2. Antecedenti sindroma sagorijevanja na poslu

Kada se govori o uzrocima sindroma sagorijevanja na poslu najčešće se nailazi na podjelu na situacijske i individualne faktore. Sažet prikaz situacijskih i individualnih uzroka sindroma sagorijevanja na poslu koji su detaljnije objašnjeni u daljnjem tekstu prikazan je u tablici 3.

Tablica 3. Podjela situacijskih i individualnih činitelja sindroma sagorijevanja na poslu

| Činitelji sindroma sagorijevanja na poslu | |
|---|-----------------------------|
| Situacijski | Individualni |
| Radno opterećenje | Dob |
| Nedostatak kontrole | Osobnost |
| Nedostatak priznanja i nagrade | Emocionalna stabilnost |
| Međuljudski odnosi | Niska razina samopoštovanja |
| Nepravednost | Vanjski lokus kontrole |
| Neusklađenost vrijednosti | Introvertiranost |
| Problem uloga | Neuroticizam |

Izvori: izrada autora prema Rakovec-Felser (2011); Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, (2014); Saunders (2019); Schaufeli i Buunk (2003).

2.2.1. Situacijski činitelji sagorijevanja na poslu

Maslach i Leiter (1997, prema Rakovec- Felser, 2011). identificirali su šest karakterističnih situacijskih uzroka sindroma sagorijevanja na poslu: *radno opterećenje*, *nedostatak kontrole*, *nedostatak nagrade*, *radni kolektiv*, *nedostatak pravednosti*, *neusklađenost vrijednosti*.

Kao prvi uzrok navodi se nerazumno **radno opterećenje** koje je izvan onoga što netko može postići. Radno opterećenje je obilježeno zahtjevima posla kojeg pojedinac obavlja. Zahtjevi posla aspekti su koji zahtijevaju trajni fizički, emocionalni ili kognitivni napor (Demerouti i sur. 2001, prema u Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Nakon duljeg izlaganja visokim zahtjevima posla, zaposlenici mogu postati kronično iscrpljeni te se psihološki distancirati od svog rada (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Neka istraživanja su pokazala da zaposlenici koji rade više sati tjedno, imaju čestu interakciju s klijentima, velik broj

zadataka i moraju se nositi s ozbiljnim problemima klijenata, češće doživljavaju sindrom sagorijevanja na poslu (Schaufeli i Buunk, 2003).

Drugi uzrok je **nedostatak kontrole** nad poslom. Radi se o situaciji kada osoba ima malu kontrolu nad zadacima koje obavlja i nema prilike za korištenje vještina koje bi mu pomogle u rješavanju problema (Rakovec-Felser, 2011). Prevladava osjećaj manjka autonomije i pristupa potrebnim resursima, konstantno se mijenjaju prioriteti i nije moguće napredovati (Saunders, 2019). Osim navedenih čimbenika, ključnu ulogu u sagorijevanju na poslu ima i sudjelovanje u donošenju odluka te povratne informacije koje ako izostanu negativno utječu na mogućnost pojave sindroma sagorijevanja na poslu (Schaufeli i Buunk, 2003).

Nagrađivanje, odnosno **nedostatak nagrade** je također jedan od važnih uzroka sindroma sagorijevanja na poslu. Nedostatak financijskih nagrada čest je uzrok sindroma sagorijevanja na poslu, no ono što organizacije često zanemare je nedostatak socijalnih nagrada (Brooks, 2021), koje se očituju u nedostatku priznanja za trud, napor, postignuća i doprinos zaposlenika organizaciji (Rakovec-Felser, 2011).

Sljedeći uzrok je **radni kolektiv**. Odnosi s drugim ljudima na radnom mjestu su od velikog značaja (Rakovec-Felser, 2011). Postoje jasni dokazi o pozitivnom odnosu između nedostatka društvene podrške i sindroma sagorijevanja na poslu. Podrška kolega i nadređenih može ublažiti učinke stresora na takav način da se zaposlenici lakše nose sa zahtjevima posla (Schaufeli i Buunk, 2003). U većini slučajeva nije moguće birati kolege, ali važno je ostvariti podršku i povjerenje među kolegama kroz komunikaciju (Saunders, 2019).

Nedostatak pravednosti navodi se kao peti uzrok sindroma sagorijevanja na poslu. Kada se s ljudima postupa nepravedno naročito u smislu nagrađivanja zasluga, kada povećanje plaće i bonusi ne odražavaju količinu i kvalitetu rada nekih pojedinaca tada se to manifestira kao nepoštenje (Rakovec-Felser, 2011). Zaposlenicima je potreban pošten i nepristran pristup od strane nadređenih i cjelokupne organizacije (Saunders, 2019).

Posljednji, ali ne manje važan uzrok je **neusklađenost vrijednosti**. Ideali i motivacija obično su duboko usađeni u pojedince i organizacije. Kada se vrijednosti organizacije počinju udaljavati od vrijednosti pojedinca, motivacija za naporan rad i trud može značajno pasti (Saunders, 2019).

Još jedan uzrok koji se često spominje u radovima je **problem uloga**. Kao tri čimbenika koja pridonose stresu na poslu navode se sukob uloga, dvosmislenost uloga i preopterećenje uloga. Sukob uloga javlja se kada je potrebno udovoljiti oprečnim zahtjevima na poslu (Schaufeli

i Buunk, 2003) kao što su očekivanja od različitih nadređenih (Rakovec-Felser, 2011). Nejasnoća ili dvosmislenost uloge se odnosi na nedostatak odgovarajućih informacija za dobro obavljanje posla gdje zaposlenik nema saznanja o tome što se od njega očekuje (Rakovec-Felser, 2011). Dok sukob uloga rezultira oprečnim ciljevima i ponašanjima, dvosmislenost uloga onemogućava razvoj ciljeva koji usmjeravaju radno ponašanje (Schaufeli i Buunk, 2003). Preopterećenje uloga označava previše posla ili da nema dovoljno vremena za izvršavanje inače razumnih zadataka (Rakovec-Felser, 2011).

2.2.2. Individualni činitelji sagorijevanja na poslu

Što se tiče individualnih čimbenika koji pogoduju nastanku sindroma sagorijevanja na poslu, oni se odnose na individualne razlike ili osobne karakteristike pojedinca koje su relativno nepromjenjive (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Individualni, odnosno osobni čimbenici uključuju *demografske varijable, trajne osobine ličnosti i stavove povezane s poslom*.

Dob je demografska varijabla koja je najdosljednije povezana sa sagorijevanjem na poslu. Češća je pojava sindroma sagorijevanja među zaposlenicima mlađima od trideset godina, što bi se moglo objasniti činjenicom da stariji zaposlenici imaju više iskustva pa time određene situacije na poslu percipiraju manje stresnima (Rakovec-Felser, 2011). Stariji zaposlenici su stabilniji i zreliji te imaju uravnoteženu perspektivu prema poslu i njihovom životu dok s druge strane mlađi zaposlenici najčešće imaju niže plaće, manje samopouzdanja i emocionalne podrške što naravno doprinosi težem suočavanju sa stresom i većim izgledima za pojavu sindroma sagorijevanja na poslu (Boštjančić, Zager Kocjan i Stare, 2015).

Nekoliko istraživanja pokazalo je da **osobnost** ima važnu ulogu kod pojave sindroma sagorijevanja na poslu. Zahvaljujući nekim karakteristikama osobnosti zaposlenici mogu povoljno percipirati svoje radno okruženje bez obzira na prirodu njihovog posla, a neke od varijabli osobnosti koje se u tom kontekstu spominju su emocionalna stabilnost, izdržljivost, interni lokus kontrole, samopoštovanje i motivacija za postignućima (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Osobe niske **emocionalne stabilnosti**, složenije zadatke i visoko opterećenje mogu doživjeti kao prijatniju dok s druge strane osobe visoke emocionalne stabilnosti identične zahtjeve posla mogu vidjeti kao izazove (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Prema Semmeru (1996, prema Rakovec-Felser, 2011) niska razina izdržljivosti, loše samopoštovanje,

vanjski lokus kontrole i izbjegavanje kao stil suočavanja s problemima čimbenici su koji predstavljaju profil pojedinca sklonog stresu, čime se zaključuje da je i veća vjerojatnost da će doživjeti sindrom sagorijevanja na poslu.

Od crta ličnosti, pokazuje se da **ekstrovertiranost** također ima ulogu kod pojave sindroma sagorijevanja na poslu. Ekstroverti se lakše suočavaju s emocionalno izazovnim situacijama jer su skloni traženju interakcije s drugima (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Osim navedenih, dokazano je i da dimenzija **neuroticizma** koja uključuje anksioznost, neprijateljstvo, depresiju, samosvijest i ranjivost pokazuje povezanost sa sindromom sagorijevanja na poslu, gdje su pojedinci emocionalno nestabilni i skloni psihološkim problemima (Rakovec-Felser, 2011).

Iako postoje dokazi o povezanosti ovih čimbenika sa sindromom sagorijevanja na poslu, taj odnos nije toliko značajan u usporedbi sa situacijskim čimbenicima, čime se može zaključiti da je sindrom sagorijevanja na poslu više društveni nego individualni fenomen (Rakovec-Felser, 2011).

2.3. Posljedice sindroma sagorijevanja na poslu

Sindrom sagorijevanja na poslu često ostavlja vidljive posljedice na zdravlje zaposlenika, kako fizičke tako i psihičke, a autori posljedice sindroma sagorijevanja na poslu obično dijele na zdravstvene te posljedice na radni učinak. Najznačajnije posljedice sindroma sagorijevanja na poslu prikazane su u tablici 4.

Tablica 4. Prikaz posljedica sindroma sagorijevanja na poslu

| Posljedice sindroma sagorijevanja na poslu | |
|--|---------------------------------|
| Na zdravlje | Na radni učinak |
| Kardiovaskularne bolesti | Apsentizam |
| Glavobolja | Namjera napuštanja organizacije |
| Visok krvni tlak | Nezadovoljstvo poslom |
| Poremećaji spavanja | Sukobi na radnom mjestu |
| Depresivni i anksiozni poremećaji | Smanjena produktivnost |
| Smrt | Smanjena radna uspješnost |

Izvori: izrada autora prema: Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel (2011); Jodas Salvagioni et al. (2017); Ahola (2007); Zavodchikov (2019); Rakovec-Felser (2011); Elci, Yildiz i Erdilek Karabay (2018).

2.3.1. Posljedice sagorijevanja na poslu na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenika

Najčešće zdravstvene tegobe koje se javljaju kao posljedica proživljavanja sindroma sagorijevanja na poslu su *kardiovaskularne bolesti, glavobolja, povišen krvni tlak, poremećaji spavanja, depresivnost i anksioznost te u najgorim slučajevima, smrt.*

Različita istraživanja su pokazala da kronično umorni i cinični zaposlenici češće navode da pate od psiholoških i tjelesnih zdravstvenih tegoba (Schaufeli i Enzmann 1998, prema Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Od tjelesnih tegoba najčešće istraživane su **kardiovaskularne bolesti**, a dokazano je da sindrom sagorijevanja na poslu može biti povezan s povišenim kolesterolom te pojavom dijabetesa tipa 2 (Jodas Salvagioni et al., 2017). Sagorijevanje na poslu može uzrokovati **pojačanu brzinu otkucaja srca i visok krvni tlak**, što u konačnici može dovesti do srčanog udara ili drugih srčanih problema. U stresnim situacijama tijelo reagira na stres pumpanjem krvi u vitalne organe, kao što je srce, s ciljem da ga pripremi za situaciju visokog stresa (Zavodchikov, 2019).

Kim i suradnici (2011, prema Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014) proveli su istraživanje o fizičkim posljedicama sindroma sagorijevanja na poslu među socijalnim radnicima. Socijalni radnici koji su bilježili više razine sagorijevanja žalili su se na **glavobolje, poremećaje u spavanju**, respiratorne probleme i gastrointestinalne infekcije. Nekoliko studija pokazalo je povezanost sindroma sagorijevanja na poslu s glavoboljom koja je definirana kao bol koja je trajala tijekom barem jednog mjeseca (Jodas Salvagioni et al., 2017). Glavobolju može potaknuti napetost i stres na tijelu, bilo da je to fizičko ili emocionalno, a osim glavobolje kronično sagorijevanje na poslu može poremetiti obrasce spavanja, odnosno uzrokovati nesanicu. Glavobolja i nesanica mogu dovesti do opće iscrpljenosti, što pridonosi ciklusu sagorijevanja (Zavodchikov, 2019). Istraživanjima se također pokazalo da su problemi mišićno-koštanog sustava povezani sa sindromom sagorijevanja na poslu (Jodas Salvagioni et al., 2017), čak i kod zdravih zaposlenika (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014).

Uz fizičke posljedice sindrom sagorijevanja na poslu značajno utječe na mentalno zdravlje zaposlenika. Česti mentalni poremećaji koji se javljaju kao posljedica sindroma sagorijevanja među zaposlenicima su **depresivni i anksiozni poremećaji** te poremećaji konzumiranja alkohola (Ahola, 2007). Upravo simptomi depresije su jedni od češće istraživanih posljedica sindroma sagorijevanja na poslu. Istraživanje provedeno 2004. godine na finskim zaposlenicima koji rade u području rehabilitacije pokazalo je 90% prisutnosti depresije kod

zaposlenika koji su proživjeli ozbiljnu razinu sindroma sagorijevanja na poslu, a isti rezultati dobiveni su u istraživanju provedenom među učiteljima (Ahola, 2007). Nekoliko istraživanja provedenih u Danskoj i Finskoj, kao posljedicu sindroma sagorijevanja na poslu, pokazalo je povećanu potražnju za antidepresivima, naročito kod muške populacije (Jodas Salvagioni et al., 2017).

Najteža zabilježena posljedica sindroma sagorijevanja na poslu je **smrt**. Određene studije pokazale su značajnu povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i smrtnosti, ali za populaciju mlađu od 45 godina. Sagorijevanje na poslu nije bilo uzrok smrti među zaposlenicima između 45 i 60 godina starosti (Jodas Salvagioni et al., 2017).

2.3.2. Posljedice sagorijevanja na poslu na radni učinak zaposlenika

Posljedice na radni učinak su najčešće *nezadovoljstvo poslom, smanjenje angažiranosti i produktivnosti zaposlenika te sukobi na poslu*. Uz ranije navedene, kao posljedice na radni učinak spominju se *izostajanje s posla te napuštanje organizacije* koje zapravo predstavljaju najteže posljedice za cjelokupnu organizaciju.

Zaposlenici koji ostaju u organizaciji nakon proživljenog sindroma sagorijevanja na poslu češće su **nezadovoljni poslom** kojeg rade te pokazuju **manju angažiranost i produktivnost** od ostalih zaposlenika što u konačnici dovodi i do smanjene radne uspješnosti (Jodas Salvagioni et al., 2017; Rakovec-Felser, 2011). Određene studije su pokazale da je nezadovoljstvo poslom profesionalna posljedica sindroma sagorijevanja na poslu, a kao glavni prediktor izdvojena je upravo dimenzija emocionalne iscrpljenosti (Jodas Salvagioni et al., 2017).

Važno je istaknuti da sindrom sagorijevanja na poslu ne utječe samo na pojedinca koji ga proživljava. Zaposlenici pogođeni ovim sindromom nerijetko mogu izazvati **sukobe među suradnicima** na radnome mjestu te tako poremetiti zajedničke radne zadatke (Blache et al., 2011). Edelwich i Brodsky (1980, prema Rakovec-Felser, 2011) su prvi proučavali mogućnost širenja sindroma sagorijevanja na poslu među zaposlenicima. Smatrali su da ako se pretpostavi da sindrom sagorijevanja na poslu pogađa samo pojedinca u izoliranim uvjetima, posljedice imaju manji utjecaj i manje su važne. No, zaključili su da sindrom sagorijevanja na poslu koji se dogodi u organizacijama koje se bave pružanjem usluga, sindrom će se širiti između osoblja i klijenata. Mogućnost ovakvog scenarija dolazi od činjenice da ljudi mogu preuzeti tuđe emocije, bilo pozitivne ili negativne (Rakovec-Felser, 2011).

2.3.3. Posljedice sagorijevanja na poslu za organizaciju

Kao što je ranije spomenuto, posljedice sindroma sagorijevanja na poslu najčešće kao posljedicu za čitavu organizaciju uzrokuju izostajanje s posla i napuštanje organizacije. Schaufeli i suradnici (2009, prema Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014) dokazali su povezanost između sindroma sagorijevanja i **izostajanja s posla**, ali mogli su predvidjeti samo moguće trajanje odsutnosti s posla, no ne i učestalost. Istraživanjima se došlo do zaključka da sindrom sagorijevanja na poslu prethodi i povećanom broju dana provedenih na bolovanju (više od tri dana) (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014), odnosno povećanje trajanja odsustva zbog bolovanja pokazalo se kao profesionalna posljedica među zaposlenicima s visokom razinom sagorijevanja na poslu (Jodas Salvagioni et al., 2017). Istraživanje provedeno na šest tisuća zaposlenika koji rade regionalnoj upravi u Švedskoj utvrdilo je da upravo iscrpljenost kao jedna od dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu predviđa devedeset ili više dana odsutnosti s posla zbog bolesti (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014), a kod studija koje su grupirale dimenziju iscrpljenosti i cinizma, odnosno depersonalizacije primijećen je dvostruki rizik od odsutnosti s posla zbog bolesti (Jodas Salvagioni et al., 2017). Upravo zbog povećane odsutnosti s posla i češćih bolovanja organizacije mogu trpjeti značajna povećanja troškova i financijske gubitke (Blache et al., 2011).

Sindrom sagorijevanja na poslu jedan je od kritičnih čimbenika koji utječu na razmišljanje zaposlenika o **napuštanju organizacije**. Mnogi autori su zahvaljujući provedenim istraživanjima pozitivno povezali sindrom sagorijevanja na poslu s namjerom napuštanja organizacije, odnosno zaključili da prema brojnim kriterijima zaposlenici koji pokazuju visok stupanj sindroma sagorijevanja na poslu vrlo često razmišljaju o napuštanju organizacije (Elci, Yildiz i Erdilek Karabay, 2018). Napuštanje organizacije kao posljedica sindroma sagorijevanja na poslu organizaciji donosi neplanirane troškove. Tracey i Hinkin (2006) definirali su pet kategorija troškova koji doprinose ukupnim troškovima zamjene zaposlenika koji su napustili organizaciju: troškovi pred odlazak, troškovi zapošljavanja, troškovi selekcije, troškovi orijentacije i treninga te pad produktivnosti.

Troškovi pred odlazak nastaju čim osoba donese odluku o napuštanju te obuhvaćaju administrativne troškove i troškove otpremnina (Bogićević Milikić, 2010). Odabir kandidata obično se sastoji od nekoliko koraka pa navedeni postupak može postati i najveći trošak za organizaciju (Tracey i Hinkin, 2006). Iako novi zaposlenici obično posjeduju vještine i

sposobnosti potrebne za rad, gotovo svi moraju proći obuku odnosno usmjeravanje i upoznavanje s organizacijom što uključuje troškove utrošenog vremena (Tracey i Hinkin, 2006). Troškovi obuke se uvećavaju ukoliko je organizacija primila neiskusnog kandidata kome je potrebna dugotrajnija obuka, a to podrazumijeva i troškove angažiranja osobe koja će trenirati novog zaposlenika, ali i izgubljenu produktivnost tijekom trajanja obuke zbog nedovoljne učinkovitosti novog zaposlenika (Bogićević Milikić, 2010). Unatoč velikim financijskim troškovima koji nastaju odlaskom zaposlenika, ukoliko odlaze kvalitetni i iskusni radnici organizacija se suočava i s gubitkom organizacijskog znanja koje se ne zamjenjuje samo popunjavanjem slobodnog radnog mjesta, već je potrebno i daljnje ulaganje u razvoj novih zaposlenika.

2.4. Načini upravljanja sindromom sagorijevanja na poslu

Sindrom sagorijevanja na poslu ozbiljan je problem ne samo zaposlenika već i organizacija, odnosno poslodavaca. Iz tog razloga potrebno je intervenirati određenim strategijama kako bi se pomoglo zaposlenicima nositi se s ovim problemom ili ga čim prije otkloniti. Autori razlikuju dva pristupa, *individualne intervencije i intervencije na razini organizacije*. Iako većina autora zagovara kombinaciju oba pristupa kao najučinkovitiju, većina intervencija provedena je na razini pojedinca (Schaufeli i Buunk, 2003). U oba slučaja je svakako potrebno najprije dijagnosticirati izvor stresa i svijest o prisutnosti istoga, a zatim intervenirati s ciljem ublažavanja uzroka i posljedica (Cummings i Worley, 2009).

2.4.1. Individualne intervencije pri upravljanju sindromom sagorijevanja na poslu

Individualnim pristupom rješavanja sindroma sagorijevanja na poslu, organizacije mogu odgovoriti na specifične potrebe i probleme svojih zaposlenika (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). Eldewich i Brodsky (1980, prema Schaufeli i Buunk, 2003) u pojedinačni pristup smanjenju sindroma sagorijevanja na poslu uključuju kognitivno-bihevioralnu terapiju, odnosno različite treninge nošenja sa stresom, racionalne emotivne terapije, kognitivno restrukturiranje i vježbe ponašanja. Rakovec-Felser (2011) osim već spomenutih intervencija navodi opuštanja, upravljanje vremenom, treninge asertivnosti te interpersonalnih i socijalnih vještina, aktivnosti

team buildinga, upravljanje profesionalnim zahtjevima i meditaciju kao načine kojima se mogu ublažiti posljedice sindroma sagorijevanja, no naglašava da ovi načini pomažu ublažiti dimenziju emocionalne iscrpljenosti, ne i preostale dvije dimenzije.

MacKay (2020) preporuča nekoliko načina za oporavak od sindroma sagorijevanja na poslu. Prva i najvažnija stvar je **ukloniti** ili barem **smanjiti stresore** s kojima se zaposlenik svakodnevno suočava. Nerealni rokovi, sukobi, nepredvidivi rasporedi, međuljudski zahtjevi poput odnosa s teškim suradnicima mogu dovesti do sindroma sagorijevanja na poslu. Zbog toga je važno da osoba obrati pažnju na to što kvari njezino emocionalno stanje (MacKay, 2020). Sljedeća bitna stavka je vrijeme jer je nedostatak vremena također jedan od uzroka sindroma sagorijevanja na poslu. Potrebno je **vratiti kontrolu nad vlastitim vremenom** - planiranjem aktivnosti u danu, praćenjem utrošenog vremena na rad, određivanjem prioriteta može se vratiti kontrola nad vlastitim vremenom te uspostaviti ravnoteža između posla i privatnog života (MacKay, 2020).

Smith, Segal i Robinson (2020) kao prvi korak ka rješavanju problema sagorijevanja na poslu navode **komunikaciju s drugim ljudima**. To mogu biti članovi obitelji, prijatelji, kolege, ljudi koji osobi nešto znače. Smatraju da je društveni kontakt prirodni protuotrov za stres, a razgovor licem u lice s dobrim slušateljem jedan je od najbržih načina za smirivanje živčanog sustava i ublažavanje stresa. Osoba s kojom se razgovara ne mora popraviti situaciju, već jednostavno pažljivo slušati, bez ometanja ili davanja osude. Naravno u komunikaciji s drugima potrebno je ograničiti kontakt s negativnim ljudima kako ne bi doprinijeli pogoršanju situacije (Smith, Segal i Robinson, 2020).

Možda najvažnije od svega je **posvetiti se sebi**. Oporavak od sindroma sagorijevanja na poslu započinje kada osoba sebi i svom zdravlju da prednost pred poslom i odnosima koji su okidač sagorijevanja. Češće kraće pauze tijekom posla, tjelovježba, bavljenje hobijima, sve to može doprinijeti opuštanju i lakšem upravljanju stresom. Iako nije jednostavno izgraditi zdrave navike, važno je izdvojiti barem nekoliko minuta za sebe (MacKay, 2020).

2.4.2. Intervencije pri upravljanju sindromom sagorijevanja na poslu na razini nadređene osobe i cijele organizacije

2.4.2.1. Intervencije na razini nadređene osobe

Intervencije na razini nadređene osobe najčešće se tiču **socijalne podrške i povratnih informacija** te su vrlo bitne stavke sprječavanja sindroma sagorijevanja na poslu. Upravo to bi trebao biti zadatak nadređenih, biti podrška i komunicirati sa zaposlenicima. Menadžeri bi trebali opskrbiti zaposlenike potrebnim informacijama koje bi im omogućile jednostavnije i kvalitetnije obavljanje zadataka. U suprotnom, nejasna očekivanja od nadređenih zaposlenike mogu dovesti do frustracije i iscrpljenosti (Gallup, 2020).

Cummings i Worley (2009) osim već spomenute socijalne podrške kao potrebne intervencije navode bolje definiranje uloga zaposlenika, povećan fokus na radni odmor zaposlenika i organizaciju programa pomoći zaposlenicima u smislu pružanja podrške u borbi protiv stresa, liječničke potpore i sličnog.

Menadžeri trebaju proaktivno dijeliti informacije, postavljati pitanja, slušati potrebe zaposlenika i poticati ih na razvoj (Gallup, 2020). Vrlo važno je aktivno slušati zaposlenike i podupirati timski rad od strane nadređenog kako bi se razvijala međusobna podrška te uzimati u obzir mišljenja i ideje svih zaposlenika kako se ne bi osjećali isključeno. Također potrebno je isticati značaj i doprinos koji rad zaposlenika ima u ostvarivanju ciljeva organizacije. Time će zaposlenici znati da doprinose nekom većem cilju. Naravno, svaki zaposlenik se po nečemu ističe od drugih stoga je potrebno prepoznati snage svakog zaposlenika i poticati ih da rade ono u čemu su najbolji. Konačno, ne smije se zanemariti činjenica da upravo ponašanje i rad samog nadređenog moraju biti primjer kojeg će zaposlenici slijediti (Klindžić, 2020).

2.4.2.2. Intervencije na razini organizacije

Intervencije na organizacijskoj razini usredotočene su na skupine zaposlenika i one često uključuju redizajn posla i programe osposobljavanja zaposlenika (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014). **Redizajn posla** obuhvaća proširenje posla, rotaciju posla i obogaćivanje posla te se smatra jednim od glavnih alata za uklanjanje opterećenja nad zaposlenicima i sprječavanja mogućeg sindroma sagorijevanja na poslu (Schaufeli i Buunk, 2003). Uz to se nadovezuje i

optimizacija zahtjeva posla gdje je cilj smanjiti ili ukloniti dvosmislene uloge, sukobe i nesigurnost posla kako bi se omogućio osobni rast zaposlenika i postizanje ciljeva (Bakker, Demerouti i Sanz-Vergel, 2014).

Garton (2017) je zaključio da u organizacijama gdje zaposlenici bilježe visoke razine sindroma sagorijevanja na poslu najčešći su krivci pretjerana suradnja, slabe discipline upravljanja vremenom i preopterećenje najsposobnijih zaposlenika. Pretjerana suradnja pojavljuje se u organizacijama s previše donositelja odluka i previše čvorova za donošenje odluka te se očituje u nepreglednim krugovima sastanaka i konferencijskih poziva kako bi se osiguralo da se sve zainteresirane strane saslušaju i usklade. Navedeni problem moguće je riješiti **prilagođavanjem organizacijske strukture** s ciljem pojednostavljivanja procesa donošenja odluka, fokusiranjem na prioritete te agilnim pristupom u smislu boljeg prilagođavanja izvanrednim situacijama.

Zaposlenici uglavnom moraju samostalno shvatiti kako upravljati svojim vremenom kako bi smanjili sagorijevanje, a u tome im odmaže činjenica da se u nekim organizacijama prekovremeni rad cijeni. Na organizaciji je da uvede načine **upravljanja vremenom** i time zaposlenicima vrati kontrolu i autonomiju. Problem preopterećenja zaposlenika vrlo je složen jer su najbolji ljudi oni čije se znanje najviše traži i koji su često najveće žrtve preopterećenja različitim zadacima. Mnogi menadžeri i drugi talentirani zaposlenici gube dragocjeno vrijeme na e-maileve ili sastanke dok postoje različiti alati kojima se može provjeriti neproduktivno vrijeme zaposlenika i pomoći da se njihovi zadaci preoblikuju kako bi se spriječilo preopterećenje i potreba za prekovremenim satima (Garton, 2017).

Različita istraživanja došla su do zaključka da promjene u radnoj praksi s ciljem **smanjenja opterećenja posla** smanjuju stresore i čimbenike koji mogu dovesti do sindroma sagorijevanja na poslu te pokazuju da organizacijske intervencije imaju dugotrajniji učinak od pojedinačnih. No, kombinacija oba pristupa uključuje participativno okruženje, promiče otvorenu komunikaciju, potiče podršku menadžera i suradnika, promiče kulturu učenja i omogućuje uspješno sudjelovanje zaposlenika u planiranju i provedbi organizacijskih programa što uvelike doprinosi smanjenju pojave sindroma sagorijevanja na poslu i ublažavanju njegovih posljedica (Smith, Segal i Robinson, 2020).

3. ODREĐENJE, PREDIKTORI I STRATEGIJE SPRJEČAVANJA NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE

Danas organizacije ulažu mnogo truda i resursa kako bi privukle i razvijale te u konačnici i zadržale nadarene i najbolje zaposlenike. No, usprkos ulaganjima uvijek postoji mogućnost da će zaposlenik napustiti organizaciju (Ifzal, 2015). Namjera napuštanja organizacije vrlo je ozbiljan problem te zadržavanje zaposlenika u organizaciji postaje jedan od najtežih izazova u području upravljanja ljudskim potencijalima, a s njime se suočavaju mnoge organizacije (Rizwan et al., 2014).

3.1. Definiranje i elementi namjere napuštanja organizacije

3.1.1. Određenje pojma namjere napuštanja organizacije

Namjera napuštanja organizacije definira se kao svjesna spremnost traženja drugih mogućnosti u drugim organizacijama i ona predstavlja posljednji korak u procesu donošenja odluke pri kojoj se razmatra prekid i traženje alternativnog zaposlenja (Tett i Meyer, 1993 prema Arshad i Puteh, 2015). Lin i suradnici (2017, prema Hall, 2019) izjavili su da je namjera napuštanja organizacije snažan prediktor stvarnog napuštanja organizacije. Navedeno bi se najjednostavnije moglo opisati kao namjera zaposlenika da dobrovoljno napusti organizaciju (Schyns i Gossling, 2007, prema Arshad i Puteh, 2015).

Danas se kod nekih istraživača i organizacija više pažnje pridaje praćenju namjere napuštanja ili ostanka u organizaciji jer je to zapravo puno važniji problem od stvarne fluktuacije zaposlenika (Islam i Alam, 2014). Na namjeru zaposlenika da napusti organizaciju utječu mnoge varijable kao što su zadovoljstvo poslom, stres na poslu, predanost organizaciji i druge (Rizwan et al., 2014). Mnogi autori složili su se da će nezadovoljni zaposlenici pokazivati veće tendencije namjere odlaska iz organizacije, odnosno razmatrat će druge mogućnosti zapošljavanja te neće biti predani i odani svojoj organizaciji (Arshad i Puteh, 2015). Thatcher i suradnici su 2003. godine proveli istraživanje koje je pokazalo pozitivnu korelaciju između uočenih prilika za promjenu posla i namjere napuštanja organizacije te je zaključeno ukoliko organizacije ne pružaju mogućnosti rasta i zadovoljenje potreba zaposlenika, oni će aktivno tražiti druge mogućnosti (Arshad i Puteh, 2015).

Kirschenbaum i Mano-Negrin (1999, prema Ngoc Ha, 2009) utvrdili su da velik dio istraživanja o uočenim drugim poslovnim prilikama pokazuje povezanost s namjerom napuštanja organizacije, ali ne i sa stvarnim odlaskom zaposlenika iz organizacije. Kao jedan od razloga ovakvih rezultata navodi se da praćenje namjere napuštanja organizacije u obzir ne uzima impulzivno ponašanje. Također, namjera napuštanja organizacije ne mora značiti da će u konačnici i doći do odlaska (Ngoc Ha, 2009), ali mnogi autori smatraju da je namjera napuštanja organizacije jedan od glavnih faktora koji prethode fluktuaciji zaposlenika (Ngo-Henha, 2017). Namjera napuštanja organizacije zapravo odražava stav koji zaposlenik ima prema organizaciji i proučavanje namjere napuštanja može dati informacije o percepcijama i prosudbama zaposlenika prema organizaciji (Ngo-Henha, 2017).

Mobley (1977, prema Al Halbusi i Hammad Hamid, 2018) je prikazao tijek postupka odlučivanja o odlasku iz organizacije u nekoliko ključnih koraka:

- Prvi korak prema namjeri napuštanja organizacije je zaposlenikovo procjenjivanje trenutnog posla i osjećanje nezadovoljstva. Uz razmišljanje o odlasku dolazi i do promišljanja o mogućim posljedicama napuštanja kao što je novčani gubitak.
- Daljnji korak predstavlja traženje alternative ili više različitih mogućnosti te ukoliko postoje one se procjenjuju.
- Nakon procjene drugih mogućnosti, trenutni posao se uspoređuje s tim mogućnostima. Ako se ovom usporedbom pokaže da su druge mogućnosti bolje, to će potaknuti namjeru napuštanja organizacije i povećati vjerojatnost za stvarni odlazak.

Osim samog procesa odlučivanja o napuštanju organizacije, postoje i određeni vremenski okviri u kojima se ta odluka razvija. U tablici 5. prikazana je klasifikacija zaposlenika prema vremenskom okviru u kojem razmišljaju o napuštanju organizacije, koja je nastala kao rezultat istraživanja provedenog na 54 zaposlenika različitih organizacija (Van Dam, 2008).

Tablica 5. Klasifikacija zaposlenika prema vremenskom okviru napuštanja organizacije

| Kategorija zaposlenika | Opis |
|--|---|
| Hitni napuštelji <i>eng. urgent leavers</i> | Namjeravaju napustiti organizaciju u sljedećih godinu dana. |
| Odlučni napuštelji <i>eng. determined leavers</i> | Namjeravaju napustiti organizaciju u bliskoj budućnosti (2-3 godine). |
| Neodlučni napuštelji <i>eng. undetermined leavers</i> | Razmišljaju o napuštanju, ali nemaju na umu vremenski period. |
| Napuštatelji u dugom roku <i>eng. long-term leavers</i> | Ostali bi u organizaciji duže vrijeme, ali ne zauvijek. |
| Oni koji ostaju <i>eng. stayers</i> | Namjeravaju ostati članom organizacije. |

Izvor: izrada autora prema Van Dam (2008).

3.1.2. Teorije namjere napuštanja organizacije

Kao što je navedeno ranije, namjera napuštanja organizacije smatra se glavnim prediktorom fluktuacije zaposlenika u organizacijama. Sukladno tome postoje različite teorije koje su se bavile proučavanjem čimbenika koji pokreću razmišljanje o napuštanju radnog mjesta te pokušale objasniti zašto do toga dolazi, a najpoznatije su: *teorija organizacijske ravnoteže*, *teorija socijalne razmjene*, *teorija ugrađenosti posla*, *Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije*, *resursna teorija*, *teorija jednakosti*, *teorija ljudskog kapitala* i *teorija očekivanja*.

3.1.2.1. Teorija organizacijske ravnoteže

Teorija organizacijske ravnoteže (eng. *The theory of organizational equilibrium*) smatra se prvom formalnom teorijom koja objašnjava namjeru napuštanja organizacije. Naziv navedene teorije počiva na pretpostavci da je odlazak zaposlenika iz organizacije posljedica usporedbe percepcije zaposlenikovog doprinosa organizaciji i doprinosa koji organizacija ima životu zaposlenika (Ngo-Henha, 2017). Prema ovoj teoriji, zaposlenici će ostati u organizaciji i biti motivirani sve dok su poticaji od strane organizacije jednaki ili veći od njihovog doprinosa organizaciji pa iz tog razloga organizacije procjenjuju željenu razinu doprinosa svojih

zaposlenika, ekonomsku vrijednost tih doprinosa te financijske troškove pružanja poticaja potrebnih za motiviranje zaposlenika (Subramony et al., 2008). Teorija također stavlja naglasak na zadovoljstvo zaposlenika poslom i smatra da ono izravno utječe na namjeru napuštanja organizacije (Ngo-Henha, 2017). Pretpostavlja se da zadovoljstvo poslom ovisi o kompatibilnosti zaposlenika s njegovim ulogama na poslu, predvidljivosti odnosa s drugima na poslu te o podudarnosti posla i zaposlenikove slike o samome sebi. Ova teorija ističe važnost potrebe menadžmenta za preuzimanjem inicijative i određenih intervencija koje bi sprječavale namjeru zaposlenika da napuste organizaciju, odnosno zadržale ih unutar organizacije (Ngo-Henha, 2017).

3.1.2.2. Teorija socijalne razmjene

Teorija socijalne razmjene (eng. *The social exchange theory*) počiva na odnosu između dva društvena entiteta i poštivanje određenih pravila dogovorenih između njih. Prema ovoj teoriji namjera napuštanja organizacije dolazi kao posljedica nepoštivanja pravila od strane uprave ili kolega, odnosno ako postoji povreda dogovora zaposlenik može dobrovoljno odlučiti napustiti organizaciju (Ngo-Henha, 2017). Blau (1964, prema Perryer et al., 2010) navodi da teorija socijalne razmjene predviđa da ljudi nastoje pozitivno odgovoriti onima koji im donose korist. Proučavajući socijalnu interakciju zaposlenika i organizacije, ponašanje zaposlenika, prema ovoj teoriji proučava se kao rezultat odnosa između troškova i nagrada. Osoba će procjenjivati trošak i povrat na uloženo u smislu nagrade. Ukoliko trošak bude veći od nagrade, interakciju će smatrati neprofitabilnom (Redmond, 2015). Upravo zbog toga teorija stavlja naglasak na važnost povjerenja i odanosti u odnosu zaposlenik–organizacija kao atributa koji definiraju kvalitetu tog odnosa te govori da poštivanje dogovorenih pravila i normi zapravo počiva na pravilu uzajamnosti (Ngo-Henha, 2017).

3.1.2.3. Teorija ugrađenosti posla

Teorija ugrađenosti posla (eng. *The job embeddedness theory*) predstavlja širok skup utjecaja na odluku zaposlenika da ostane na poslu. Odnosi sa suradnicima, podudarnost između vještina i zahtjeva posla neki su od čimbenika koji utječu na ostanak ili odlazak zaposlenika iz organizacije (Holtom, Mitchel i Lee, 2006). Osim navedenih i osobne vrijednosti, težnja prema razvoju

karijere, organizacijska klima i kultura te različite aktivnosti unutar organizacije parametri su koji utječu na jačinu povezanosti zaposlenika s organizacijom. Kada zaposlenik odluči napustiti organizaciju suočava se s gubicima kao što je udaljavanje od kolega, odustajanje od zanimljivih projekata i beneficija koje koristi (Ngo-Henha, 2017), no ako zaposlenik obavlja posao koji je relativno izoliran, ima slabu interakciju s kolegama ili u manjoj mjeri sudjeluje u projektima, odluka o napuštanju organizacije biti će relativno laka (Holtom, Mitchel i Lee, 2006). Prema ovoj teoriji zaposlenici će ostanu u organizaciji ako se osjećaju dijelom profesionalnog i socijalnog okruženja organizacije, a na organizacijama je zadatak da održe taj osjećaj ugrađenosti kako bi spriječile razmišljanje o odlasku (Ngo-Henha, 2017).

3.1.2.4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Ova teorija govori o dvije vrste čimbenika koji utječu na motivaciju zaposlenika i zadovoljstvo poslom, a to su ekstrinzični ili higijenski faktori te intrinzični, odnosno motivatori. Podjela motivatora i higijenskih faktora prikazana je u tablici 6. Higijenski faktori povezani su s nezadovoljstvom na poslu, ali ne i sa zadovoljstvom te ukoliko se oni poboljšaju time se neće postići da ljudi budu zadovoljni, nego će se samo spriječiti da budu nezadovoljni (Matić, 2015). Motivacijski faktori povećavaju motivaciju te dovode do zadovoljstva na poslu. Iako nedostatak motivacijskih faktora znači da zaposlenik neće biti zadovoljan svojim poslom, to ne znači da će biti nezadovoljan općenito već neće biti motiviran za kvalitetno obavljanje tog posla (Matić, 2015).

Tablica 6. Motivacijski i higijenski faktori u Herzbergovoj teoriji motivacije

| Motivacijski faktori | Higijenski faktori |
|------------------------|--------------------|
| Napredovanje | Međuljudski odnosi |
| Vrsta posla | Plaća |
| Mogućnost napredovanja | Politike i pravila |
| Odgovornost | Nadzor |
| Priznanja | Uvjeti rada |
| Postignuće | Sigurnost posla |

Izvori: izrada autora prema Alshmemri, Shahwan-Akl i Maude, 2017; Ngo-Henha, 2017.

Prema ovoj teoriji namjera napuštanja organizacije kod zaposlenika se javlja kada faktori koji su do sada pridonosili njegovom zadovoljstvu poslom počnu imati negativan utjecaj kao na primjer, kada zaposlenik počinja smatrati da njegov posao nije dovoljno izazovan ili nema više mogućnosti napredovanja i rasta u karijeri (Ngo-Henha, 2017).

3.1.2.5. Resursna teorija

Teorija temeljena na resursima (eng. *The Resource-based view*) teorija je koja resurse vidi kao ključne za vrhunske performanse organizacije, odnosno da se unutar organizacije nalaze izvori konkurentne prednosti (Jurevicius, 2013). Zaposlenici su jedan od važnih resursa koji pridonosi konkurentskoj prednosti organizacije te prema ovoj teoriji, kada se zaposlenici počnu osjećati kao da nisu dovoljno bitni i cijenjeni od strane organizacije počat će razmišljati o napuštanju organizacije (Ngo-Henha, 2017).

3.1.2.6. Teorija jednakosti

Teorija jednakosti (eng. *The equity theory*) ili Adamsova teorija jednakosti stavlja fokus na odnos razmjene između dviju strana (Ngo-Henha, 2017). Temelj teorije jednakosti je u tome da zaposlenici procjenjuju pravednost postupanja prema njima na temelju načina na koji se postupa s drugima poput njih, odnosno uspoređujući se s drugima ako zaposlenici koji ulažu sličnu razinu truda i doprinosa te za to dobiju slične nagrade, situaciju će smatrati pravednom (Tanner, 2020). Neki od ishoda koje zaposlenici očekuju s obzirom na uloženi trud su plaća, povlastice i nagrade. Prema ovoj teoriji, kod zaposlenika će doći do namjere napuštanja organizacije ukoliko se javi osjećaj nepravde (Ngo-Henha, 2017).

3.1.2.7. Teorija ljudskog kapitala

Ljudski kapital je pojam koji se odnosi na obrazovanje, znanje, iskustvo i vještine zaposlenika (Ross, 2021), pa teorija ljudskog kapitala (eng. *The human capital theory*) stavlja naglasak na obrazovanje i razvoj zaposlenika (Ngo-Henha, 2017). Prema ovoj teoriji znanje ima pozitivan utjecaj na produktivnost zaposlenika stoga bi organizacije trebale ulagati u razvoj svojih

zaposlenika. No, problem oslanjanja na ljudski kapital jest to što je on prenosiv, odnosno u vlasništvu zaposlenika (Ross, 2021), stoga obrazovanje zaposlenika može olakšati zapošljivost kod drugih poslodavaca i povećati prilike za bolja radna mjesta te na taj način potaknuti namjeru za napuštanjem organizacije (Ngo-Henha, 2017).

3.1.2.8. Teorija očekivanja

Očekivanje je uvjerenje da će neko ponašanje rezultirati ili neće rezultirati određenim ishodom (Mattila, 2006). Teorija očekivanja (eng. *The expectancy-confirmation theory*) govori da očekivanja povezana s izvedbom dovode do zadovoljstva te da između očekivanja i konačnog ishoda stoji pozitivna ili negativna potvrda koja utječe na konačno zadovoljstvo (Baharum i Jaafar, 2015). Ako se očekivanja ispune, osoba će biti zadovoljna. Ista situacija je i u odnosu zaposlenika s organizacijom. Zaposlenici pri dolasku u organizaciju imaju neka vlastita očekivanja u smislu nagrada, priznanja za rad, mogućnosti napredovanja i slično te ukoliko ta očekivanja ne budu ispunjena velika je vjerojatnost da će doći do namjere napuštanja organizacije. Prema ovoj teoriji organizacije bi trebale uložiti napore u procjenu očekivanja svojih zaposlenika te s ciljem sprječavanja namjere napuštanja organizacije pokušati zadovoljiti ta očekivanja (Ngo-Henha, 2017).

3.1.3. Čimbenici koji utječu na namjeru napuštanja organizacije

Arshad i Puteh (2012) napravili su analizu nekolicine radova u području namjere napuštanja organizacije te su izdvojili čimbenike koje pojedini autori navode kao najvažnije koji potiču namjeru napuštanja organizacije kod zaposlenika. Njihova analiza čimbenika prikazana je u tablici 7. Kao prva stavka izdvojen je **spol** kao demografsko obilježje zaposlenika, s naglaskom na žene (Arshad i Puteh, 2012) što nije iznenađujuće s obzirom da i danas žene imaju određena ograničenja naročito u smislu napredovanja na radnom mjestu što dovodi do nezadovoljstva i u konačnici napuštanja organizacija (Rizwan, et al., 2014).

Što se tiče drugih demografskih karakteristika, proučavan je i odnos između **obrazovanja** i **profesionalnog iskustva** prema namjeri napuštanja. Istraživanja su pokazala da su zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja pokazali veću namjeru napuštanja organizacije, a što se tiče

iskustva, zaključeno je da što je profesionalno iskustvo zaposlenika veće, manja je vjerojatnost da će razmišljati o odlasku (Steil, Floriani i Bello, 2019).

Tablica 7. Čimbenici koji utječu na namjeru napuštanja organizacije prema različitim autorima

| Autori | Čimbenici |
|------------------------------------|--|
| Kuotsai (1998) | <ul style="list-style-type: none"> • Spol • Zadovoljstvo poslom • Sigurnost posla |
| Ucho et al. (2012) | <ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo poslom |
| Machintos i Doherty (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Organizacijska kultura |
| Shankar et al. (1993) | <ul style="list-style-type: none"> • Privrženost organizaciji |
| Ali Shah et al (2010) | <ul style="list-style-type: none"> • Push faktori (niska plaća, loši radni uvjeti, loši međuljudski odnosi, nemogućnost napredovanja, loše vodstvo, nedostatak priznanja) • Pull faktori (visoka plaća i privlačne beneficije, mogućnosti napredovanja i razvoja karijere, bolji radni uvjeti, uspješnost organizacije) • Osobni faktori (demografska obilježja i osobnost zaposlenika) |
| Albrecht i Andreetta (2011) | <ul style="list-style-type: none"> • Osnažujuće vodstvo • Radna angažiranost • Afektivna privrženost |
| Ramley Alan et al. (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Pravednost (organizacijska, proceduralna i distributivna) |
| Jahangir (2006) | <ul style="list-style-type: none"> • Proceduralna pravednost • Zadovoljstvo poslom • Privrženost organizaciji |
| Park i Kim (2009) | <ul style="list-style-type: none"> • Zadovoljstvo poslom • Organizacijska kultura |

Izvor: izrada autora prema Arshad i Puteh (2012)

Osim navedenih faktora postoji još mnoštvo drugih koji imaju utjecaj na zaposlenikovu namjeru napuštanja organizacije kao što su kompatibilnost organizacije i zaposlenika, mogućnost napredovanja, visina plaće, održavanje ravnoteže privatnog i poslovnog života, odnosi s

nadređenima, stres i dr. Mogućnost održavanja **ravnoteže privatnog i poslovnog života** vrlo je aktualno pitanje u današnje vrijeme. Problem neravnoteže se često javlja u obliku preopterećenosti posla, ulogama na poslu, radnom vremenu te s druge strane predanosti obitelji i osobnim interesima, što u konačnici može dovesti do sukoba kako na poslu tako i kod kuće (Arshad i Puteh, 2014). Ravnoteža privatnog i poslovnog života trebala bi biti fleksibilna kako bi se zaposlenici u jednakoj mjeri mogli usredotočiti na organizacijski i svakodnevni život izvan organizacije te na taj način biti produktivniji i zadovoljniji u oba aspekta života (Javed et al., 2014). Osim vrlo vjerojatnog nezadovoljstva poslom, smanjene produktivnosti i ostalih negativnih posljedica nemogućnosti balansiranja privatnog i poslovnog života, zaposlenici počinju razmišljati o napuštanju organizacije (Fayyazi i Aslani, 2015).

Kao najznačajniji čimbenici koji utječu na namjeru zaposlenika da napuste organizaciju u literaturi se ističu **zadovoljstvo poslom, privrženost organizaciji, organizacijska pravednost, podrška od strane organizacije te stres na poslu**. Osim što se promatraju kao čimbenici koji uzrokuju namjeru napuštanja organizacije, isti se promatraju i iz perspektive prediktora koji mogu ukazati na to da zaposlenik razmišlja o napuštanju organizacije.

3.2. Prediktori namjere napuštanja organizacije

Namjera napuštanja organizacije ne mora nužno dovesti do napuštanja organizacije. No ukoliko se na vrijeme primijeti da postoji mogućnost odlaska kod zaposlenika moguće je odlazak spriječiti ili se barem na njega pripremiti. Različiti su čimbenici koji mogu ukazati na postojanje namjere napuštanja organizacije te se obično očitavaju u obliku određenih ponašanja i radnih rezultata zaposlenika (Shahnawaz i Jafri, 2009). Kašnjenje na posao, izostajanje s posla, povlačenje, smanjena angažiranost, loše organizacijsko ponašanje te opadajuća produktivnost samo su neki od mogućih prediktora namjere napuštanja organizacije (Oluwafemi, 2013).

Istraživanje koje su proveli Barak, Nissly i Levin (2001) pokazalo je da su *nezadovoljstvo poslom, dostupne alternative zapošljavanju, organizacijska privrženost, stres, odnosno sindrom sagorijevanja te nedostatak socijalne podrške od strane organizacije* među najsnažnijim prediktorima namjere napuštanja organizacije (Kennedy, 2006).

3.2.1. Nezadovoljstvo poslom

Čimbenik koji se možda najčešće spominje kao glavni uzrok odlaska zaposlenika iz organizacije je zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo poslom. Hom i suradnici (2008, prema Arshad i Puteh, 2012) naglasili su da nezadovoljstvo poslom dovodi do razmišljanja o odlasku iz organizacije. Zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom obično su manje odsutni s radnog mjesta, njihovo ponašanje slaže se s očekivanim ponašanjem u organizaciji te su općenito zadovoljniji i vlastitim životom, a upravo poslovi koji im omogućuju priliku da iskoriste svoje vještine i sposobnosti te nude željenu razinu izazova izvori su zadovoljstva na poslu (Mattila, 2006). Važno je naglasiti da zaposlenici nisu uvijek zadovoljni ili nezadovoljni sa svim aspektima svog posla. Zaposlenik može biti zadovoljan jednom dimenzijom posla, kao što je na primjer visina plaće, ali je nezadovoljan radnim uvjetima ili međuljudskim odnosima te usporedba jednog i drugog dovodi do cjelokupnog doživljaja zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom (Kalleberg, 1977, prema Apollis, 2010).

Camp (1994, prema Mattila, 2006) navodi da nezadovoljstvo poslom može potaknuti četiri vrste ponašanja kod zaposlenika:

- Radnici nezadovoljni poslom mogu početi koristiti radno vrijeme za obavljanje privatnih obaveza.
- Sljedeće može doći do psihološkog povlačenja s posla, na primjer preskakanjem obaveza i sastanaka.
- Treće, javljaju se izostanci s posla, namjera napuštanja organizacije te prijevremene mirovine.
- Posljednje, neki od zaposlenika mogu pokušati promijeniti situaciju u organizaciji kako bi se osjećali zadovoljnije.

3.2.2. Privrženost organizaciji

Privrženost organizaciji (*engl. organizational commitment*) još je jedan od bitnijih prediktora namjere zaposlenika da napuste organizaciju. Vrlo često se privrženi zaposlenici zapravo poistovjećuju s organizacijom, osjećaju emocionalnu povezanost te žele biti dio organizacije kako bi pomogli ostvariti organizacijske ciljeve (Addae, Parboteeah i Davis, 2006), pa se prema tome organizacijsku privrženost može definirati kao sponu koja povezuje zaposlenika i

organizaciju, a ona se očitava u tome koliko zaposlenici vjeruju i prihvaćaju ciljeve i vrijednosti organizacije te koliko su truda spremni uložiti za dobrobit organizacije (Rizwan et al., 2014). Organizacije, naravno, imaju puno više koristi od privrženih zaposlenika jer daju pozitivan doprinos poslovanju organizacije, a s obzirom da je odlazak zaposlenika često velik trošak za organizaciju, privrženost je jedna od poželjnih kvaliteta kod zaposlenika (Addae, Parboteeah i Davis, 2006).

Nekolicina autora došla je do zaključka da je **privrženost organizaciji snažniji prediktor namjere napuštanja organizacije od zadovoljstva poslom**, prvenstveno iz razloga što se zadovoljstvo odnosi na posao koji se obavlja (koji se odlaskom iz organizacije ne mora nužno promijeniti) dok je privrženost direktno vezana uz organizaciju (Ahmad i Ahmad Rainyee, 2014). Kao što privrženost utječe na namjeru odlaska iz organizacije, tako postoje i čimbenici koji izravno utječu na privrženost zaposlenika. Maxwell i Steele (2003, prema Rizwan et al., 2014) kao komponente koje imaju najveći utjecaj na privrženost zaposlenika organizaciji naveli su najprije očekivane nagrade i priznanja, a zatim međuljudske odnose i radno opterećenje. No, u određenim situacijama postoji mogućnost da i oni najprivrženiji zaposlenici počnu razmišljati o odlasku. Zaposlenici imaju određena očekivanja od organizacije te ukoliko počnu uvidati da organizacija ne cijeni njihovu privrženost i ne ispunjava svoje obveze prema njima, to će utjecati na njihovu odluku o daljnjem ostanku u organizaciji (Addae, Parboteeah i Davis, 2006).

3.2.3. Percepcija organizacijske podrške

Ako zaposlenici percipiraju više organizacijske podrške veća je vjerojatnost da će njihovi stavovi prema organizaciji biti pozitivniji te ukoliko zaposlenici dobiju podršku koju traže to će potaknuti želju za ostankom u organizaciji (Hussain i Asif, 2012). Kada organizacija djeluje na pozitivan način prema svojim zaposlenicima, zaposlenici obično osjećaju potrebu za uzvraćanjem te će to učiniti na način koji donosi korist organizaciji (Perryer et al., 2010). Percepcija cjelokupne organizacijske podrške polazi od podrške nadređenih. Stinglhamber i suradnici (2002, prema Gok, Akgunduz i Alkan, 2017) navode da menadžerska podrška ojačava percepciju organizacijske podrške i privrženost zaposlenika te se tako smanjuje namjera zaposlenika da napuste organizaciju Eisenberger i suradnici (1990, prema Hussain i Asif, 2012)

također su došli do zaključka da u organizacijama koje pružaju veliku razinu podrške svojim zaposlenicima, manja je vjerojatnost da će tražiti alternativu u drugim organizacijama.

3.2.4. Stres na poslu

Stres na poslu može biti povezan s različitim učincima poput smanjenja produktivnosti, odsutnosti te fluktuacije zaposlenika (Spector, 2003 prema Rizwan et al., 2014). Neki od autora složili su se da je stres ozbiljna i štetna karakteristika radne okoline koja narušava rad zaposlenika te se očituje kroz izostajanje posla i odlaske iz organizacije (Leontaridi i Ward, 2002; prema Arshad i Puteh, 2012). Iako su različite studije pokazale vezu između namjere napuštanja organizacije i stresa, neki autori navode da stres na poslu nije glavni razlog namjere napuštanja i konačnih odlazaka iz organizacije (Rizwan et al., 2014). Stres na poslu utječe na druge čimbenike kao što je zadovoljstvo poslom što zajedno dovodi do namjere napuštanja organizacije (Arshad i Puteh, 2012).

Kao što je spomenuto u drugom poglavlju, zbog dugotrajne izloženosti stresu na radnom mjestu može doći do sindroma sagorijevanja na poslu. Upravo sindrom sagorijevanja na poslu spominje se kao jedan od prediktora namjere napuštanja organizacije i drugih oblika povlačenja s posla, a emocionalna iscrpljenost kao element sindroma sagorijevanja pokazala se kao najznačajnija poveznica s namjerom napuštanja organizacije (Elci, Yildiz i Erdilek Karabay, 2016) i uz cinizam kao vrlo snažan prediktor namjere napuštanja organizacije (Plooy i Roodt, 2010).

3.2.5. Organizacijska pravednost

Kada se govori o organizacijskoj pravednosti (*eng. Organizational justice*) ona se promatra kao individualna zaposlenikova percepcija pravednosti organizacije, odnosno pravednog postupanja organizacije prema zaposleniku, a pravednost se opisuje kao radnje koje su moralno ispravne (Emeji, 2018). Organizacijsku pravednost autori dijele na tri vrste: distributivnu, proceduralnu i interakcijsku (Emeji, 2018; Nadiri i Tanova, 2010). Distributivna pravda temelji se na odlukama i očekivanim ishodima te njihovoj pravednoj raspodjeli (Nadiri i Tanova, 2010). Pravednost sredstava i postupka odlučivanja temelj je proceduralne pravednosti (Tourani et al., 2016) dok se

interakcijska pravednost odnosi na međuljudske odnose (Nadiri i Tanova, 2010). Kod nekih autora postoji podjela na četiri vrste gdje je posljednja sistemska pravednost koja se odnosi na percepciju zaposlenika o pravednosti cijele organizacije (cijelog sistema), odnosno radnog okruženja, odnosa s nadređenima i kolegama te ključnih procesa i postupaka (Tourani et al., 2016).

Organizacijska pravednost je vrlo važan je čimbenik koji ima velik utjecaj na namjeru zaposlenika da napusti organizaciju, a u nekolicini istraživanja distribucijska pravednost pokazala veću povezanost s namjerom napuštanja organizacije (Nadiri i Tanova, 2010) iz čega se može zaključiti da je zaposlenicima vrlo bitna pravedna raspodjela, a ona se najviše očitava u smislu plaće, napredovanja i sličnog (Tourani et al., 2016). Zbog organizacijske pravednosti zaposlenici mogu postati nemotivirani i nezadovoljni svojim poslom što zapravo može ojačati njihovu želju za odlaskom i u konačnici ih potaknuti na traženje boljeg radnog mjesta (Emeji, 2018; Nadiri i Tanova, 2010).

3.3. Strategije sprječavanja namjere napuštanja organizacije

Kao što je već spomenuto, na namjeru napuštanja organizacije utječu različiti čimbenici. No, upravo ti čimbenici organizacijama mogu pomoći spriječiti ili barem smanjiti namjeru zaposlenika da napuste organizaciju. Potrebno je upravljati navedenim čimbenicima, što je najčešće zadatak menadžera koji mogu direktno utjecati na namjeru napuštanja organizacije kod zaposlenika (Firth et al., 2004). Za organizacije je važno razvijati strategije zadržavanja zaposlenika koje bi osim sprječavanja stvarnog napuštanja zaposlenika, ukoliko su kvalitetne i pravodobno primijenjene mogle spriječiti da dođe i do namjere napuštanja organizacije (Cloutier et al., 2015).

Sandhya i Kumar (2011) u svom su radu istaknule važnost motiviranja zaposlenika kao jednu od strategija za zadržavanje zaposlenika u organizaciji. Proučavanjem različitih organizacija izdvojile su određene strategije zadržavanja zaposlenika koje su prikazane u tablici 8. te su podijeljene prema tri organizacijske razine.

Tablica 8. Strategije zadržavanja zaposlenika na različitim organizacijskim razinama

| Niža razina | Srednja razina | Viša razina |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ocjena radnog učinka prepoznavanjem dobro obavljenog posla • Prepoznavanje profesionalnih i osobno značajnih događaja • Adekvatno definiran sustav kompenzacija i pogodnosti • Rekreacija i zabava na radnom mjestu • Ublažavanje stresora • Podrška od strane poslodavca u otežanim i kriznim situacijama | <ul style="list-style-type: none"> • Ocjena radnog učinka prepoznavanjem dobro obavljenog posla • Programi pogodnosti za obitelj • Pružanje pogodnosti i mjera sigurnosti na radnom mjestu • Pružanje obuke i razvoja u svrhu osobnog rasta • Pohvala od strane nadređenih | <ul style="list-style-type: none"> • Promicanje ravnoteže u odnosu posla i privatnog života • Razumijevanje zaposlenikovih potreba • Poticanje stručnog usavršavanja i razvoja za mogućnost osobnog rasta • Osiguravanje okruženja temeljenog na povjerenju • Angažiranje pravih ljudi na pravom mjestu od samog početka |

Izvor: izrada autora prema: Sandhya i Kumar (2011).

Prema Das i Baruah (2013) strategije se formiraju s fokusom na određeni čimbenik koji utječe na želju zaposlenika za ostankom u organizaciji. Prema tome formirano je 9 skupina čimbenika (prikazanih u tablici 9.) koji zapravo ukazuju na potrebne strategije kojima je cilj spriječiti namjeru napuštanja organizacije, odnosno zadržavanje zaposlenika u organizaciji.

Tablica 9. Faktori koji utječu na ostanak zaposlenika u organizaciji

| Faktor | Važnost strategije |
|--|--|
| Plaća | <ul style="list-style-type: none"> • povećanje plaće ima pozitivan učinak na smanjenje namjere napuštanja organizacije • plaća se smatra motivatorom |
| Nagrade i priznanja | <ul style="list-style-type: none"> • priznanja mogu povećati lojalnost zaposlenika • nagrada zaposlenicima ostavlja dojam da su cijenjeni u organizaciji |
| Promocija i prilika za rast | <ul style="list-style-type: none"> • interni razvoj utječe na zaposlenikovu privrženost organizaciji |
| Sudjelovanje u procesu donošenja odluka | <ul style="list-style-type: none"> • pomaže u stvaranju osjećaja privrženosti organizaciji |
| Ravnoteža privatnog i poslovnog života | <ul style="list-style-type: none"> • npr. rad na daljinu – poboljšava fleksibilnost te povećava produktivnost zaposlenika |
| Radno okruženje | <ul style="list-style-type: none"> • pružiti okruženje koje prepoznaje potrebe zaposlenika |
| Trening i razvoj zaposlenika | <ul style="list-style-type: none"> • ulaganje u obrazovanje zaposlenika utječe na poboljšanje njihovih rezultata |
| Vodstvo | <ul style="list-style-type: none"> • dobri odnosi s neposrednim nadređenim i stil vodstva pozitivno utječu na zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji |
| Sigurnost posla | <ul style="list-style-type: none"> • percepcija sigurnosti zaposlenja dovodi do velike posvećenosti, zadovoljstva poslom i zadržavanja zaposlenika u organizaciji |

Izvor: izrada autora prema: Das i Baruah (2013).

Strategije sprječavanja namjere napuštanja organizacije trebale bi se fokusirati na održavanje zadovoljstva i organizacijske predanosti zaposlenika, čimbenike koji uz stres imaju naj snažniji utjecaj na namjeru napuštanja organizacije (Firth et al., 2004). Svaka strategija fokusirana na određen čimbenik iz tablice 10, zadovoljenjem i osiguravanjem prisutnosti tog čimbenika, ukoliko je on poželjan kod zaposlenika, u određenoj mjeri utječe na zaposlenikovo zadovoljstvo i jačanje predanosti organizaciji što će u konačnici smanjiti namjeru napuštanja organizacije (Das i Baruah, 2013).

Strategije sprječavanja namjere napuštanja organizacije prema Cloutier et al. (2015) započinju samim zapošljavanjem zaposlenika. Sve kreće od zapošljavanja pravog kandidata i procjene njegove kompatibilnosti s poslom te vrijednostima organizacije, a zatim slijedi organizacijska podrška te razvoj i obrazovanje zaposlenika. No ipak, možda najveći korak prema sprječavanju namjere napuštanja organizacije je organizacijska podrška, odnosno podrška od strane nadređenih. Percepcija organizacijske podrške uvelike utječe na zadovoljstvo i predanost zaposlenika, a uspostavljanje korektnih odnosa između podređenog i nadređenog može reducirati i prisutnu razinu stresa kod zaposlenika što u konačnici može smanjiti namjeru za odlaskom (Firth et al., 2004).

Osim već spomenutih načina na koje se može pokušati spriječiti namjeru napuštanja organizacije, Holliday (2021) i Half (2021) izdvajaju što je još važno poduzeti kako bi se spriječila namjera napuštanja organizacije, odnosno zadržalo zaposlenike dijelom organizacije:

- uskladiti opis posla sa stvarnim poslom,
- razviti *onboarding* procese i mentorstvo,
- prakticirati transparentnost u komuniciranju te pružati povratne informacije,
- omogućiti fleksibilne radne aranžmane,
- pokazati svijest o važnosti mentalnog i fizičkog zdravlja zaposlenika,
- učinkovito upravljati promjenama,
- raditi na tome da se čuje glas zaposlenika,
- promovirati timski rad i potaknuti kreativnost.

U konačnici, pravovremeno razvijanje i prakticiranje strategija sprječavanja namjere zaposlenika, ne samo da može spriječiti njihov odlazak već može pozitivno utjecati na dugoročan uspjeh organizacije (Das i Baruah, 2013).

3.4. Namjera napuštanja organizacije kao posljedica sindroma sagorijevanja na poslu

Jedna od ranije spomenutih posljedica sindroma sagorijevanja je i namjera napuštanja organizacije. Različiti autori bavili su se problematikom koja je temelj ovog rada, ispitivanjem povezanosti ovih dviju varijabli. Leiter i Maslach (2009, prema Elci, Yildiz i Erdilek Karabay,

2018) pokazali su da je sagorijevanje na poslu povezano upravo s namjerom napuštanja organizacije, a zatim i s fluktuacijom i apsentizmom. Neki istraživači su zaključili da stres utječe na povećanje fluktuacije zaposlenika na dva načina, izravno povećanjem namjere napuštanja organizacije ili pak neizravno smanjenjem zadovoljstva poslom (Mattila, 2006). Upravo nezadovoljstvo poslom uz emocionalnu iscrpljenost povezano je s visokom razinom namjere napuštanja organizacije među zaposlenicima (Lin, Jiang i Lam, 2013, prema Elci, Yildiz i Karabay, 2018).

Istraživanja podupiru postojanje pozitivne povezanosti između sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije te su vrlo česta istraživanja među zaposlenicima u uslužnim djelatnostima, odnosno među ispitanicima koji rade s ljudima. Tsai, Huang i Chan (2009, prema Elci, Yildiz i Erdilek Karabay, 2018) kao razlog tome navode mijenjanje poslova iz prerađivačke industrije u uslužne gdje dolazi do povećanja psiholoških i emocionalnih potreba u radu zbog čega se više pažnje počelo pridavati sagorijevanju na poslu. U radovima se vrlo često pojavljuju istraživanja ove problematike među medicinskim sestrama, socijalnim radnicima, nastavnicima ali i policijskim službenicima i radnicima u IT industriji.

Elci, Yildiz i Erdilek Karabay (2018) proveli su istraživanje među 295 zaposlenika koji rade u turskom zdravstvenom sustavu. Rezultati su pokazali da upravo dimenzije sagorijevanja koje će biti proučavane u sljedećem poglavlju, neangažiranost i emocionalna iscrpljenost pozitivno utječu na namjeru napuštanja organizacije kod ispitanika. Uz to dokazana je i umjerena negativna korelacija između podrške nadređenog i namjere napuštanja organizacije, što predstavlja jedan od mogućih činitelja sindroma sagorijevanja na poslu.

Istraživanje provedeno među vodećim ljudima u građevinskoj industriji na području sjeverne Pennsylvanije ispitalo je utjecaj razvoja zaposlenika i sindroma sagorijevanja na poslu na namjeru napuštanja organizacije. Autor je obje neovisne varijable, razvoj zaposlenika i sindrom sagorijevanja na poslu identificirao kao statistički značajne prediktore varijable namjere napuštanja organizacije (Hall, 2019).

Dakle, prema literaturi navedene dvije varijable pokazuju pozitivnu povezanost, može se reći i uzročno-posljedičnu vezu, a sljedeće poglavlje još će jednom preispitati ovu hipotezu.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU I NAMJERE NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE

U ovom dijelu rada biti će prikazani rezultati provedenog empirijskog istraživanja o povezanosti sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije. Prvi dio poglavlja prikazuje metodologiju provedenog istraživanja, odnosno korištene instrumente i karakteristike ispitanika. Zatim će biti predstavljeni rezultati istraživanja za svaku od ispitanih varijabli te na kraju poglavlja i ograničenja u provođenju istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

4.1.1. Instrument istraživanja i prikupljanje podataka

Cilj provedenog istraživanja bio je istražiti postoji li povezanost između sindroma sagorijevanja na poslu kao posljedice prekomjerne izloženosti stresu na radnome mjestu i namjere napuštanja organizacije među zaposlenicima različitih organizacija. Ispitivanje navedene povezanosti provedeno je na prigodnom uzorku ispitanika, a kao instrument istraživanja korišten je **anketni upitnik**. Pitanja anketnog upitnika podijeljena su u 3 skupine:

- 1) Pitanja koja ispituju prisutnost sindroma sagorijevanja na poslu
- 2) Pitanja o namjeri napuštanja organizacije
- 3) Socio-demografske karakteristike ispitanika

Pitanja anketnog upitnika zatvorenog su tipa s izuzetkom jednog pitanja u dijelu koji ispituje socio-demografske karakteristike ispitanika. Većina pitanja definirana je u obliku tvrdnji gdje se od ispitanika traži da ocijene svoje slaganje ili neslaganje. U kreiranju pitanja anketnog upitnika korišteni su standardizirani upitnici koji ispituju prisutnost sindroma sagorijevanja na poslu i namjeru napuštanja organizacije.

Prisutnost **sindroma sagorijevanja na poslu** ispitana je Oldenburg Burnout Inventory upitnikom kojeg su osmislili Bakker i suradnici (2003), kojim se mjere dvije dimenzije sindroma sagorijevanja: emocionalna iscrpljenost i neangažiranost. Upitnik se sastoji od ukupno 16 tvrdnji od kojih se po 8 tvrdnji odnosi na svaku od dviju navedenih dimenzija sindroma sagorijevanja na

poslu. Ispitanici su svoje slaganje sa svakom tvrdnjom trebali ocijeniti prema sljedećoj ljestvici Likertovog tipa: 1- U potpunosti se ne slažem, 2- Ne slažem se, 3- Slažem se i 4- U potpunosti se slažem. Ocjena sindroma sagorijevanja dobila se računanjem prosječnih ocjena za svaku pojedinu dimenziju sindroma sagorijevanja.

Uz pomoć sljedećih 6 pitanja u ovome dijelu upitnika ispitivali su se stavovi zaposlenika o pojedinim činiteljima sindroma sagorijevanja: autonomija i kontrola, zahtjevi posla, povratne informacije, podrška nadređenih te podrška kolega. Pitanja su preuzeta iz modela kojeg su osmislili Haynes i suradnici (1999). Svaki činitelj ispitivan je s 2 pa do najviše 6 čestica na koja su ispitanici odgovarali pomoću ljestvice Likertovog tipa od 1 do 5 gdje je 1 u pojedinim pitanjima predstavljalo „Nimalo“, „Nikad“, „U vrlo maloj mjeri“ ili „U potpunosti se ne slažem, dok je 5 predstavljalo „Jako puno“, „Vrlo često“, „U vrlo velikoj mjeri“ ili „U potpunosti se slažem“. Posljednje pitanje u ovome dijelu odnosilo se na percipiranje određenih zdravstvenih tegoba kao posljedice prekomjerne izloženosti stresu, te je osmišljeno od strane autorice.

Varijabla **namjere napuštanja organizacije** ispitivana je uz pomoć Turnover Intention Scale upitnika (2004) koji se sastoji od 15 pitanja. U anketnom upitniku korišteno je 14 pitanja, odnosno uz odobrenje autora pitanje „Koliko često pretražujete novine u potrazi za drugim prilikama za posao?“ je izostavljeno zbog pretpostavke da bi ispitanici uglavnom odgovarali negativno jer traženje posla putem novina danas nije u tolikoj mjeri zastupljeno, što bi u konačnici moglo negativno utjecati na relevantnost rezultata. Upitnik se također sastoji od tvrdnji koje su ispitanici morali ocijeniti prema skali Likertovog tipa gdje je 1 predstavljalo najmanje slaganje s tvrdnjom, a 5 najviše slaganje. Ocjena namjere napuštanja organizacije dobila se zbrajanjem danih ocjena za svaku od tvrdnji. Minimalan ukupan rezultat može iznositi 14, maksimalan rezultat iznosi 70 dok je srednja vrijednost 42.

Osim navedenih pitanja u ovome dijelu od ispitanika se htjelo saznati postoji li određen vremenski period u kojem bi mogli napustiti organizaciju te jesu li ikada napustili organizaciju zbog stresa za što je korišten koncept 5 vrsta mogućih napušatelja organizacije (Van Dam, 2008).

Posljednja skupina pitanja odnosi se na **socio-demografske karakteristike** ispitanika gdje su se od ispitanika tražile informacije o spolu, dobi i obrazovanju. Također, tražile su se informacije o njihovom radnom statusu: vrsta zaposlenja, sektor u kojem rade, pozicija u organizaciji, radni staž u trenutnoj organizaciji i na trenutnoj poziciji te broj organizacija u

kojima su do sada radili. Konačno, ispitanicima je postavljeno i jedno pitanje otvorenog tipa u kojem se tražila glavna djelatnost trenutne organizacije u kojoj rade.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 28. lipnja 2021. do 7. srpnja 2021. godine na prigodnom uzorku od 105 ispitanika. Ciljana skupina ispitanika bile su osobe koje su zaposlene minimalno 6 mjeseci. Anketni upitnik kreiran je uz pomoć Google Form aplikacije te je proveden je elektronskim putem e-maila i društvenih mreža (LinkedIn, Facebook). Analiza prikupljenih podataka provedena je u IBM SPSS 28.0 statističkom programu uz korištenje metoda deskriptivne statistike, korelacijske analize i neparametarskih testova.

4.1.2. Karakteristike uzorka

Pregled socio-demografskih karakteristika 105 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju nalazi se u tablici 10.

Tablica 10. Distribucija socio-demografskih karakteristika ispitanika

| Karakteristika | Potkategorije | Apsolutni udio u uzorku (N)=105 | Relativni udio u uzorku (%) |
|---------------------------|----------------|---------------------------------|-----------------------------|
| SPOL | Muški | 22 | 21% |
| | Ženski | 83 | 79% |
| DOB | Do 25 godina | 33 | 31.4% |
| | 26 - 30 godina | 27 | 25.7% |
| | 31 - 35 godina | 12 | 11.4% |
| | 36 - 40 godina | 8 | 7.6% |
| | 41 - 45 godina | 9 | 8.6% |
| | 46 - 50 godina | 10 | 9.5% |
| | 51 - 55 godina | 4 | 3.8% |
| | 56 - 60 godina | 2 | 1.9% |
| RAZINA OBRAZOVANJA | SSS | 44 | 41.9% |
| | VŠS | 15 | 14.3% |
| | VSS | 26 | 24.8% |

| | | | |
|--|-------------------------|----|-------|
| | Magistar znanosti | 20 | 19.0% |
| STAŽ U TRENUTNOJ ORGANIZACIJI | 6-12 mjeseci | 37 | 35.2% |
| | 1-2 godine | 23 | 21.9% |
| | 3-5 godina | 13 | 12.4% |
| | 5 i više godina | 32 | 30.5% |
| STAŽ NA TRENUTNOJ POZICIJI | 0-6 mjeseci | 22 | 21.0% |
| | 6-12 mjeseci | 25 | 23.8% |
| | 1-2 godine | 22 | 21% |
| | 3-5 godina | 14 | 13.3% |
| | 5 i više godina | 22 | 21.0% |
| POZICIJA U ORGANIZACIJI | Menadžerska/voditeljska | 19 | 18.1% |
| | Nemenadžerska | 86 | 81.9% |
| SEKTOR | Javni | 20 | 19% |
| | Privatni | 78 | 74.3% |
| | Mješoviti | 7 | 6.7% |
| BROJ ORGANIZACIJA U KOJIMA JE ISPITANIK RADIO | 1-2 | 58 | 55.2% |
| | 3-4 | 41 | 39% |
| | 5 i više | 6 | 5.7% |
| VRSTA ZAPOSLENJA | Ugovor na neodređeno | 17 | 16.2% |
| | Ugovor na određeno | 73 | 69.5% |
| | Drugi radni aranžmani | 15 | 14.3% |

Analizom demografskih obilježja zaposlenika, vidljivo je da su među ispitanicima dominantne osobe ženskog spola, odnosno čak 79% ispitanika su žene. Što se tiče dobne strukture, prevladavaju ispitanici mlađe dobne skupine, 68.5% ispitanika u dobi je do 35 godina, od čega je najviše ispitanika u dobi do 25 godina. Prema završenom stupnju obrazovanja 46% ispitanika visoko je obrazovano, 14.3% ima višu stručnu spremu dok je 41.9% ispitanika sa srednjoškolskim obrazovanjem.

Što se tiče zaposlenja dominiraju ispitanici zaposleni na nemenadžerskim pozicijama (81.9%) najčešće u privatnom sektoru gdje je zaposleno 74.3% ispitanika te je više od polovice ispitanika zaposleno preko ugovora o radu na određeno vrijeme (69.5%). Više od polovice ispitanika, njih 55.2% izjavilo je da je do sada radilo u 1 do 2 organizacije, dok je 57.1% ispitanika u trenutnoj organizaciji zaposleno od minimalno 6 mjeseci pa do 2 godine, a najviše ispitanika (23.8%) posao na trenutnoj poziciji obavlja posljednjih 6 do 12 mjeseci. Ispitanici dolaze iz organizacija koje obavljaju različite djelatnosti od kojih se najčešće ponavlja područje farmacije, bankarstva, osiguranja, računovodstva te različite proizvodne i uslužne djelatnosti.

Tablica 11. prikazuje pregled ispitanika prema stažu u organizaciji i stažu na trenutnoj poziciji u istoj organizaciji. Uočljivo je da je značajan broj ispitanika tek na početku svoje karijere u trenutnoj organizaciji i na trenutnoj poziciji se nalazi manje od godinu dana. Također značajan je i broj ispitanika koji rade u istoj organizaciji više od 5 godina te od njih ukupno 32, 20 ispitanika više od 5 godina radi na istoj poziciji.

Tablica 11. Distribucija ispitanika prema stažu u organizaciji i stažu na trenutnoj poziciji

| Staž na trenutnoj poziciji | | 0-6 mjeseci | 6-12 mjeseci | 1-2 godine | 3-5 godina | 5 i više godina | Ukupno |
|----------------------------|-----------------|-------------|--------------|------------|------------|-----------------|--------|
| Staž u organizaciji | 6-12 mjeseci | 16 | 20 | 0 | 0 | 1 | 37 |
| | 1-2 godine | 1 | 4 | 18 | 0 | 0 | 23 |
| | 3-5 godina | 1 | 1 | 2 | 8 | 1 | 13 |
| | 5 i više godina | 4 | 0 | 2 | 6 | 20 | 32 |
| Ukupno | | 22 | 25 | 22 | 14 | 22 | 105 |

S obzirom na razinu obrazovanja i poziciju koju obavljaju ispitanici, u tablici 12. vidljivo je da se vrlo mali broj ispitanika nalazi na menadžerskim pozicijama. Također zanimljivo je da se velik broj visoko obrazovanih ispitanika nalazi na nemenadžerskim funkcijama, a razlika između broja ispitanika na menadžerskim funkcijama s obzirom na razinu obrazovanja je vrlo mala.

Tablica 12. Distribucija ispitanika prema razini obrazovanja i poziciji u organizaciji

| Pozicija | | Menadžerska/voditeljska | Nemenadžerska | Ukupno |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------|--------|
| Razina obrazovanja | SSS | 8 | 36 | 44 |
| | VŠS/VSS/Magistar znanosti | 11 | 50 | 61 |
| Ukupno | | 19 | 86 | 105 |

Analizirajući odnos ispitanika prema spolu i poziciji u organizaciji u tablici 13. je prikazano da se na menadžerskim pozicijama nalazi značajno više žena u odnosu na muškarce, ali ista situacija je i sa nemenadžerskim pozicijama. S obzirom da je ukupnom broju ispitanika 79% žena, može se reći da su ovakvi rezultati bili očekivani.

Tablica 13. Distribucija ispitanika prema poziciji u organizaciji i spolu

| Spol | | Muški | Ženski | Ukupno |
|-----------------|---------------|-------|--------|--------|
| Pozicija | Menadžerska | 3 | 16 | 19 |
| | Nemenadžerska | 19 | 67 | 86 |
| Ukupno | | 22 | 83 | 105 |

4.2. Rezultati istraživanja

U nastavku će biti predstavljeni rezultati analize varijable prisutnosti sindroma sagorijevanja na poslu, zatim namjere napuštanja organizacije te povezanosti između istih.

4.2.1. Rezultati istraživanja o prisutnosti sindroma sagorijevanja na poslu

Prisutnost sindroma sagorijevanja na poslu prva je mjerena varijabala u ovome istraživanju te je ispitana pomoću Oldenburg Burnout Inventory upitnika.

Prema dostupnoj literaturi nema određenog ranga ili skale prema kojima bi se mogla odrediti razina prisutnosti sindroma sagorijevanja na poslu već se navodi da što je prosjek svake podskale, odnosno dimenzije veći, veća je razina sindroma sagorijevanja na poslu. Prema tome rezultate upitnika je moguće analizirati prema svakoj od dvije proučavane dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu. Na svaku od dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu odnosi se jednak broj pitanja, odnosno po 8 pitanja od kojih su po 4 pitanja sročena u pozitivnom i 4 u negativnom kontekstu.

U ovoj analizi korišteni su podaci koje su izveli Demerouti, Mostert i Bakker 2010. godine, koji su ispitujući sindrom sagorijevanja kod radnog stanovništva prilagodili ocjene Maslach Burnout Inventory - General Survey upitnika za dimenzije OLBI upitnika. Kreirani su rezultati za ispitanike koji su u radnome odnosu te klinički rezultati za ispitanike koji se liječe od sindroma sagorijevanja. Navedena analiza korištena je u radu Demerouti i suradnika (2018) koja je poslužila kao izvor za interpretiranje rezultata ovog empirijskog istraživanja. Prema tome prosječni rezultati za dimenzije OLBI upitnika su sljedeće (Demerouti, Mostert i Bakker, 2010, prema Demerouti et al., 2018):

- Radni uzorak:
 - Neangažiranost: $\geq 2,6$ za vrlo visoko sagorijevanje
 - Emocionalna iscrpljenost: $\geq 2,85$ za visoko sagorijevanje
- Klinički uzorak:
 - Neangažiranost: $\geq 2,72$ za vrlo visoko sagorijevanje
 - Emocionalna iscrpljenost: $\geq 3,13$ za visoko sagorijevanje

U nastavku je prikazana tablica 14. koja sadrži pregled rezultata deskriptivne analize dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu, neangažiranosti i emocionalne iscrpljenosti.

Tablica 14. Deskriptivna analiza rezultata prema dimenzijama sindroma sagorijevanja na poslu

| Dimenzije | Prosječna vrijednost | Medijan | Mod | Standardna devijacija | Min. | Max. |
|---------------------------------|----------------------|---------|------|-----------------------|------|------|
| Neangažiranost | 2.31 | 2.25 | 2.25 | 0.53 | 1.25 | 3.75 |
| Emocionalna iscrpljenost | 2.44 | 2.37 | 2.38 | 0.48 | 1.25 | 3.50 |

Prema rezultatima u tablici 14. ispitanici ne pokazuju visoke razine sindroma sagorijevanja niti prema rezultatima za radni uzorak niti prema kliničkim rezultatima, ali s obzirom na maksimalan mogući rezultat koji iznosi 4 može se zaključiti da su ipak iznadprosječno sagorjeli. Standardne devijacije pokazuju da nema velike disperzije ekstrema. Od ukupnog broja ispitanika, 34 ispitanika pokazuju visoke razine sindroma sagorijevanja za dimenziju neangažiranosti prema radnom uzorku, što je 32.38% ispitanika. Što se tiče dimenzije emocionalne iscrpljenosti, samo 22.86% ispitanika, odnosno njih 24 pokazuje visoke razine sagorijevanja. U usporedbi s klinički predloženim rezultatima, 28 ispitanika pokazuje visoke razine prema dimenziji neangažiranosti, dok prema dimenziji emocionalne iscrpljenosti njih 12 pokazuje visoke razine sagorijevanja na poslu. Najviše razine sindroma sagorijevanja na poslu pokazuju samo 3 ispitanika, s prosječnom ocjenom za dimenziju neangažiranosti 3.75, a za dimenziju emocionalne iscrpljenosti 3.5.

Sljedeća tablica prikazuje analizu povezanosti dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu i određenih socio-demografskih karakteristika ispitanika. Provedeni su neparametrijski testovi, odnosno za varijable spol, sektor i poziciju u organizaciji proveden je Mann-Whitney test dok je za preostale karakteristike proveden Kruskal-Wallis test.

Tablica 15. Pregled povezanosti sindroma sagorijevanja na poslu i socio-demografskih karakteristika ispitanika

| Karakteristika | Dimenzije | Testna vrijednost | p- vrijednost |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Spol | Neangažiranost | 861.000 | 0.681 |
| | Emocionalna iscrpljenost | 858.500 | 0.667 |
| Dob | Neangažiranost | 5.977 | 0.542 |
| | Emocionalna iscrpljenost | 13.543 | 0.060 |
| Sektor | Neangažiranost | 632.000 | 0.190 |
| | Emocionalna iscrpljenost | 642.500 | 0.224 |
| Pozicija | Neangažiranost | 824.000 | 0.553 |
| | Emocionalna iscrpljenost | 777.500 | 0.831 |
| Broj organizacija u kojima su radili | Neangažiranost | 3.856 | 0.145 |
| | Emocionalna iscrpljenost | 5.997 | 0.050 |
| Stož u organizaciji | Neangažiranost | 12.412 | 0.006 |
| | Emocionalna iscrpljenost | 16.832 | < 0.001 |
| Stož na trenutnoj poziciji | Neangažiranost | 10.615 | 0.031 |
| | Emocionalna iscrpljenost | 11.978 | 0.018 |
| Vrsta zaposlenja | Neangažiranost | 7.925 | 0.019 |
| | Emocionalna iscrpljenost | 1.840 | 0.398 |

Analizirajući rezultate u tablici 15. vidljivo je da su p-vrijednosti kod varijable staža u organizaciji i staža na poziciji manje od 0.05 za obje dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu. Prema tome možemo zaključiti da postoji signifikantna razlika između navedenih varijabli i obje

dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu. U ovom slučaju staž u organizaciji zapravo ima vrlo značajnu povezanost sa sindromom sagorijevanja na poslu kod ispitanika, a naročito se očitava u obliku dimenzije emocionalne iscrpljenosti. Veće razine sagorijevanja pokazuju ispitanici koji imaju dulji staž u organizaciji, odnosno rade između 3 do 5 godina u istoj organizaciji ili na istoj poziciji.

Značajna razlika uočljiva je i kod varijable vrste zaposlenja i to samo kod dimenzije neangažiranosti ($p < 0.05$), odnosno kod ispitanika značajnu ulogu kod povećane prisutnosti dimenzije neangažiranosti je imala vrsta zaposlenja, to jest rade li preko ugovora na neodređeno, ugovora na određeno ili drugih radnih aranžmana. Najviše razine prisutnosti dimenzije neangažiranosti imali su ispitanici koji su zaposleni preko ugovora na određeno. Od ukupno 73 zaposlenih preko ugovora na određeno njih 14 imalo je ocjenu 18 kod dimenzije neangažiranosti, a 34 ispitanika imalo je ocjene veće od prosjeka za dimenziju neangažiranosti.

U nastavku je prikazana deskriptivna analiza rezultata o ispitivanim kontekstualnim činiteljima koji se najčešće povezuju sa sindromom sagorijevanja, a to su: autonomija i kontrola, zahtjevi posla, povratne informacije, podrška nadređenih te podrška kolega. Ispitanici su skalom Likertovog tipa ocjenjivali mjeru do koje su zadovoljni navedenim činiteljima u organizaciji u kojoj rade.

Tablica 16. Deskriptivna analiza zadovoljstva izdvojenim kontekstualnim činiteljima u organizaciji

| Varijabla | Prosječna vrijednost | Medijan | Mod | Standardna devijacija | Min. | Max. |
|------------------------------|----------------------|---------|------|-----------------------|------|------|
| Autonomija i kontrola | 3.16 | 3.33 | 3.33 | 0.78 | 1.33 | 5 |
| Zahtjevi posla | 2.57 | 2.5 | 2 | 0.83 | 1 | 4.67 |
| Povratne informacije | 3.1 | 3 | 3 | 0.46 | 1.5 | 4.5 |
| Podrška nadređenih | 3.32 | 3.5 | 3 | 1.16 | 1 | 5 |
| Podrška kolega | 3.79 | 4 | 5 | 0.98 | 1 | 5 |

Mjere centralne tendencije prikazane u tablici 16. pokazuju da su ispitanici navedene činitelje uglavnom ocjenjivali srednjom ocjenom. Najvećom prosječnom ocjenom koja iznosi 3.79 ocijenili su podršku kolega, što bi prema ponuđenoj Likertovoj skali značilo da ispitanici u nekoj određenoj mjeri ipak mogu računati na podršku svojih kolega na radnome mjestu. S druge strane, zahtjevi posla bilježe najmanju prosječnu ocjenu, ali prema ponuđenim odgovorima to bi značilo da se ispitanici zapravo rijetko susreću sa zahtjevima posla koje ne mogu izvršiti. Veće odstupanje od prosjeka pokazuje jedino podrška nadređenih sa standardnom devijacijom većom od 1, odnosno 1.16, dok ostale standardne devijacije pokazuju da nema velike disperzije ekstrema.

Od ispitanika se također tražilo da odrede u kojoj mjeri određene zdravstvene tegobe koje su značajne za sindrom sagorijevanja na poslu povezuju sa stresom na radnome mjestu. Svoje mišljenje izrazili su pomoću Likertove skale od 1 do 5 gdje je 1 predstavljalo „Uopće se ne slažem, a 5 „U potpunosti se slažem“, a rezultati deskriptivne analize prikazani su u tablici 17.

Tablica 17. Rezultati percepcije ispitanika o povezanosti određenih zdravstvenih tegoba sa stresom na poslu

| | Prosječna ocjena | 1- uopće se ne slažem | 5- u potpunosti se slažem | MEDIJAN | MOD |
|------------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|---------|-----|
| Glavobolja | 3.095 | 16% | 16% | 3 | 4 |
| Visoki krvni tlak | 2.495 | 30.2% | 11.3% | 2 | 1 |
| Poremećaji spavanja | 3.047 | 18.9% | 18.9% | 3 | 4 |
| Anksioznost | 2.923 | 20.8% | 17.9% | 3 | 2 |
| Pojačano lupanje srca | 2.695 | 25.5% | 12.3% | 3 | 1 |

Prema prosječnim ocjenama iz tablice 17. može se zaključiti da ispitanici nisu u velikoj mjeri povezivali navedene zdravstvene tegobe sa stresom na poslu. Ono što se može istaknuti je da se najviše ispitanika (18.9%) izjasnilo da poremećaje spavanja u potpunosti mogu pripisati stresu na poslu. Također ispitanici su najčešće ocjenom 4 („Slažem se“) iskazivali povezanost

glavobolje i poremećaja spavanja sa stresom na poslu, dok su kao najmanje značajnu tegobu ocjenjivali visoki krvni tlak i pojačano lupanje srca.

4.2.2. Rezultati istraživanja o namjeri napuštanja organizacije

Druga ispitivana varijabla je namjera napuštanja organizacije. Ispitivanje ove varijable izvršeno je pomoću Turnover Intention Scale upitnika. Izvorni upitnik dolazi u dvije verzije, od 6 i od 15 pitanja. U provođenju ovog istraživanja odabrana je proširena verzija upitnika prikazana u Prilogu koja se sastoji od 15 pitanja, no uz sugestiju autora pitanje „Koliko često pretražujete novine u potrazi za drugim prilikama za posao?“ je izostavljeno s obzirom da takav način traženja posla danas nije više u velikoj mjeri aktualan (Anon., 2020). Na postavljena pitanja ispitanici su odgovarali prema Likertovoj skali od 1 do 5 koja se razlikovala prema određenim pitanjima.

Za upitnik koji se sastoji od 6 pitanja zbrajanjem maksimalnih, minimalnih i srednjih mogućih odgovora dobivaju se vrijednosti koje služe za daljnju analizu odgovora. Isti postupak predviđen je i za proširenu verziju upitnika pa se prema tome konačna vrijednost namjere napuštanja organizacije dobila zbrajanjem danih ocjena za svako pitanje, a rezultati su se uspoređivali prema sljedećim vrijednostima (Roodt, 2004):

- Minimalan ukupan rezultat – **14**
- Maksimalan rezultat – **70**
- Srednja vrijednost – **42**

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati deskriptivne analize varijable namjere napuštanja organizacije.

Tablica 18. Deskriptivna analiza rezultata varijable namjere napuštanja organizacije

| Varijabla | Prosječna vrijednost | Medijan | Mod | Standardna devijacija | Min. | Max. |
|--|----------------------|---------|-----|-----------------------|------|------|
| Namjera napuštanja organizacije | 40.93 | 41 | 33 | 8.55 | 23 | 60 |

Tablica 18. prikazuje prosječnu vrijednost napuštanja organizacije među ispitanicima koja iznosi 40.93 što je manje od srednje moguće ocjene za namjeru napuštanja organizacije prema čemu se može zaključiti da ispitanici u prosjeku u manjoj mjeri imaju namjeru napustiti organizaciju. No, usprkos prosjeku prema maksimalnoj dobivenoj ocjeni vidljivo je da postoje ispitanici koji u vrlo velikoj mjeri imaju namjeru napustiti organizaciju, točnije 3 ispitanika pokazala su najveću namjeru napuštanja organizacije. Prosječno odstupanje rezultata od prosjeka iznosi 8.55, a najčešća ocjena namjere napuštanja organizacije iznosi 33.

Sljedeća tablica prikazuje analizu povezanosti namjere napuštanja organizacije i socio-demografskih karakteristika ispitanika. Provedeni su neparametrijski testovi, odnosno za varijable spol, sektor i pozicija proveden je Mann-Whitney test dok je za preostale karakteristike proveden Kruskal-Wallis test.

Tablica 19. Pregled povezanosti namjere napuštanja organizacije i socio-demografskih karakteristika ispitanika

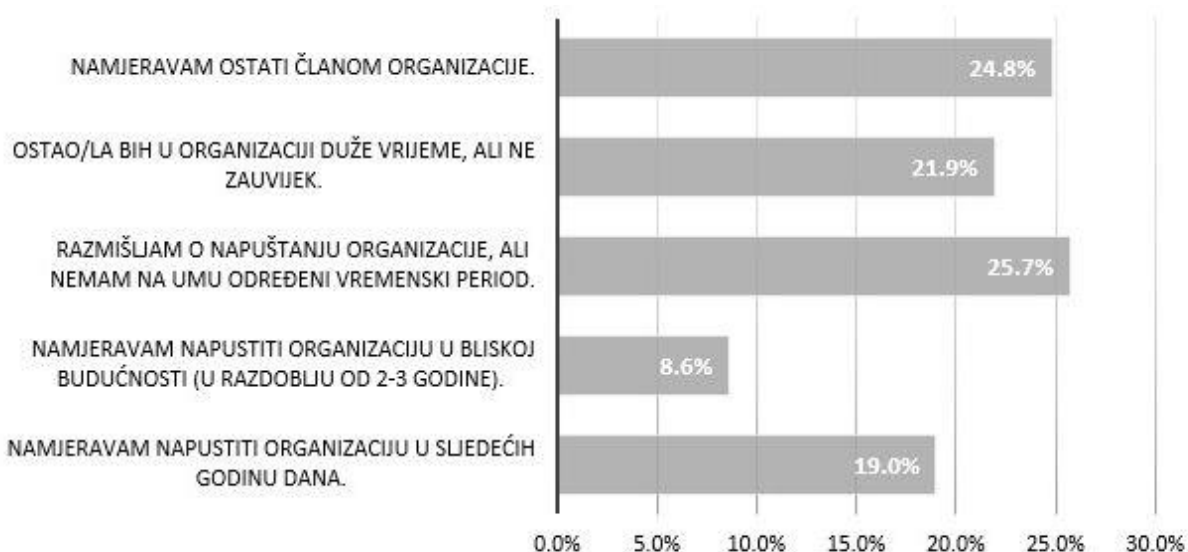
| Karakteristika | Testna vrijednost | p- vrijednost |
|---|-------------------|---------------|
| Spol | 848.000 | 0.608 |
| Dob | 9.387 | 0.226 |
| Sektor | 606.500 | 0.126 |
| Pozicija | 699.500 | 0.219 |
| Broj organizacija u kojima su radili | 5.169 | 0.075 |
| Stož u organizaciji | 15.893 | 0.001 |
| Stož na trenutnoj poziciji | 13.509 | 0.009 |
| Vrsta zaposlenja | 3.081 | 0.214 |

U tablici 19. koja prikazuje rezultate analize namjere napuštanja organizacije s obzirom na ispitivane socio-demografske karakteristike ispitanika, uočljivo je da postoji statistički

značajna razlika u namjeri napuštanja organizacije ($p < 0.05$) među ispitanicima s različitim stažem u trenutnoj organizaciji. Također statistički značajna razlika prisutna je u namjeri napuštanja organizacije s obzirom na staž ispitanika na trenutnoj poziciji u organizaciji. Veću namjeru napuštanja pokazuju ispitanici koji imaju dulji staž u organizaciji i na trenutnoj poziciji u organizaciji. Ostale promatrane karakteristike ne pokazuju značajne razlike.

U potpoglavlju 3.1. spomenute su kategorije zaposlenika prema određenom vremenskom okviru napuštanja organizacije. Navedene kategorije opisane su tvrdnjama koje su prikazane u grafikonu 1. Navedene tvrdnje ponuđene su ispitanicima te su oni morali odabrati onu koja je za njih istinita.

Grafikon 1. Pregled broja ispitanika prema vremenskom okviru napuštanja organizacije



Prema dobivenim rezultatima vidljivima na grafikonu 1., 53.3% ispitanika na neki način razmišlja o napuštanju organizacije, bilo u bliskoj ili daljoj budućnosti. Od toga se 19% njih izjasnilo da organizaciju namjerava napustiti u sljedećih godinu dana, dok 24.8% ispitanika nema tendencije napuštanja organizacije, odnosno želi ostati članom organizacije. Najveći postotak ispitanika, njih 25.7% svrstava se u kategoriju „neodlučnih napuštelja“ koji razmišljaju o napuštanju organizacije, ali nemaju na umu određeni vremenski period u kojem bi se o moglo dogoditi.

4.2.3. Povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije

U ovom potpoglavlju prikazat će se rezultati povezanosti dviju ispitivanih varijabli, prisutnosti sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije. Provedena je Pearsonova korelacijska analiza, a rezultati su prikazani u sljedećoj tablici.

Tablica 20. Korelacijska analiza povezanosti dimenzija sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije

| | | Emocionalna iscrpljenost | Neangažiranost | Napuštanje organizacije |
|---------------------------------|--------------|--------------------------|----------------|-------------------------|
| Emocionalna iscrpljenost | r | 1 | 0.566 | 0.472 |
| | p-vrijednost | | < 0.001 | < 0.001 |
| Neangažiranost | r | 0.566 | 1 | 0.642 |
| | p-vrijednost | < 0.001 | | < 0.001 |
| Napuštanje organizacije | r | 0.472 | 0.642 | 1 |
| | p-vrijednost | < 0.001 | <0.001 | |

Rezultati provedene korelacijske analize prikazane u tablici 20. između dimenzija sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije pokazali su da postoji umjerena povezanost koja je ujedno i statistički značajna ($r=0.642$, $p<0.01$) između namjere napuštanja organizacije i dimenzije neangažiranosti. Kod dimenzije emocionalne iscrpljenosti postoji također umjerena statistički značajna povezanost ($r=0.472$, $p<0.01$) s namjerom napuštanja organizacije. Prema navedenim rezultatima može se zaključiti da će zaposlenici koji pokazuju prisutnost sindroma sagorijevanja vrlo vjerojatno imati veću namjeru napuštanja organizacije.

U nastavku je provedena korelacijska analiza odabranih uzroka sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije. Promatrani uzroci sindroma sagorijevanja su autonomija i kontrola, zahtjevi posla, povratne informacije, podrška nadređenih i podrška kolega.

Tablica 21. Analiza povezanosti uzroka sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije

| Uzroci | r | p- vrijednost |
|-----------------------|----------------|---------------|
| Autonomija i kontrola | - 0.315 | 0.001 |
| Zahtjevi posla | 0.478 | < 0.001 |
| Povratne informacije | - 0.037 | 0.708 |
| Podrška nadređenih | - 0.647 | < 0.001 |
| Podrška kolega | - 0.374 | < 0.001 |

Tablica 21. prikazuje rezultate provedene korelacijske analize odabranih uzroka sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije. Najjača povezanost postoji između podrške nadređenih i namjere napuštanja organizacije, odnosno postoji umjerena negativna korelacija ($r=-0.647$, $p<0.001$). Drugim riječima, ukoliko je podrška nadređenih prisutnija u organizaciji, namjera napuštanja organizacije među zaposlenicima će biti manja. Kao komponenta podrške nadređenih, najsnažniju povezanost pokazalo je ohrabrivanje zaposlenika od strane nadređenog da daju sve od sebe i da rade kao tim. Kod ocjenjivanja navedenih tvrdnji ispitanici su ohrabrivanje od strane nadređenog ocijenili prosječnom ocjenom 3.28, a poticanje na rad u timu ocjenom 3.37.

Zahtjevi posla i radni uvjeti također su jedan od mogućih uzroka sindroma sagorijevanja na poslu. Rezultati su pokazali umjerenu pozitivnu povezanost ($r=0.478$, $p<0.001$) između zahtjeva posla i namjere napuštanja organizacije. Detaljna analiza zahtjeva posla pokazala je da najveću povezanost s namjerom napuštanja organizacije ima nezadovoljstvo ispitanika time što rade bez sredstava koja su im potrebna za uspješno obavljanje svojih zadataka ($r=0,510$, $p<0,001$). Pozitivna korelacija ukazuje na to da povećanje zahtjevnosti posla, odnosno preopterećenje poslom, loši uvjeti i nedostatak sredstava za kvalitetno obavljanje posla utječu na povećanje namjere ispitanika da napuste organizaciju.

Podrška kolega te autonomija i kontrola uzroci su koji su pokazali također umjerenu negativnu korelaciju s namjerom napuštanja organizacije. Sama činjenica da postoji povezanost

između podrške kolega i namjere napuštanja organizacije govori da su međuljudski odnosi među kolegama na poslu također jedan od bitnih čimbenika koji utječu na zaposlenikovu namjeru da napusti organizaciju ili ostane u njoj. Među ponuđenim tvrdnjama koje su ispitivale povezanost podrške kolega i namjere napuštanja organizacije, najjaču, ali opet umjerenu povezanost s namjerom napuštanja organizacije ima predodžba o tome da mogu računati na podršku svojih kolega na poslu ($r=-0,377$, $p<0,001$), koju su ocijenili prosječnom ocjenom 3.75. Što se tiče autonomije i kontrole, značajnu povezanost pokazala je mogućnost samostalnog odlučivanja o pauzi, odnosno odmoru tijekom obavljanja posla. Negativna korelacija upućuje na to da ukoliko raste mogućnost kontroliranja vlastitog posla i samostalnog odlučivanja o tome kako će posao obavljati namjera napuštanja organizacije će biti manja.

Povratne informacije su jedini uzrok sindroma sagorijevanja koji nije pokazao statistički značajnu povezanost s namjerom napuštanja organizacije.

Osim uzroka sindroma sagorijevanja u tablici 22. analizirana je i povezanost ranije spomenutih vremenskih okvira napuštanja organizacije (prema tvrdnjama koje su prikazane ranije u grafikonu 1.), dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije.

Tablica 22. Povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije s obzirom na vremenski okvir napuštanja organizacije

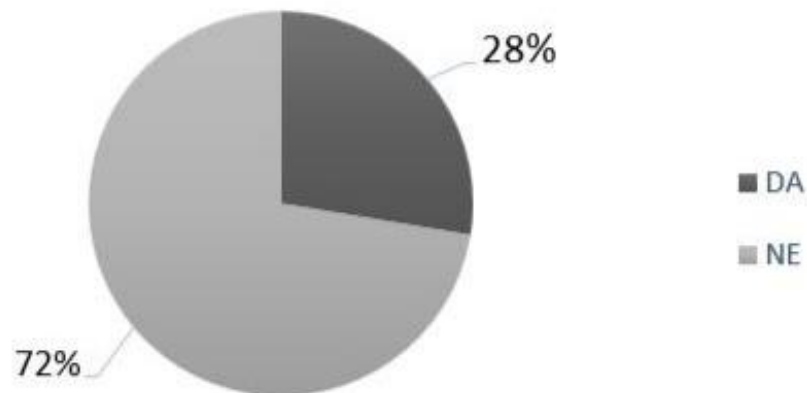
| Varijabla | Kruskal-Wallis Test | df | p- vrijednost |
|---------------------------------|---------------------|----|------------------|
| Neangažiranost | 19.631 | 4 | <0.001 |
| Emocionalna iscrpljenost | 8.046 | 4 | 0.090 |
| Napuštanje organizacije | 35.772 | 4 | <0.001 |

Rezultatima Kruskal-Wallis testa prikazanog u tablici 22. utvrđeno je da kod dimenzije neangažiranosti i kod namjere napuštanja organizacije postoji statistički značajna razlika s obzirom na vremenski okvir napuštanja organizacije, dok za dimenziju emocionalne iscrpljenosti

nema statistički značajne razlike. Najveća namjera napuštanja organizacije i prisutnost dimenzije neangažiranosti pokazala se kod ispitanika koji su se izjasnili da namjeravaju napustiti organizaciju u sljedećih godinu dana.

Ispitanici su također bili pitani jesu li ikada napustili organizaciju zbog stresa sa kojim se nisu mogli nositi (grafikon 2.). Iako je vrlo mali broj ispitanika, njih 28% napustio organizaciju zbog stresa, dojmljivo je saznati da se nekolicina njih odvažila na taj potez i odlučila poduzeti nešto po pitanju stresa na poslu.

Grafikon 2. Broj ispitanika prema tome jesu li ikada napustili organizaciju zbog stresa



S obzirom da u uzorku ima ispitanika koji su već jednom napustili organizaciju zbog stresa s kojim se nisu mogli nositi, proveden je Mann-Whitney test prikazan u tablici 23. kako bi se vidjelo postoji li razlika u prisutnosti sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije kod zaposlenika koji su ranije već napustili organizaciju zbog stresa i onih koji nisu.

Tablica 23. Povezanost sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije s obzirom na to jesu li ispitanici već napustili organizaciju zbog stresa

| Varijabla | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z | p- vrijednost |
|---------------------------------|----------------|------------|---------|---------------|
| Neangažiranost | 986.500 | 3912.500 | - 0.831 | 0.406 |
| Emocionalna iscrpljenost | 1011.000 | 3937.000 | - 0.654 | 0.513 |
| Napuštanje organizacije | 975.500 | 3901.500 | - 0.908 | 0.364 |

Rezultati prikazani u tablici ipak nisu pokazali statistički značajnu razliku između ispitanika koji su napustili organizaciju zbog stresa i onih koji nisu kod obje proučavane varijable, namjere napuštanja organizacije i sindroma sagorijevanja na poslu.

4.3. Ograničenja istraživanja

Tijekom provođenja ovog istraživanja naišlo se na određena ograničenja. Samim odabirom instrumenta i načina provođenja empirijskog istraživanja, online anketnog upitnika, javlja se ograničenje u smislu nekontroliranih uvjeta provođenja ispitivanja. Ispitivač nije u mogućnosti nadzirati ispitanike tijekom ispunjavanja anketnog upitnika. Dalje, vrlo je moguće da su određena pitanja nekim ispitanicima bila nejasna, što se pokazalo u odgovorima. Na primjer, na pitanje o glavnoj djelatnosti organizacije u kojoj rade mnogi su navodili naziv svog radnog mjesta ili struke. Osim navedenog, možda i najčešće ograničenje je subjektivnost u davanju odgovora od strane ispitanika odnosno neiskrenost i davanje socijalno poželjnih odgovora. Odgovori ispitanika uvelike ovise o percepciji i doživljaju stresa, ali i posvećenosti i koncentraciji tijekom ispunjavanja upitnika.

Još jedno od mogućih ograničenja je i trajanje provođenja upitnika, ali i period u kojem se istraživanje provodilo. Prikupljanje odgovora trajalo je svega 10 dana i to u razdoblju od 28. lipnja 2021. do 7. srpnja 2021. Navedeno razdoblje obilježeno je počecima godišnjih odmora što

u nekim organizacijama znači i veći obujam posla ili preopterećenje onih zaposlenika koji su ostali raditi što bi također moglo utjecati na relevantnost rezultata.

Sljedeće ograničenje odnosi se na sami uzorak ispitanika. Prvo i najvažnije, uzorak nije reprezentativnog nego prigodnog tipa stoga se rezultati ovog istraživanja ne mogu generalizirati. Nadalje, karakteristike ispitanika nisu podjednako zastupljene, naročito u vidu spola ispitanika gdje je 79% ispitanika ženskog spola. Također na reprezentativnost rezultata utječe i dob ispitanika gdje prevladava mlađa dobna skupina ispitanika te oni koji su zaposleni u istoj organizaciji 6 mjeseci pa najviše do 2 godine.

Posljednje i vrlo aktualno ograničenje je trenutna COVID-19 pandemija. Nemoguće je isključiti utjecaj trenutne situacije na relevantnost odgovora ispitanika. Različite poteškoće i promjene s kojima su se organizacije susrele posljednjih mjeseci, na primjer manjka posla ili prevelikog obujma posla u određenim vremenskim razdobljima, promjenama u obliku rada od kuće ili potpune nemogućnosti rada i slično, svakako su utjecale i na zaposlenike u obliku konstantne neizvjesnosti i moguće pojačane izloženosti stresu. Sukladno tome, postoji mogućnost da je provođenje istraživanja u periodu COVID-19 pandemije imalo utjecaj na ispitanike koji su se izjasnili da namjeravaju napustiti organizaciju u sljedećih godinu dana.

5. ZAKLJUČAK

Stres kao vrlo aktualan problem u današnjem modernom društvu sa sobom nosi mnoge posljedice za osobu koja ga proživljava, ali i za njezino okruženje. Problem stresa na radnome mjestu vrlo često se javlja kako zbog zahtjeva samog posla tako i zbog želje za napredovanjem, dokazivanjem i razvojem karijere. No, nerijetko su izvori stresa zapravo odraz lošeg načina poslovanja i odnosa prema zaposlenicima. Takvi oblici stresa koji polaze iz negativnih izvora obično ostavljaju i teže posljedice za zaposlenike, ali i organizaciju. Sindrom sagorijevanja na poslu i namjera napuštanja organizacije posljedice su prekomjerne izloženosti stresu, a cilj istraživanja u ovome radu bio je ispitati povezanost između tih dviju varijabli.

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 105 ispitanika različitih socio-demografskih karakteristika, gdje je važno istaknuti da ispitanici dolaze iz različitih područja djelatnosti. Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da ispitanici koji su sudjelovali u ovom istraživanju nemaju visoke razine sindroma sagorijevanja, odnosno može se reći da su iznadprosječno sagorjeli i u prosječnoj mjeri je prisutna namjera napuštanja organizacije. Usprkos tome, rezultati korelacijske analize potvrdili su tezu da postoji pozitivna povezanost između sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije, odnosno povećanjem razine sindroma sagorijevanja na poslu povećava se i namjera napuštanja organizacije.

U ispitivanom uzorku ispitanika postoje slučajevi koji su ranije napustili organizaciju zbog stresa na radnome mjestu što je postavilo očekivanja da će se prisutnost sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije razlikovati kod tih ispitanika i oni koji nisu bili u takvoj situaciji. No, analiza nije pokazala statistički značajnu razliku u prisutnosti sindroma sagorijevanja niti u namjeri napuštanja organizacije između te dvije skupine ispitanika. U ispitivanje varijable namjere napuštanja organizacije uključen je i vremenski okvir napuštanja organizacije koji se spominje u teorijskom dijelu rada (tzv. vrste „napuštelja“). U tom kontekstu više od 50% ispitanika razmišlja o napuštanju organizacije te je zaključeno da jedino kod dimenzije emocionalne iscrpljenosti nema statistički značajne razlike s obzirom na to u kojem vremenskom periodu ispitanici namjeravaju napustiti organizaciju ili čak ostati u istoj.

Ono što je također vrlo značajno je povezanost namjere napuštanja i uzroka sindroma sagorijevanja na poslu što zapravo dodatno potvrđuje tezu da su ove dvije varijable međusobno povezane. Zaposlenicima je nužno osigurati autonomiju i kontrolu u obavljanju posla kako bi se

smanjile razine sagorijevanja na poslu, a ona se očituje u samostalnom planiranju posla i vremena za odmor te određivanju metoda i postupaka za najbolje obavljanje posla. Uz autonomiju jedan od češćih uzroka sindroma sagorijevanja su zahtjevi posla koji se najčešće očituju u preopterećenosti zaposlenika poslom. Oprečni zahtjevi koje zaposlenici ne mogu ispuniti, nedostatak potrebnih sredstava i raspoloživog vremena za obavljanje zadataka te nemogućnost posvećivanja važnijim radnim zadacima pridonose sagorijevanju zaposlenika na poslu i u konačnici i njihovoj namjeri da napuste organizaciju.

Osim uzroka koji se konkretno tiču obavljanja radnih zadataka na poslu, vrlo značajni su oblici komunikacije u organizaciji, prema zaposlenicima i između njih samih. Podrška nadređenih uz koju se nadovezuje i dobivanje povratnih informacija o kvaliteti rada zaposlenika pokazala je najjaču povezanost s namjerom napuštanja kod ispitanika. Svakako da je uloga nadređenog prvo da usmjerava zaposlenike prema određenom cilju, no način na koji se to ostvaruje mora ostaviti dojam da su zaposlenici važni i primijećeni. Osim podrške nadređenog zaposlenici bi trebali stvoriti okruženje u kojem će podržavati jedni druge jer dobri međuljudski odnosi s kolegama uvelike doprinose kvaliteti rada, olakšavaju nošenje sa stresom, a u konačnici i smanjuju vjerojatnost za napuštanjem organizacije.

Namjera napuštanja organizacije i konačno napuštanje organizacije svakako jesu jedne od mogućih posljedica sindroma sagorijevanja na poslu, no ne smije se zanemariti utjecaj istog na zdravlje. Ispitanici su najčešće glavobolju i poremećaje spavanja povezivali sa stresom na radnome mjestu što su zapravo i karakteristični simptomi sindroma sagorijevanja na poslu.

Organizacije bi trebale više pažnje usmjeriti na uzroke stresa i sindroma sagorijevanja na poslu. Ključno je identificirati izvore stresa i razloge zbog kojih zaposlenici odlaze iz organizacije te osmisliti strategije koje će omogućiti pravovremeno reagiranje. Cilj bi trebao biti ublažavanje izvora stresa ili stvaranje okruženja u kojem će se stresna razdoblja lakše prebroditi bez težih posljedica za zaposlenike, ali i za organizaciju. Kada zaposlenik odluči napustiti organizaciju, tada je već kasno. Namjera napuštanja organizacije prethodi fluktuaciji zaposlenika što u konačnici stvara i dodatne troškove za organizaciju. No, osim brige o financijskim posljedicama za organizaciju, važno je, ali i potrebno, očuvati fizičko i psihičko zdravlje zaposlenika.

Popis izvora

1. Abidi, A. R., Mangi, R. A., Soomro, H. J., Chandio, F. R. (2014.), A Meticulous Overview on Job Burnout and Its Effects on Health, *International Journal of Management Science*, 3(9), 683-694.
2. Addae, H. M., Parboteeah, K., P. i Davis, E. E. (2006.), Organizational commitment and intention to quit, *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3), 225- 238. <https://doi.org/10.1108/19348830610823419>
3. Ahmad, A. i Ahmad Rainyee, R. (2014.), Which is the better predictor of employee turnover Intentions: job satisfaction or organizational Commitment? A literature review., *International Journal of Information, Business and Management*, 6(1), 1- 216.
4. Ahola, K. (2007.), *Occupational burnout and health*, (Doctoral dissertation), Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
5. Ajduković, M. (1996.), Sindrom sagorijevanja na poslu, u: Ajduković, M. i Ajduković, D. (ur.): *Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača*, (str. 21- 29.), Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
6. Al Halbusi, H. i Hammad Hamid, F. A. (2018.), Antecedents influence turnover intention: theory exstention, *Journal Of Organizational Behavior Research*, 3(2), 287-304.
7. Alsaqri, S. H. (2014.), *A Survey of Intention to Leave, Job Stress, Burnout and Job Satisfaction among Nurses Employed in the Ha ' il Region ' s Hospitals in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation). RMIT University, Melbourne.
8. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., i Maude, P. (2017.), Herzberg's Two-Factor Theory, *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
9. Alsaqri, S. H. (2014.), *A Survey of Intention to Leave, Job Stress, Burnout and Job Satisfaction among Nurses Employed in the Ha ' il Region ' s Hospitals in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation). RMIT University, Melbourne.
10. Appolis, V. P. (2010), *The relationship between intention to quit, psychological capital and job satisfaction in the tourism industry in the western cape*, Masters thesis, University of the Western cape, Cape Town.
11. Arshad, H. i Puteh, F. (2015.), Determinants of Turnover Intention among Employees, *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15.

12. Baharum, A. i Jaafar, A. (2015.), User interface design: a study of expectation confirmation theory, u: Nema Urednika (ur), *Proceedings of the 5th International Conference on Computing and Informatics* (str. 17-24), Istanbul: Universiti Utara Malaysia.
13. Bakker, A., Demerouti, E., i Sanz- Vergel, A. I. (2014.), Burnout and work engagement: JD-R approach, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
14. Blache, J., Borza, A., De Angelis, K., Frankus E., Gabbianelli, G., Korunka, C., ... Zdrehus, C., (2011.), *Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders*, Wien: Die Berater.
15. Boštjančić, E., Zager Kocjan, G. i Stare, J. (2015.), Role of socio-demographic characteristics and working conditions in experiencing burnout, *Suvremena psihologija*, 18(1): 43-60.
16. Brooks, R. (2021.) 6 Causes of Employee Burnout and How to Prevent Them, preuzeto 22. travnja 2021. s <https://peakon.com/blog/employee-success/how-to-prevent-employee-burnout/>
17. Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. i Pemberton-Jones, E. J. (2015.), The Importance of Developing Strategies for Employee Retention, *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(2), 119- 129.
18. Cummings, T. G. i Worley, C. G. (2009.), *Organization Development and Change*, South-Western/Cengage Learning, Mason.
19. Das, B. L. i Baruah, M. (2013.), Employee Retention: A Review of Literature, *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16. <https://doi.org/10.9790/487x-1420816>
20. Demerouti, E., Bakker, A. B. i Mostert, K. (2010.), Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs, *Journal of Occupational Psychology*, 15(3), 209-222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
21. Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I. i Kantas, A. (2003.), The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis, *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 296-307. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
22. Demerouti, E., Veldhuis, W., Coombes, C. i Hunter, R. (2018.), Burnout among pilots: psychosocial factors related to happiness and performance at simulator training, *Ergonomics*, 2-11. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1464667>

23. Dobra veza (2020.), Oglas za posao, preuzeto 30. kolovoza 2021. s <https://dobraveza.hr/2020/11/28/oglas-za-posao/>
24. Družić Ljubotina, O. i Friščić, Lj. (2014.), Profesionalni stres kod socijalnih radnika: izvori stresa i sagorijevanje na poslu, *Ljetopis socijalnog rada*, 21(1), 5-32.
25. Elci, M., Yildiz, B. i Erdilek Karabay, M. (2018), How Burnout Affects Turnover Intention? The Conditional Effects of Subjective Vitality and Supervisor Support, *International journal of organizational leadership*, 7, 47-60. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60233>
26. Emeji, T. I. (2018.), Organizational Justice and Turnover Intention, *Noble International Journal of Social Sciences Research*, 3(12), 97-104.
27. Fayyazi, M. i Aslani, F. (2015.), The Impact of Work-Life Balance on Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention; the Moderating Role of Continuance Commitment, *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33-41. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.51.33>
28. Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. i Loquet, C. (2004.), How can managers reduce employee intention to quit?, *Journal of Managerial Psychology* 19(2), 170-187. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
29. Freudenberger, H. J. (1974.), Staff Burn- Out, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
30. Garton, E. (2017), Employee burnout is a problem with the company, not the person, *Harvard Business Review*, preuzeto 24. travnja 2021. s <https://hbr.org/2017/04/employee-burnout-is-a-problem-with-the-company-not-the-person>
31. Gok, A.O., Akgunduz, Y. i Alkan, C. (2017.), The Effects of Job Stress and Perceived Organizational Support on Turnover Intentions of Hotel Employees, *Journal of Tourismology*, 3(2), 23-32.
32. Half, R. (2021.), *14 Effective employee retention strategies*, preuzeto: 14. srpnja 2021. s <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective-employee-retention-strategies>
33. Hall, M. D. (2019.), *Relationship between Employee Development, Employee Burnout, and Employee Turnover Intentions*, PhD. dissertation, Walden University, Minneapolis.
34. Haynes, E. C., Wall, T. D., Bolden, R. I., Stride, C. i Rick, J. E. (1999.), Measures of perceived work characteristics for health services research: Test of a measurement model and normative data, *British Journal of Health Psychology*, 4, 257-275.

35. Holliday, M. (2021.), 25 Employee Retention Strategies & Tactics to Keep Your Employees, preuzeto: 18. srpnja 2021. s <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention-strategies.shtml>
36. Holtom, B.C., Mitchell, T.R. i Lee, T.W. (2006.), Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory, *Organizational Dynamics*, 35(4), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>
37. Ifzal, A., (2015.), Indicator of intention to leave, *ACOD Management insights*, 1(2), 6-7.
38. Islam, M. i Alam, J., (2014.), Factors influencing Intention to Quit or Stay in Jobs: An Empirical Study on selected sectors in Bangladesh, *Stamford Journal of Business Studies*, 6(1), 142-165.
39. Jodas Salvagioni, D. A., Melanda, F. N., Mesas, A. E., Gonzalez, A. D., Gabani, F. L. i Maffei de Andrade, S. (2017.), Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies, *PLoS ONE*, 12(10), 1- 29. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
40. Jurevicius, O. (2013.), Resource Based View, preuzeto 15. svibnja 2021. s <https://strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html>
41. Kennedy, S. A. (2006.), *Intention to Leave and Organizational Commitment among Child Welfare Workers*, Doctoral disertation, University of Tennessee, Knoxville.
42. Klindžić, M. (2020.), *Intervencije u upravljanju ljudskim potencijalima – sindrom sagorijevanja na poslu*, predavanje na kolegiju Razvoj organizacije, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
43. MacKay, J. (2020), How to deal with burnout: signs, symptoms and strategies for getting you back on track after burning out,, preuzeto 28. travnja 2021. s <https://blog.rescuetime.com/burnout-syndrome-recovery/>
44. Mattila, R. R. (2006.), *The relationship between burnout, job satisfaction, turnover intention, and organizational commitment in IT workers*, PhD. disertation, Capella University, Minneapolis.
45. Merkač Skok, M., Zoroja, J. i Pejić Bach, M. (2013.), Simulation modelling approach to human resources management: burnout effect case study, *Interdisciplinary description of complex systems*, 11(3), 277-288. <https://doi.org/10.7906/indec.11.3.4>.
46. Ngoc Ha, N. T. (2009.), *A study influencing employee turnover intention*, Master thesis, Shu-Te University, Kaohsiung City.

47. Ngo- Henha, P. E. (2017.), A review of existing turnover intention theories, *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2751- 2758.
48. Nunn, K. i Isaacs, D. (2019.), Burnout, *Journal of Paediatrics and child health*, 55, 5-6. <https://doi.org/10.1111/jpc.14331>
49. O'Connell, M. i Kung, M. (2007.), The Cost of Employee Turnover, *Industrial Management*, 49, 14-19.
50. Oluwafemi, O. J. (2013.), Predictors of turnover intention among employees in Nigeria's oil industry, *Organizations and markets in emerging economies*, 4(2), 42- 63. <https://doi.org/10.15388/omee.2013.4.2.14249>
51. Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. i Travaglione, A. (2010.), Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support, *Management Research Review*, 33(9), 911-923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>
52. Plooy, J. i Roodt, G. (2010.), Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions, *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.910>
53. Rakovec-Felser, Z. (2011.), Professional Burnout as the State and Process – What to Do?, *Collegium antropologicum*, 35(2), 577-585.
54. Redmond, M. V. (2015.), Social Exchange Theory, English Technical Reports and White Papers. 5, Iowa: Iowa State University.
55. Reis, D., Xanthopouloub, D. i Tsaousis. I. (2015.), Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries, *Burnout research*, 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.11.001>
56. Rizwan, M., Arshad, M., Munir, H. M. A., Iqbal, F. i Hussain, A. (2014.), Determinants of employees intention to leave: A study from Pakistan, *International Journal of Human Resources Study*, 4(3), 1-18. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5871>
57. Roodt, G. (2004.), *Turnover intentions*, Unpublished document, University of Johannesburg, Johannesburg.
58. Ross, S. (2021.), What Is the Human Capital Theory and How Is It Used?, preuzeto 10. svibnja 2021. s <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>
59. Sandhya, K. i Kumar, P. D. (2011.), Employee retention by motivation, *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778- 1782.

60. Saunders, E. G. (2019.), 6 Causes of Burnout, and How to Avoid Them, preuzeto 20. travnja 2021. s <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>
61. Schaufeli, W. B. i Buunk, B. P. (2003.), Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing, u: Schabracq, M. J., Winnubst, J. A.M. i Cooper, C. L. (ur.), *The handbook of work and health psychology*, (str. 383- 425.), Hoboken: Wiley.
62. Schaufeli, W. B. i Enzmann, D. (1998.), *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*, London: Taylor& Francis.
63. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Maslach, C. (2009.), Burnout: 35 years of research and practice, *Career Development International*, 14(3), 204- 220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
64. Shahnawaz, M. G. i Jafri, M. H. (2009.), Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers, *Journal of Management Research*, 9 (3), 159-166.
65. Silajdžić, L. (2010.), Stres na radnom mjestu i profesionalno sagorijevanje, u: Trivun, V. (ur.), *Zbornik radova/ Sarajevo Business and Economics Review*, (str. 624-635), Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
66. Smith, M., Segal, J. i Robinson L. (2020.), Burnout prevention and treatment, preuzeto 26. travnja 2021. s <https://www.helpguide.org/articles/stress/burnout-prevention-and-recovery.htm#>
67. Sonnenschein, M. A. (2007)., *Sick with burnout clarified through electronic diaries*, Dissertation Utrecht University, Utrecht.
68. Steil, A. V., Floriani, E. V. i Bello, J. S. A. (2019.), Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review, *Social Psychology*, (29): 1982- 4327. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2910>
69. Subramony, M., Krause, N., Norton, J. i Burns, G. N. (2008.), The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778 –788. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.778>
70. Škes, M. (2014.), Sindrom sagorijevanja na radnom mjestu, preuzeto 20. travnja 2021. s <https://stampar.hr/hr/sindrom-sagorijevanja-na-radnom-mjestu>
71. Tanner, R. (2020.), Equity Theory – Why Employee Perceptions About Fairness Do Matter, *Management is a Journey*, preuzeto 10. svibnja 2021. s

<https://managementisajourney.com/equity-theory-why-employee-perceptions-about-fairness-do-matter/>

72. Tot, B. (2008.), Povezanost dimenzija sagorijevanja na radu i nekih samoiskazanih psiholoških tegoba u policijskih službenika, *Kriminologija & Socijalna Integracija*, 16(1), 1-14.
73. Tourani, S., Khosravizadeh, O., Omrani, A., Sokhanvar, M., Kakemam, E. i Najafi B. (.), The relationship between organizational justice and turnover intention of hospital nurses in Iran, *Mater Sociomed.* 28(3), 205-209. <https://doi.org/10.5455/msm.2016.28.205-209>
74. Tracey, J. B. i Hinkin, T. R. (2006.), *The Cost of Employee Turnover: When the Devil Is in the Details*, Ithaca: Cornell University.
75. Van Dam, K. (2008.), Time frames for leaving: An explorative study of employees' intentions to leave the organization in the future, *Career Development International*, 13(6), 560-571. <https://doi.org/10.1108/13620430810901697>
76. World Health Organization (n.d.), Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases, preuzeto 15. svibnja 2021. s <https://www.who.int/>
77. Zavodchikov, N. (2019.), Burnout Has Negative Health Effects, You may not realize it, but your work stress can be impacting your health, preuzeto 26. travnja 2021. s <https://thriveglobal.com/stories/burnout-has-negative-health-effects/>

Popis tablica

| | |
|---|----|
| Tablica 1. Prikaz razlika između stresa i sindroma sagorijevanja na poslu..... | 5 |
| Tablica 2. Prikaz obilježja dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu | 8 |
| Tablica 3. Podjela situacijskih i individualnih činitelja sindroma sagorijevanja na poslu | 10 |
| Tablica 4. Prikaz posljedica sindroma sagorijevanja na poslu | 13 |
| Tablica 5. Klasifikacija zaposlenika prema vremenskom okviru napuštanja organizacije | 23 |
| Tablica 6. Motivacijski i higijenski faktori u Herzbergovoj teoriji motivacije | 25 |
| Tablica 7. Čimbenici koji utječu na namjeru napuštanja organizacije prema različitim autorima..... | 28 |
| Tablica 8. Strategije zadržavanja zaposlenika na različitim organizacijskim razinama | 34 |
| Tablica 9. Faktori koji utječu na ostanak zaposlenika u organizaciji | 35 |
| Tablica 10. Distribucija socio-demografskih karakteristika ispitanika..... | 40 |
| Tablica 11. Distribucija ispitanika prema stažu u organizaciji i stažu na trenutnoj poziciji | 42 |
| Tablica 12. Distribucija ispitanika prema razini obrazovanja i poziciji u organizaciji | 43 |
| Tablica 13. Distribucija ispitanika prema poziciji u organizaciji i spolu | 43 |
| Tablica 14. Deskriptivna analiza rezultata prema dimenzijama sindroma sagorijevanja na poslu | 45 |
| Tablica 15. Pregled povezanosti sindroma sagorijevanja na poslu i socio-demografskih karakteristika ispitanika | 46 |
| Tablica 16. Deskriptivna analiza zadovoljstva izdvojenim kontekstualnim činiteljima u organizaciji..... | 47 |
| Tablica 17. Rezultati percepcije ispitanika o povezanosti određenih zdravstvenih tegoba sa stresom na poslu..... | 48 |
| Tablica 18. Deskriptivna analiza rezultata varijable namjere napuštanja organizacije | 49 |
| Tablica 19. Pregled povezanosti namjere napuštanja organizacije i socio-demografskih karakteristika ispitanika | 50 |
| Tablica 20. Korelacijska analiza povezanosti dimenzija sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije..... | 52 |
| Tablica 21. Analiza povezanosti uzroka sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije | 53 |

| | |
|---|----|
| Tablica 22. Povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i namjere napuštanja organizacije s obzirom na vremenski okvir napuštanja organizacije..... | 54 |
| Tablica 23. Povezanost sindroma sagorijevanja i namjere napuštanja organizacije s obzirom na to jesu li ispitanici već napustili organizaciju zbog stresa | 56 |

Popis grafikona

| | |
|--|----|
| Grafikon 1. Pregled broja ispitanika prema vremenskom okviru napuštanja organizacije | 51 |
| Grafikon 2. Broj ispitanika prema tome jesu li ikada napustili organizaciju zbog stresa..... | 55 |

Prilog 1: Anketni upitnik

SINDROM SAGORIJEVANJA NA POSLU

1. U ovome dijelu ispituje se prisutnost sindroma sagorijevanja na poslu kao posljedica prekomjerne izloženosti stresu na radnom mjestu.

Za svaku navedenu tvrdnju označite u kojoj mjeri se ona odnosi na vas:

| | | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se | Slažem se | U potpunosti se slažem |
|------|--|---------------------------|--------------|-----------|------------------------|
| 1. | Uvijek pronalazim nove i zanimljive aspekte u svom poslu. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. R | Ima dana kada se osjećam umorno i prije nego što stignem na posao. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. R | Sve češće se događa da govorim negativno o svom poslu. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. R | Nakon posla obično mi treba više vremena da bih se opustio/la i osjećao/la bolje nego što mi je trebalo prije. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | Vrlo dobro mogu podnijeti pritisak svog posla. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. R | U posljednje vrijeme sam sve manje koncentriran/a na svoj posao te ga obavljam gotovo mehanički. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | Svoj posao percipiram kao pozitivan izazov. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. R | Tijekom radnog dana se često osjećam emocionalno iscrpljeno. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. R | S vremenom se čovjek | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | | |
|------------------|--|----------|----------|----------|----------|
| | može odvojiti od ove vrste posla. | | | | |
| 10. | Nakon radnog dana imam dovoljno energije za svoje slobodne aktivnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. R | Ponekad moji radni zadaci u meni izazivaju gađenje. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. R | Nakon posla obično se osjećam istrošeno i umorno. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | Ovo je jedina vrsta posla kojom mogu zamisliti da se bavim. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | Obično mogu dobro upravljati količinom svog posla. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | Osjećam se sve angažiranijim/om u svom poslu. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. | Kada radim, obično se osjećam energično. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Autonomija i kontrola

2. U kojoj mjeri:

| | | Nimalo | Samo malo | Umjereno | Prilično | Jako puno |
|-----------|---|---------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1. | Sami određujete metode i postupke koje koristite u svom radu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Možete sami odabrati koji posao ćete izvoditi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Možete odlučiti kada napraviti pauzu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Se može razlikovati kako radite svoj posao? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Planirate vlastiti posao? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Možete izvoditi svoj posao onako kako mislite da je najbolje? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Zahtjevi posla

3. Koliko često se susrećete sa sljedećim problemima u obavljanju svog posla?

| | | Nikad | Rijetko | Povremeno | Često | Vrlo često |
|----|---|-------|---------|-----------|-------|------------|
| 1. | Nemam dovoljno vremena za obavljanje posla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Ne mogu udovoljiti svim proturječnim zahtjevima u vezi s mojim radnim vremenom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Na kraju radnog vremena osjećam se kao da nisam završio sve što sam trebao. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Od mene se traži da radim posao bez sredstava koji su potrebni za uspješno obavljanje zadataka. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Ne mogu slijediti najbolju praksu u raspoloživom vremenu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Od mene se traži da radim osnovne zadatke koji me sprečavaju da izvršim one važnije. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Povratne informacije

4. U kojoj mjeri su navedene izjave za vas točne:

| | | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se | Niti se slažem niti ne slažem | Slažem se | U potpunosti se slažem |
|----|---|---------------------------|--------------|-------------------------------|-----------|------------------------|
| 1. | Obično znam zadovoljava li moja izvedba na poslu ono što se od mene očekuje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Često imam poteškoća s utvrđivanjem radim li dobro ili loše na ovom poslu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Većina ljudi na ovom poslu ima prilično dobru predodžbu o tome koliko dobro obavljaju svoj posao. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Većina ljudi na ovom poslu ima problema s utvrđivanjem obavljaju li svoj posao dobro ili loše. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Podrška nadređenih

5. U kojoj mjeri vaš nadređeni:

| | | U vrlo maloj mjeri | U maloj mjeri | U određenoj mjeri | U velikoj mjeri | U vrlo velikoj mjeri |
|----|---|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | Ohrabruje vas da date sve od sebe? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Daje vam primjer vlastitim radom? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Nudi vam ideje za rješavanje problema vezanih uz posao? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Ohrabruje one koji rade za njega da rade kao tim? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. U kojoj mjeri možete računati na svog neposrednog nadređenog:

| | | U vrlo maloj mjeri | U maloj mjeri | U određenoj mjeri | U velikoj mjeri | U vrlo velikoj mjeri |
|----|---|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | Da će vas saslušati kada trebate razgovarati o problemima na poslu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Da će vam pomoći u teškom zadatku na poslu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Podrška kolega

7. U kojoj mjeri možete:

| | | U vrlo maloj mjeri | U maloj mjeri | U određenoj mjeri | U velikoj mjeri | U vrlo velikoj mjeri |
|----|---|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | Računati na to da će vas kolege saslušati kad trebate razgovarati o problemima na poslu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Računati na to da će vam kolege biti podrška na poslu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Računati na to da će vam kolege pomoći u teškom zadatku na poslu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Uistinu računati na to da će vam kolege pomoći u kriznoj situaciji na poslu, iako bi se za to morali potruditi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Označite u kojoj mjeri možete navedene zdravstvene tegobe povezati sa stresom na vašem radnom mjestu?

| | U potpunosti se ne slažem | Ne slažem se | Niti se slažem niti ne slažem | Slažem se | U potpunosti se slažem |
|-----------------------|----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|------------------|-------------------------------|
| Glavobolja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Visoki krvni tlak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Poremećaji spavanja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Anksioznost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pojačano lupanje srca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

NAMJERA NAPUŠTANJA ORGANIZACIJE

8. Sljedeći odjeljak ima za cilj utvrditi u kojoj mjeri namjeravate ostaniti u organizaciji. Molim pročitajte svako pitanje i navedite svoj odgovor pomoću ljestvice za svako pitanje:

Tijekom posljednjih 9 mjeseci...

| | | | | |
|----------|---|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1 | Koliko često razmišljate o napuštanju posla? | Nikad | 1-----2-----3-----4-----5 | Uvijek |
| 2 | Koliko je vaš posao zadovoljavajući u smislu ispunjavanja vaših osobnih potreba? | Vrlo nezadovoljavajući | 1-----2-----3-----4-----5 | Vrlo zadovoljavajući |
| 3 | Koliko često ste frustrirani kad vam se na poslu ne pruži prilika za postizanje vaših osobnih ciljeva vezanih uz posao? | Nikad | 1-----2-----3-----4-----5 | Uvijek |
| 4 | Koliko često su vaše osobne vrijednosti na poslu ugrožene? | Nikad | 1-----2-----3-----4-----5 | Uvijek |
| 5 | Koliko često maštate o drugom poslu koji će bolje odgovarati vašim osobnim potrebama? | Nikad | 1-----2-----3-----4-----5 | Uvijek |
| 6 | Kada bi vam se ponudio drugi posao s istom visinom plaće, kolika bi bila vjerojatnost da ćete ga prihvatiti? | Mala vjerojatnost | 1-----2-----3-----4-----5 | Velika vjerojatnost |
| 7 | Koliko često se radujete sljedećem danu na poslu? | Nikad | 1-----2-----3-----4-----5 | Uvijek |

| | | | | |
|-----|--|------------------|---------------------------|-----------------|
| 8 | Koliko često razmišljate o pokretanju vlastitog posla? | Nikad | 1-----2-----3-----4-----5 | Uvijek |
| 9R | U kojoj mjeri vas odgovornosti sprečavaju da napustite posao? | Ni u kojoj mjeri | 1-----2-----3-----4-----5 | U velikoj mjeri |
| 10R | U kojoj mjeri vas pogodnosti na vašem trenutnom poslu sprečavaju da napustite posao? | Ni u kojoj mjeri | 1-----2-----3-----4-----5 | U velikoj mjeri |
| 11 | Koliko često ste emocionalno uznemireni kada dolazite kući nakon posla? | Nikad | 1-----2-----3-----4-----5 | Svakodnevno |
| 12 | U kojoj mjeri vaš trenutni posao negativno utječe na vašu osobnu dobrobit? | Ni u kojoj mjeri | 1-----2-----3-----4-----5 | U velikoj mjeri |
| 13R | U kojoj mjeri vas "strah od nepoznatog" sprječava da date otkaz? | Ni u kojoj mjeri | 1-----2-----3-----4-----5 | U velikoj mjeri |
| 14 | Koliko često pretražujete druge mogućnosti posla na internetu? | Nikad | 1-----2-----3-----4-----5 | Svakodnevno |

9. Označite tvrdnju koja je za vas istinita:

- Namjeravam napustiti organizaciju u sljedećih godinu dana.
- Namjeravam napustiti organizaciju u bliskoj budućnosti (u razdoblju od 2-3 godine).
- Razmišljam o napuštanju organizacije, ali nemam na umu određeni vremenski period.
- Ostao/la bih u organizaciji duže vrijeme, ali ne zauvijek.
- Namjeravam ostati članom organizacije.

10. Jeste li ikad napustili organizaciju zbog stresa s kojim se niste mogli nositi?

- DA
- NE

SOCIO- DEMOGRAFSKA PITANJA

1. Spol:

- Muško
- Žensko

2. Dob:

- do 25 godina
- 26-30 godina
- 31-35 godina
- 36-40 godina
- 41-45 godina
- 46-50 godina
- 51-55 godina
- 56-60 godina
- 60 i više godina

3. Završen stupanj obrazovanja?

- SSS
- VŠS
- VSS
- Magistar znanosti
- Doktor znanosti

4. Koliko dugo radite u trenutnoj organizaciji?

- 6-12 mjeseci
- 1-2 godine
- 3-5 godina
- 5-10 godina
- 10 i više godina

5. Koliko dugo obavljate posao na trenutnoj poziciji?

- 0-6 mjeseci
- 6-12 mjeseci
- 1-2 godine
- 3-5 godina
- 5-10 godina
- 10 i više godina

6. Vaša pozicija u organizaciji:

- menadžerska/voditeljska
- nemanadžerska

7. Glavna djelatnost trenutne organizacije: _____

8. Sektor:

- javni
- privatni
- mješoviti

9. U koliko organizacija ste do sada radili?

- 1-2
- 3-4
- 5 i više

10. Vrsta zaposlenja?

- ugovor na određeno
- ugovor na neodređeno
- drugi radni aranžmani

Prilog 2: Detaljna analiza povezanosti namjere napuštanja organizacije i izdvojenih uzroka sindroma sagorijevanja na poslu

| Autonomija i kontrola | | |
|---|----------------|--------------|
| U kojoj mjeri: | r | p-vrijednost |
| Sami određujete metode i postupke koje koristite u svom radu? | - 0,254 | 0,009 |
| Možete sami odabrati koji posao ćete izvoditi? | - 0,228 | 0,019 |
| Možete odlučiti kada napraviti pauzu? | - 0,398 | <0,001 |
| Se može razlikovati kako radite svoj posao? | - 0,244 | 0,012 |
| Planirate vlastiti posao? | 0,098 | 0,322 |
| Možete izvoditi svoj posao onako kako mislite da je najbolje? | - 0,278 | 0,004 |

| Zahtjevi posla | | |
|---|--------------|--------------|
| | r | p-vrijednost |
| Nemam dovoljno vremena za obavljanje posla. | 0,135 | 0,168 |
| Ne mogu udovoljiti svim proturječnim zahtjevima u vezi s mojim radnim vremenom. | 0,330 | <0,001 |
| Na kraju radnog vremena osjećam se kao da nisam završio sve što sam trebao. | 0,311 | 0,001 |
| Od mene se traži da radim posao bez sredstava koji su potrebni za uspješno obavljanje zadataka. | 0,510 | <0,001 |
| Ne mogu slijediti najbolju praksu u raspoloživom vremenu. | 0,356 | <0,001 |
| Od mene se traži da radim osnovne zadatke koji me sprečavaju da izvršim one važnije. | 0,442 | <0,001 |

| Povratne informacije | | |
|---|--------------|--------------|
| | r | p-vrijednost |
| Obično znam zadovoljava li moja izvedba na poslu ono što se od mene očekuje. | - 0,225 | 0,021 |
| Često imam poteškoća s utvrđivanjem radim li dobro ili loše na ovom poslu. | 0,062 | 0,533 |
| Većina ljudi na ovom poslu ima prilično dobru predodžbu o tome koliko dobro obavljaju svoj posao. | - 0,259 | 0,008 |
| Većina ljudi na ovom poslu ima problema s utvrđivanjem obavljaju li svoj posao dobro ili loše. | 0,283 | 0,003 |

| Podrška nadređenih | | |
|--|----------------|--------------|
| | r | p-vrijednost |
| U kojoj mjeri vaš nadređeni: | | |
| Ohrabruje vas da date sve od sebe? | - 0,609 | <0,001 |
| Daje vam primjer vlastitim radom? | - 0,536 | <0,001 |
| Nudi vam ideje za rješavanje problema vezanih uz posao? | - 0,603 | <0,001 |
| Ohrabruje one koji rade za njega da rade kao tim? | - 0,607 | <0,001 |
| U kojoj mjeri možete računati na svog neposrednog nadređenog: | | |
| Da će vas saslušati kada trebate razgovarati o problemima na poslu? | - 0,544 | <,001 |
| Da će vam pomoći u teškom zadatku na poslu? | - 0,470 | <,001 |

Podrška kolega

| U kojoj mjeri možete: | r | p-vrijednost |
|---|----------------|--------------|
| Računati na to da će vas kolege saslušati kad trebate razgovarati o problemima na poslu? | - 0,356 | <0,001 |
| Računati na to da će vam kolege biti podrška na poslu? | - 0,377 | <0,001 |
| Računati na to da će vam kolege pomoći u teškom zadatku na poslu? | - 0,352 | <0,001 |
| Uistinu računati na to da će vam kolege pomoći u kriznoj situaciji na poslu, iako bi se za to morali potruditi? | - 0,306 | 0,002 |

Prilog 3: Odobrenja za korištenje upitnika

Odobrenje za korištenje Oldenburg Burnout Inventory upitnika

Dear Helena,

On behalf of professor Demerouti I would like to thank you for your interest in her burnout instrument. The OLBI is free of charge for academic purposes. In the attachment, you can find the OLBI in German and the unstandardized translation in English (checked by an American native speaker). As you will see in the meantime the scale has been improved in order to have equal number of positive and negative items.

If you decide to apply it eventually, please let us know whether the instrument has the same structure in your sample as in the German and the Dutch ones.

I have also attached some relevant publications as pdf files. We are looking forward to hearing your results. Good luck with your study!

Kind regards

Angela Jones

Secretary Human Performance Management Group
Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences

In the office on Monday, Tuesday, Thursday, and Friday



+31 (0)40-247 2493

hpm@tue.nl

www.hpmtue.nl

Activate Windows
Go to Settings to activate Win



Arnold Bakker <bakker@essb.eur.nl>

prima ja ▾

engleski ▾ > hrvatski ▾ [Prevedi poruku](#)

Dear colleague,

You have my permission to use the OLBI

Kind regards, Vriendelijke groet,

Arnold

Latest paper on job demands-resources theory and job burnout:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10615806.2020.1797695>

Prof. dr. Arnold B. Bakker
Center of Excellence for Positive Organizational Psychology
Erasmus University Rotterdam
Past President EAWOP

www.arnoldbakker.com

Odobrenje za korištenje Turnover Intention Scale Upitnika

Dear Helena

You are welcome to use the TIS for your research. For this purpose please find the TIS-15 attached for your convenience. This TIS-6 (version 4) consists of the first six items high-lighted in yellow. You may use any one of these two versions. The TIS is based on the Theory of Planned Behaviour.

The only two conditions for using the TIS are that it may not be used for commercial purposes and second that it should be properly referenced as (Roodt, 2004) as in the article by Bothma & Roodt (2013) in the **SA Journal of Human Resource Management** (open access).

It is easy to score the TIS-6. Merely add the item scores to get a total score. The midpoint of the scale is 18 (3 x 6). If the total score is below 18 then it indicates a desire to stay. If the scores are above 18 it indicates a desire to leave the organisation. The minimum a person can get is 6 (6 x 1) and the maximum is 30 (5 x 6). No item scores need to be reflected (reverse scored).

It is recommended that you conduct a CFA on the item scores to assess the dimensionality of the scale. We found that respondents with a matric (grade 12) tertiary school qualification tend to understand the items better and consequently a uni-dimensional factor structure is obtained.

If you wish to translate the TIS in a local language, you are welcome to do so. It is recommended that a language expert is used in the translate - back translate method. I wish you all the best with your research!

Best regards

Prof Gert Roodt



roodtg8@gmail.com

prima ja ▾

🌐 engleski ▾ > hrvatski ▾ [Prevedi poruku](#)

Dear Helena

You are welcome to leave out Q2. And work with the 14 remaining items.

Enjoy the research!

Prof Gert



← Odgovor

→ Proslijedi

Životopis

OSOBNNE INFORMACIJE

Jožinec Helena Samci 36, 49245 Gornja Stubica
+ 385 98 178 5215
jozinec.helena@gmail.com
Datum rođenja: 16.05.1996.

OBRAZOVANJE

2015.- 2021. **Ekonomski fakultet u Zagrebu**
Integrirani preddiplomski i diplomski studij Poslovna ekonomija
Smjer: Menadžment

2011.- 2015. **Gimnazija Antuna Gustava Matoša Zabok**; Opća gimnazija

RADNO ISKUSTVO

kolovoz 2021.- danas **Erste&Steiermärkische S-leasing d.o.o.**
Student suradnik u odjelu Upravljanja rizicima
Poslovi sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma

veljača 2021.- srpanj 2021. **Wiener osiguranje Vienna insurance group d.d.**
Administrator u Odjelu podrške i razvoja ljudskih potencijala

srpanj 2019.- srpanj 2021. **Crveni tornado d.o.o., trgovina I YUKI Zabok**
Prodavač/web shop administrator

JEZICI

Engleski (B2) / Njemački / Španjolski

EDUKACIJE I CERTIFIKATI

HR Starter; (16. ožujka 2021.- 27. travnja 2021.); Međunarodni program treninga u području Ljudskih Potencijala; HR World

Neformalni tečaj španjolskog jezika- napredni; (studeni 2020.- siječanj 2021.); Mreža udruga Zagor, Zabok

Summer Tax Academy 2020; (6. srpnja 2020.- 10. srpnja 2020.), Ekonomski fakultet Zagreb, Ernst&Young Savjetovanje d.o.o.

IPMA Registered Education Course; (listopad 2019.- siječanj 2020.), Projektni menadžment, Ekonomski fakultet Zagreb