

Povezanost interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja u Republici Hrvatskoj

Kovač, Lucca

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:148:993206>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



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 INTERPERSONALNIH SUKOBA I SINDROMA
SAGORIJEVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Lucca Kovač

Zagreb, rujan 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

**POVEZANOST INTERPERSONALNIH SUKOBA I SINDROMA
SAGORIJEVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ
THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERPERSONAL CONFLICTS AND
BURNOUT SYNDROME IN CROATIA**

Diplomski rad

Student: Lucca Kovač

JMBAG: 0067512458

Mentor: dr. sc. Matija Marić

Zagreb, rujan 2021.

Sažetak i ključne riječi

U ovom radu opisane su teorijske spoznaje o pojavama sindroma sagorijevanja na poslu i interpersonalnih sukoba u radnom okruženju. Cilj istraživanja je bio ispitati postoji li povezanost dvaju navedenih pojava te utvrditi njezinu značajnost. Empirijski dio rada označava istraživanje provedeno pomoću anketnog upitnika koji se sastoji od pitanja vezana za kontrolne varijable i mjerne instrumente interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu. Nakon provedene deskriptivne statističke analize, korelacijske analize i regresijska analize, dobiveni rezultati su ukazali na postojanost povezanosti interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu, a pritom je najznačajniji utjecaj na sagorijevanje imao sukob vezan za međuljudske odnose koji je zapravo jedan od dva oblika interpersonalnog sukoba u radnom okruženju.

Ključne riječi: sagorijevanje, sukob, iscrpljenost, depersonalizacija, sindrom

First part of this research includes theoretical knowledge about interpersonal conflicts at work and burnout syndrome. Purpose of this paper was to establish if there is any relationship between interpersonal conflict and burnout syndrome and how significant is that relationship. Empirical part of the work contains results given by the research that is conducted using survey questionnaire which contained questions about respondents and their work. After that, they had to respond to questions that are used in measuring instruments of interpersonal conflict and burnout syndrome. Finally, the analysis have been made (descriptive statistical, correlation and regression) and it has shown that the relationship between interpersonal conflict and burnout syndrome exist, especially in the correlation of relationship conflict and burnout syndrome.

Key words: burnout, conflict, exhaustion, depersonalization, syndrome

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / prijava teme diplomskog rada 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 / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

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

Lucca

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 27.09.2021.

(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.

Lucca

(personal signature of the student)

Zagreb, 27.09.2021.

(place and date)

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. INTERPERSONALNI SUKOBI U RADNOM OKRUŽENJU	5
2.1. Pojmovno određenje i klasifikacija interpersonalnih sukoba.....	5
2.2. Sukobi vezani uz zadatak.....	8
2.3. Sukobi vezani uz međuljudske odnose	12
2.4. Radni ishodi interpersonalnih sukoba	14
3. MENTALNO STANJE SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU	18
3.1. Pojmovno određenje i simptomi sindroma sagorijevanja na poslu	18
3.2. Dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu	21
3.2.1. Emocionalna iscrpljenost	21
3.2.2. Depersonalizacija	23
3.2.3. Umanjeni osjećaj vlastitog postignuća.....	24
3.3. Implikacije sindroma sagorijevanja na poslu.....	25
3.4. Povezanost interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu	28
4. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI INTERPERSONALNIH SUKOBA ZAPOSLENIKA I SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU.....	30
4.1. Metodologija istraživanja	30
4.2. Rezultati istraživanja.....	32
4.3. Ograničenja istraživanja	40
5. ZAKLJUČAK	41
POPIS IZVORA	43
POPIS TABLICA	46
ŽIVOTOPIS	47

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Pojam sagorijevanje na poslu privlači sve više pažnje u znanstvenim krugovima. Tehnološkim napretkom i unaprjeđivanjem radnih mjesta, psihologija dobiva značajnu ulogu u promatranju zaposlenika. Takav slijed događaja očituje se kroz povećani broj istraživanja na temu psihološkog stanja zaposlenika u posljednjih nekoliko desetljeća. Sindrom sagorijevanja na poslu se kao koncept izučavanja pojavio u sedamdesetim godinama 20. stoljeća (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Neslužbeni pionir znanstvenog proučavanja sindroma sagorijevanja na poslu je Christina Maslach, koja je zaslužna za stvaranje prvog općeprihvaćenog mjernog instrumenta sagorijevanja na poslu. Zajedno sa Susan E. Jackson u djelu *Maslach Burnout Inventory* (1981.) razvila je MBI upitnik koji se svakih nekoliko godina nadograđuje i najčešći je mjerni instrument i pokazatelj sindroma sagorijevanja na poslu.

Sagorijevanje na poslu i stres su usko vezani pojmovi koji predstavljaju ozbiljan problem sve većem broju ljudi, osobito u kontekstu današnjeg vremena koje karakterizira dinamičnost i ubrzani tehnološki napredak (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Da je problem sve prisutniji, dokazuje i činjenica da je u posljednja dva desetljeća primijećen porast pojave stresa u organizacijama (Varhama i Björkqvist, 2004.). Stres u organizaciji se najčešće opisuje kao nedefinirani odgovor na bilo koji zahtjev, odnosno negativan utjecaj vanjske sile na određeni sustav, pri čemu sustav može predstavljati pojedinac ili organizacija (Schuler, 1980.). Posljedice stresa imaju izrazito negativan učinak na zdravlje pojedinca jer izazivaju pojavu kardiovaskularnih bolesti koje se smatraju jednim od najčešćih uzročnika smrtnosti kod ljudi (Schuler, 1980.). Imajući na umu ozbiljnost stresa i njegovih posljedica, sredinom druge polovice 20.stoljeća povećava se broj istraživanja na tu temu, prikupljaju se podaci i definira se relativno novi pojam zvan sagorijevanje na poslu.

Proizašla definicija opisuje sagorijevanje na poslu kao psihološki sindrom koji se pojavljuje u obliku odgovora na kroničan stres pojedinca (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Sindrom sagorijevanja na poslu se očituje kroz tri dimenzije: emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i smanjen osjećaj vlastite sposobnosti, a te tri dimenzije ujedno djeluju kao mjerni instrumenti u najpoznatijem alatu za mjerenje sagorijevanja na poslu zvanog MBI upitnik odnosno *Maslach Burnout Inventory* (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.).

Neizostavna stavka sagorijevanja na poslu je stres jer on čini temelj navedenog sindroma, a iako se može priznati kako je sagorijevanje na poslu oblik poslovnog stresa, preciznije bi ga bilo definirati kao nadogradnju na stres pojedinca (Cordes i Dougherty, 1993.).

Faktori koji utječu na sagorijevanje na poslu su mnogobrojni, a oni koji imaju pozitivnu korelaciju s navedenim sindromom su preveliko radno opterećenje i neprimjereno veliki radni zahtjevi (McCormack i Cotter, 2013.). Osim navedenih faktora, poznate su i određene posljedice sagorijevanja na poslu kao primjerice nedostatak kreativnosti, smanjena radna angažiranost, otuđenje od različitih komponenti posla, emocionalne i tjelesne tegobe, nezdrav odnos prema sebi, kolegama i klijentima te osjećaj fizičke i emocionalne iscrpljenosti (Leiter, Maslach i Frame, 2015.). U procesu uočavanja sindroma sagorijevanja, valja napomenuti i simptome poput anksioznosti, depresije i nesanicice (Varhama i Björkqvist, 2004.).

Navedeni faktori i simptomi sagorijevanja na poslu su ono što se zna o ovom problematičnom sindromu, međutim mnoga pitanja ostaju otvorena. Ono što se želi saznati jest kako određeni segmenti posla utječu na sindrom sagorijevanja na poslu. Brojni faktori poslovne svakodnevice potencijalno mogu izazvati sagorijevanje na poslu pa se prevencija nastanka ovog problema može početi otkrivati tek kada bude poznata većina faktora i jačina njihovog utjecaja na sagorijevanje na poslu. S obzirom na ozbiljnost posljedica koje sagorijevanje na poslu izaziva, nužno je konstantno nadograđivati i širiti obujam istraživanja kako bi se mogla izvršiti prevencija ovog problema i tako olakšao život velikom broju pojedinaca.

Jedan od faktora koji imaju potencijalni utjecaj na sagorijevanje na poslu su interpersonalni sukobi u radnom okruženju. Istraživanja koja opisuju interpersonalne sukobe, iste najčešće definiraju kao dinamičan proces između dva ili više pojedinaca u međuzavisnom okruženju (Barki i Hartwick, 2004.). Takav tip sukoba se može podijeliti na više različitih oblika, no glavna podjela se veže uz sukobe vezane za zadatke i sukobe vezane za međuljudske odnose (Barki i Hartwick, 2004.). Iako u različitoj mjeri, oba oblika interpersonalnih sukoba imaju negativan utjecaj na zadovoljstvo i radni učinak zaposlenika (Dreu i Weingart, 2003.).

Radni kolektivi, u današnje vrijeme, stavljaju naglasak na timski rad i u velikoj mjeri ga potiču. Time stvaraju radno okruženje u kojem je međuzavisnost zaposlenika velika pa se javlja i potreba jednih da utječu na druge. Iz tog razloga, potencijal za interpersonalne sukobe u radnom okruženju raste, što nije poželjno zbog negativnih učinaka koje sukob donosi. Slijedom

navedenog, javlja se potreba za proučavanjem ovih svakodnevnih događaja i njihovim razumijevanjem, s ciljem pronalaženja načina kako ih ublažiti odnosno kako ublažiti njihove negativne učinke.

S obzirom na zaključak o negativnom utjecaju interpersonalnih sukoba, postavlja se pitanje o mogućem utjecaju interpersonalnih sukoba na sagorijevanje na poslu. Pretpostavka je da smanjeno zadovoljstvo i radni učinak zaposlenika dovode do sindroma sagorijevanja na poslu pa odatle i poveznica s interpersonalnim sukobima. Cilj ovog istraživanja je utvrditi kakva je njihova povezanost i postoji li uopće, a pritom bi se ispitala i podložnost sagorijevanju na poslu ovisno o različitim demografskim karakteristikama zaposlenika, kao što su dob i spol, a i još nekih kao što je primjerice radni staž zaposlenika.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za potrebe ovog rada korišteni su znanstveni članci objavljeni u znanstvenim časopisima i knjige vodećih znanstvenika u području sukoba na poslu te sindroma sagorijevanja, kao što je primjerice Christina Maslach. S obzirom na to da se tema naslanja na psihologiju, nekoliko izvora je korišteno upravo iz renomiranih znanstvenih časopisa koji se bave temom organizacijske psihologije. Za provođenje istraživanja prikupljeni su primarni podaci pomoću anketnog upitnika koji je podijeljen skupini od 115 ljudi kako bi se prikupile informacije o njihovim iskustvima s interpersonalnim sukobima i sagorijevanjem na poslu.

1.3. Sadržaj i struktura rada

U prvom dijelu rada obrađuje se teorijski okvir pojmova interpersonalni sukobi i sagorijevanje na poslu. Objašnjava se podjela sukoba na sukobe vezane uz zadatak i sukobe vezane uz međuljudske odnose, a nakon toga se opisuju posljedice interpersonalnih sukoba na zaposlenike, ali i na organizaciju kojoj pripadaju. Zatim se pojmovno određuje sindrom sagorijevanja na poslu i ukazuje se na njegove simptome pa se kroz pojašnjenje mjernog instrumenta sagorijevanja na poslu dolazi do dimenzija sindroma. U pojašnjavanju dimenzija sagorijevanja na poslu, govori se o svim negativnim učincima koje one donose, a nakon toga se detaljno opisuju sve implikacije odnosno posljedice sindroma sagorijevanja.

U pretposljednem poglavlju opisuje se provedeno istraživanje koje je promatralo vezu između interpersonalnih sukoba i sagorijevanja na poslu te se pokreće diskusija o dobivenim podacima iz istraživanja provedenog pomoću anketnog upitnika. Nakon što se spomene metodologija i

ograničenja istraživanja, u posljednjem poglavlju se donosi zaključak na temelju informacija dobivenih iz prethodnih poglavlja.

2. INTERPERSONALNI SUKOB I U RADNOM OKRUŽENJU

2.1. Pojmovno određenje i klasifikacija interpersonalnih sukoba

Sukobi su neizostavni dio svakodnevnog života, kako u privatnoj tako i u poslovnoj sferi. Negativnost koja iz njih proizlazi čini ih nepoželjnim dijelom života, a utjecaji sukoba mogu biti poprilično jaki te su najčešće štetni, posebno za emocionalno zdravlje čovjeka. S obzirom na to da je pojam sukoba veoma širok, potrebno ga je raščlaniti i precizno definirati.

U percipiranju sukoba naglasak se stavlja na borbu između dvaju ili više strana koja se javlja zbog stvarne ili percipirane prijetnje koja postoji u različitim stavovima, željama, razmišljanjima, osjećajima ili ponašanjima (Dreu, van Dierendonck i Dijkstra, 2004.). Dakle, međusobno neslaganje predstavlja izvor borbe ili konflikta (Dreu i Weingart, 2003.). Borba, koja se odvija, može biti veoma iscrpljujuća, pogotovo kada se u nju ulaže veliki napor. Imajući to na umu, pozornost u promatranju sukoba privlači gubitak energije i posljedice koje zbog toga nastaju. Problematika sukoba je opsežan pojam te ga je potrebno suziti radi pouzdanijih rezultata prilikom istraživanja. Podjela sukoba se vrši prema stranama koje u njemu sudjeluju. Na taj način, razlikuje se četiri vrste sukoba: intrapersonalni, interpersonalni, intragrupni i intergrupni, od čega su u organizacijama najčešći interpersonalni i intergrupni sukobi (Cox, 2003.).

Grupni sukobi se klasificiraju na sukob unutar grupe koji se naziva intragrupni i sukob između grupa odnosno intergrupni sukob (Cox, 2003.). Sukobi unutar grupe nastaju zbog neslaganja članova grupe u postavljanju ciljeva, funkcija ili organiziranja aktivnosti grupe (Dreu i Weingart, 2003.), a izvorima sukoba se smatraju stilovi vodstva, veličina grupe, kohezija članova i dizajn posla odnosno struktura radnog zadatka (Cox, 2003.). Nasuprot tome, intergrupni sukob označava sukob između dviju ili više grupa, a razlozi za njegovim nastajanjem su raspodjela resursa, nametanje autoriteta i bitka za teritorij (Cox, 2003.). Izvori takve vrste sukoba se razlikuju od intragrupnih, a oni su međuzavisnost radnih zadataka, ograničenost resursa, diferencijacija sustava, neprecizno određena pravila i nedostatak znanja kod onih s pravom odlučivanja (Cox, 2003.).

Intrapersonalni sukob je unutarnji sukob individualca i podrazumijeva borbu unutar pojedinca kako bi pomirio kontradiktorne vrijednosti koje se sukobljavaju. Ovaj sukob je kognitivne prirode te pojedinac koji ga vodi često nije ni svjestan da je on jedina strana u sukobu već je mišljenja kako se sukob odvija sa suprotstavljenom grupom ili pojedincem (Cox, 2003.).

Najčešći uzrok ovog tipa sukoba je diskrepancija između onoga što pojedinac očekuje i onoga što se od njega očekuje (Cox, 2003.). Sukob unutar individualne osobe ima sličnosti s interpersonalnim sukobom koji proširuje intrapersonalni sukob na više sudionika.

Sukob koji ovdje privlači najviše pažnje je sukob između dvaju ili više pojedinaca odnosno zaposlenika. Iako nije lako odrediti jednoznačnu definiciju interpersonalnih sukoba, oni se uglavnom opisuju kao dinamičan proces između dvaju ili više pojedinaca u međuzavisnom okruženju (Barki i Hartwick, 2004.). Iz navedene definicije najvažnije je ustanoviti percipiranu ovisnost pojedinca o drugom sudioniku sukoba i potencijalne smetnje pri ostvarenju ciljeva (Knapp, Putnam i Davis, 1988.). Proces koji se odvija unutar sukoba može poprimiti veliki broj oblika pa se ishodi sukoba mogu promatrati i kroz intenzivnost te dinamiku interpersonalnih sukoba.

Istraživanja sukoba su ranije bila teško usporediva zbog opsežnosti pojma pa je u širem krugu općeprihvaćena definicija, dinamičnog procesa između dvaju ili više pojedinaca u međuzavisnom okruženju, nadograđena s tri komponente. Stoga se interpersonalni sukobi promatraju kroz prizmu neslaganja, negativne emocije i ometanja (Barki i Hartwick, 2004.). Neslaganje se odnosi na diskrepanciju u razmišljanjima i ciljevima zaposlenika, negativne emocije su pojave poput anksioznosti, ljubomore, frustracije i ljutnje, a komponenta ometanja uključuje smetnje drugima zbog percipiranih razlika u međusobnim interesima (Barki i Hartwick, 2004.).

Svaka od tri komponente ima značajnu ulogu u interpersonalnim sukobima. One mogu nastupati svaka pojedinačno ili više njih istovremeno (Barki i Hartwick, 2004.). Kad bi se komponente pojednostavile, one bi zapravo predstavljale skupine u koju određena ponašanja i razlozi sukoba spadaju, a to svrstavanje se odvija radi efikasnijeg istraživanja interpersonalnih sukoba. Nakon višestrukih proučavanja, zaključeno je da nijedna od navedenih komponenti nema konstantnu dominaciju pri utjecaju na interpersonalni sukob te se njihova proporcija u utjecaju nerijetko mijenja (Barki i Hartwick, 2004.).

Navedena definicija interpersonalnih sukoba se odnosi na takve sukobe u svim okruženjima pa tako i u onom radnom. Gotovo nijedna organizacija ne želi sukobe u svom okruženju jer oni destimuliraju rad, troše energiju i koncentraciju te iscrpljuju zaposlenike (Knapp, Putnam i Davis, 1988.). Mogućnost nastajanja zamora zaposlenika može ugroziti njegovu želju za

ostankom u organizaciji, a osim odlaska, postoji i potencijalna opasnost nastanka namjera apsentizma (Barki i Hartwick, 2004.).

Ono od čega su sazdani interpersonalni sukobi su problemi, stilovi, razine moći, ciljevi, strategija i taktika koje sudionici sukoba koriste, a oni sami često vide samo različite stilove individualnog ponašanja unutar sukoba (Knapp, Putnam i Davis, 1988.). Zasljepljenost unutar sukoba je još jedan od problema koji on donosi. Odražava nemogućnost ispravnog percipiranja stvarnosti zbog dekoncentracije i usredotočenosti na sukob u tijeku. Problematika interpersonalnih sukoba u radnom okruženju ne staje na ovome, već utječe i na privatni život zaposlenika jer je teško odvojiti privatno od poslovnog kada je emocionalna potrošnja velika, što je čest slučaj u interpersonalnim sukobima.

Stilovi, koji su ranije spomenuti kao dijelovi interpersonalnih sukoba, otkrivaju osobnost zaposlenika i način njegovog ophođenja u radnom okruženju. Stilovi u interpersonalnim sukobima mogu biti susretljivi, natjecateljski, kooperativni i neutralizirajući odnosno izbjegavajući (Knapp, Putnam i Davis, 1988.). Susretljivi stil je najvjerojatniji početak svakog sukoba jer je pretpostavka da nijedan zaposlenik načelno nije konfliktan i cilj mu je ne sukobljavati se sa svojim kolegama. Ovim stilom zaposlenik drugome daje do znanja da ima njegovo poštovanje, ali se ujedno i ne slaže s njegovim pogledom na predmet sukoba. Nakon susretljivog početka, daljnji tijek sukoba uvelike ovisi o sljedećem stilu gdje se definira intenzitet sukoba. Natjecateljski stil potiče kompetitivnost i osnažuje intenzitet sukoba jer jedan želi pobijediti drugog, kooperativni pokušava zadovoljiti obje strane bez velikih poraza kako za jednog zaposlenika tako i za drugog, a neutralizirajući stil označava izbjegavanje sukoba i udaljšavanje od rješavanja problema zbog kojeg je sukob nastao.

Ovdje je važno spomenuti tri komponente iz definicije interpersonalnih sukoba, negativne emocije, ometanje i neslaganje. Različiti stilovi označavaju dinamiku i tijek sukoba, a kroz istraživanje se pomoću ovih komponenti utvrđuju rezultati djelovanja tih stilova. Ako se interpersonalni sukob promatra isključivo kao negativnu emociju tada primjerice individualac radi i surađuje s osobom s kojom se u potpunosti ne slaže oko načina izvršenja zadatka, ali bez obzira na to, ne uzrokuje smetnje i ne ponaša se destruktivno (Barki i Hartwick, 2004.). Iz navedenog primjera, vidljivo je da kooperativni stil dominira u sukobu jer pojedinac želi mirnu suradnju bez obzira na to što ne podnosi drugu osobu. Tim načinom, usporediti se daju i ometanje s natjecateljskim stilom jer pojedinac želi poraziti svog suparnika te ga nesvjesno

ometa u izvršavanju ciljeva, a neslaganje i neutralizirajući stil poveznicu vuku kroz činjenicu da pojedinac, bez obzira na različita mišljenja, ne poduzima ništa po tom pitanju nego jednostavno prihvati situaciju kao zadanu.

Još nešto što je karakteristično za interpersonalne sukobe zaposlenika je diskrepancija između verbalne i neverbalne komunikacije. Izrazi lica, geste i ton glasa često ne prate sadržaj koji se prikazuje u verbalnom izričaju (Knapp, Putnam i Davis, 1988.). Iz tog razloga pomirljive poruke koje zaposlenici međusobno šalju kroz verbalnu komunikaciju, nemaju efikasan učinak jer podsvijest suprotstavljenoga registira signale neverbalne komunikacije koji govore nešto sasvim drugo. Primjerice, nervozan i oštar ton glasa umanjuje zaposlenikovu ispriku ili pomirljivu rečenicu. Stisak ruke na početku sukoba ili preciznije procesa koji do njega dovodi, može imati dvosmislenu poruku, jedna može biti poziv na okršaj, a druga može označavati želju za ishodom koji će zadovoljiti obje strane (Knapp, Putnam i Davis, 1988.).

Rješavanje problema, koji je potencirao sukob, uključuje razmjenu informacija o prioritetima i preferencijama kako bi se ustanovila razlika između važnih i manje važnih poteškoća, a time počelo i uklanjanje poteškoća na zadovoljstvo svih sudionika sukoba (Dreu, van Dierendonck i Dijkstra, 2004.). Iz navedenog se zaključuje kako je komunikacija izuzetno bitan element kod rješavanja sukoba jer je razmjena informacija zapravo srž i svrha komunikacije. Vrste i načini komunikacije uvelike će ovisiti o karakteru sudionika sukoba, ali i o samom izvoru sukoba pa se time dolazi i do glavne podjele interpersonalnih sukoba.

Interpersonalni sukobi se mogu klasificirati kao sukobi vezani uz zadatak i sukobi vezani za međuljudske odnose (Bruk Lee, 2006.). Iako postoje još neke podjele interpersonalnih sukoba, ova klasifikacija je najučestalija i smatra se najrelevantnijom. Sukobi vezani za međuljudske odnose se odnose na neslaganje i razlike u ukusima, političkim preferencijama, moralnim vrijednostima i načinu društvenog ponašanja (Dreu i Weingart, 2003.). Sukobi vezani uz zadatak se odnose na sukobe koji nastaju zbog preraspodjele resursa, procedure izvršenja zadatka i različitih interpretacija činjenica (Dreu i Weingart, 2003.).

2.2. Sukobi vezani uz zadatak

Jedan od dva primarna oblika interpersonalnih sukoba u radnom okruženju jest sukob vezan uz zadatak. On se odnosi na sukob koji izaziva neslaganje i konflikt zbog drugačijeg pristupa izvršenju radnog zadatka. Preciznija definicija sukoba vezanih uz zadatak bi bila da se oni

odnosi na nesuglasice vezane uz sadržaj, probleme i idejna rješenja koja se izmjenjuju tijekom procesa obavljanja radnog zadatka (Korsgaard, Jeong, Mahony i Pitariu, 2008.). Dakle, u središtu sukoba se nalazi radni zadatak i različite interpretacije radnog zadatka. Brojni su potencijalni razlozi ovakvog tipa sukoba, ali najčešće su to neslaganja oko preraspodjele resursa, različitih interpretacija činjenica vezanih uz zadatak kao i procedura kod obavljanja zadataka (Dreu i Weingart, 2003.).

Kako je naglašeno u uvodu, radno okruženje današnjeg doba pridaje veliku pažnju timskom radu i značajnijoj međuzavisnosti radnih zadataka. Veći broj osoba uključenih u obavljanje pojedinog radnog zadatka, podrazumijeva i veći broj mišljenja i ideja pa tako i veću mogućnost za razilaženje u tim mišljenjima. Takve situacije dovode do interpersonalnih sukoba koji su vezani uz zadatak i upravo zbog navedenog razloga, takvi sukobi su sve učestaliji.

Dakle, sukobi vezani za zadatak nastaju zbog neslaganja oko posla kojeg je potrebno napraviti, a razlozi takvog sukoba leže u situacijskim faktorima (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.), odnosno u individualnom pristupu različitim scenarijima prilikom izvršavanja posla. Sukob temeljen na neslaganju oko radnog zadatka može imati i pozitivne strane, ali najčešće on iz neslaganja prerasta u emocionalnu borbu koja psihološki utječe na zaposlenika pa ova vrsta sukoba lako može doživjeti preobrazbu u sukob vezan za međuljudske odnose (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.). Istraživanja o sukobima naglašavaju važnost različitih emocionalnih reakcija koje nastupaju tijekom sukoba. Jedna od učestalijih emocionalnih reakcija je ljutnja, a istraživanjima je potvrđeno da je ta reakcija žešća što je sukob intenzivniji (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.).

Kod spominjanja ljutnje kao emocionalne reakcije proizašle iz sukoba vezanog za zadatak, bitno je spomenuti kako je potencijal za nastankom ljutnje manji, ako je sukob vezan uz zadatak individualan odnosno ako uz njega nema sukoba vezanog za međuljudske odnose ili je bar taj sukob kontroliran (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Iz navedenog se može iščitati da kontrola i upravljanje sukoba imaju značajan utjecaj na posljedice koje će sukob donijeti. Pristupanje upravljanju sukoba treba obaviti oprezno i na obostrano zadovoljstvo suprotstavljenih strana kako bi se ublažile negativne posljedice koje zaposlenici mogu imati.

Treba spomenuti i kako sukobi vezani uz zadatak izazivaju negativne emocije kao što je ranije spomenuta ljutnja, ali se one manifestiraju tek nakon radnog vremena, primjerice uvečer prije

spavanja ili jutro poslije (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Uz ljutnju, valja spomenuti i nastanak frustracije i nezadovoljstva radnim mjestom (Todorova, Weingart i Bear, 2013.), a to su negativne emocije koje također prate zaposlenika i nakon prestanka radnog vremena. Navedena opaska može se objasniti time što sukob vezan za zadatak potiče zaposlenika na kognitivnu aktivnost i utječe na promišljanje kod zaposlenika, koje ne prestaje s radnim vremenom, već se nastavlja i dalje pa tako prolongira svoj učinak i potencijalno izaziva stres. Dakle negativne posljedice koje ovaj sukob donosi mogu biti vrlo opasne jer mentalne smetnje, kao što je primjerice stres, mogu ozbiljno ugroziti zdravlje zaposlenika.

Razumljivo je pritom povući usporedbu s drugom vrstom interpersonalnih sukoba. Sukob vezan za zadatak se smatra blažim oblikom sukoba vezanog za međuljudske odnose jer, iako se u njemu također stvaraju negativne emocije, on najčešće prestaje kada se radni zadatak završi (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Iako sukob vezan za međuljudske odnose sa sobom potencijalno nosi veću štetu, iz ranije navedenih činjenica može se zaključiti kako se sukob vezan za zadatak ne smije podcijeniti. Njegova najveća opasnost leži u tome što se negativne emocije produljuju na period izvan radnog vremena pa, iako one najčešće prestaju završetkom radnog zadatka, za vrijeme njihovog trajanja može doći poremećaja u privatnom životu što ostavlja dublji trag na zaposlenom čak i nakon završetka radnog zadatka.

Prema intenzitetu sukoba, može se utvrditi da kada sukob oko zadatka korijene vuče isključivo iz načina obavljanja posla, sukob se doživljava kao neugodnost i ne predstavlja znatniju prijetnju zaposlenikovom psihološkom blagostanju (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.). Visoki intenzitet sukoba označava težnju zaposlenog da žestoko brani svoje stavove i fokusira se na napade prema suprotstavljenoj strani, dok je u sukobu blagog intenziteta vjerojatnije da će zaposlenici imati sluha jedni za druge i pokušati integrirati svoje i tuđe ideje. Sukob vezan za zadatak se može smatrati korisnim kada zaposlenici iskorištavaju informacije, koje su dobili iz tuđih stajališta, za svoju dobrobit (Todorova, Weingart i Bear, 2013.). S druge strane, ako sukob vezan za zadatak počiva na želji da se kolegi zagorča život i oteža posao, onda nastaje prijetnja da sukob eskalira i pretvori se u borbu za resurse, ugled, moć ili kontrolu (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.). Borba za ugled ili moć se može smatrati uvodom u sukob vezan za međuljudske odnose te se iz toga zaključuje da se ta dva sukoba mogu istovremeno odvijati ili izmjenjivati.

Sukob vezan uz zadatak uključuje negativnu povratnu informaciju jer se u toj situaciji konflikta jedan od stavova ili mišljenja, automatski smatra pogrešnim (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Takav način ophođenja može potaknuti stvaranje animoziteta koji je jedan od obilježja sukoba vezanog za međuljudske odnose. Iz toga proizlazi veza koja dokazuje mogućnost transformacije sukoba iz onog koji vezan za zadatak u onaj koji je vezan za međuljudske odnose. Ovakav slijed događaja se može objasniti tako što neslaganje u mišljenjima oko izvedbe radnog zadatka zadaju udarac samopouzdanju zaposlenika i njegovom ego, što može izazvati negativne emocije koje vode u sukob vezan za zadatak zbog potencijalnog nastajanja netrpeljivosti i animoziteta između zaposlenika (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Nasuprot tome, zaposlenici iz sukoba mogu prosperirati kroz pozitivne emocije, ako je neslaganje u mišljenjima percipirano kao lakši način za ostvarenje zadanog cilja (Todorova, Weingart i Bear, 2013.).

Iako se sukob oko zadatka može transformirati u sukob vezan za međuljudske odnose, on najčešće ostaje pri svom izvornom obliku i ne uključuje nikakve pokazatelje nepoštivanja i animoziteta prema suprotstavljenoj strani (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Dapače, sukob vezan za zadatak se može smatrati i korisnim kada zaposlenici iskorištavaju informacije, dobivene iz tuđih stajališta, za svoju dobrobit (Todorova, Weingart i Bear, 2013.). Kada interpersonalni sukob sadrži obilježja i sukoba vezanog za zadatak te onoga vezanog za međuljudske odnose, negativni aspekti sukoba kao i emocionalne reakcije se mogu pripisati sukobu vezanom za zadatak (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.).

Sukob vezan za zadatak je zaslužan za negativne aspekte jer je on u ovom slučaju inicijalni okidač sukoba pa nakon njegovog razrješenja ili završetka radnog zadatka i jedan i drugi oblik sukoba prestaju. Istraživanjima se pokazalo da sukob vezan za zadatak postiže štetniji učinak na mentalno stanje zaposlenog, ako sukob ne djeluje individualno već se istovremeno pojavljuje i sukob vezan za međuljudske odnose (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). U slučajevima kada sukob vezan za zadatak djeluje samostalno i blagog je intenziteta, moguća je pojava pozitivnih emocija koje impliciraju višu razinu zadovoljstva zaposlenika (Todorova, Weingart i Bear, 2013.), ali takve situacije nisu česte.

Unatoč tome što sukob oko zadatka može dovesti do sukoba vezanog za međuljudske odnose, logično je za pretpostaviti da sukob vezan uz zadatak negativno utječe na mentalno stanje zaposlenika neovisno o sukobu vezanom za međuljudske odnose (Meier, Spector, Gross i

Semmer, 2013.). Tvrdnja se potkrepljuje ranije spomenutim negativnim posljedicama sukoba oko zadatka i nastankom emocionalnih reakcija kao što je ljutnja. Negativne emocionalne reakcije koje su nastale, neovisno o tome postoje li elementi sukoba vezanog uz međuljudske odnose, potencijalno ostavljaju psihološki trag na zaposlenom, što može prouzročiti smetnje u obavljanju svakodnevnih aktivnosti.

Sukob vezan za zadatak nastaje u uvjetima neslaganja zaposlenika oko ciljeva zadatka, prioriteta i donošenja odluka (Lau i Cobb, 2010.). Kada je riječ o neslaganju u vezi zadatka, sukob može djelovati poticajno tako da prevenira kognitivnu stagnaciju i stimulira interes zaposlenika pa se sukob vezan uz radni zadatak može percipirati u pozitivnom svijetlu kroz prizmu izazova (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Međutim, moguće pozitivne učinke zasjenjuju negativne emocionalne reakcije koje preuzimaju primat i kognitivnu aktivnost zaposlenika preusmjerava na pronalaženje načina kako pobijediti suprotstavljenu stranu ili kako nametnuti svoju ideju dok promišljanja o samoj ideji padaju u drugi plan.

Zanimljivost kod sukoba vezanog za zadatak jest da poštena procedura donošenja odluka pozitivno korelira s ovom vrstom sukoba (Henley i Price, 2004.). Takvo donošenje odluka predstavlja demokraciju pri odlučivanju, što osnažuje veliki broj zaposlenih na javno iznošenje vlastitih stavova i mišljenja, čime se povećava potencijal za međusobno neslaganje, a time i za nastanak sukoba vezanog za zadatak. Viša razina međuzavisnosti posla je još jedan od faktora koji potencijalno utječe na veći broj sukoba vezanih za zadatak, jer odluke koje se donose imaju izravan utjecaj na druge pa postoji mogućnost i da se netko tko je sa strane, pokuša uključiti u proces odlučivanja te tako dovesti do neslaganja u mišljenjima koje se tiču radnog zadatka.

2.3. Sukobi vezani uz međuljudske odnose

Sukob vezan uz međuljudske odnose podrazumijeva neslaganja na osobnoj razini zaposlenika, ponajviše zbog razlika u osobnostima, moralnim vrijednostima, stavovima i preferencijama koje nisu vezane za radni zadatak (Korsgaard, Jeong, Mahony i Pitariu, 2008.). Ovaj oblik sukoba je nabijen emocijama i zaposlenici zbog njega mogu razviti teške i negativne posljedice koje se manifestiraju kroz stres i druge psihološke tegobe, primjerice gubitak koncentracije. Sukob vezan uz međuljudske odnose, fokus drži primarno na osobnim razlikama koje nisu vezane uz način obavljanja posla (Lau i Cobb, 2010.). To bi značilo da sadržaj zadatka ne predstavlja bitnu ulogu u konfliktu i nije predmet rasprave. Izvor sukoba mogu biti isključivo

neke razlike u karakteru ili moralnim vrijednostima koje jedna strana smatra neprikladnim ili uvredljivim te se iz toga može izroditi animozitet, tenzije ili ogorčenost (Henley i Price, 2004.).

Sastavni elementi sukoba vezanih uz međuljudske odnose su animozitet, tenzije, ogorčenost i dosađivanje, što dovodi do emocionalnih ishoda koji proizlaze iz međusobne netrpeljivosti i svađa (Henley i Price, 2004.). Negativnosti i tenzije karakteristične su za sukob vezan za međuljudske odnose, a tenzije često prerastu u uvrede i neprimjereno ponašanje koje sprječava mogućnost konstruktivne rasprave (Lau i Cobb, 2010.). Kada sukob nema dodirnih točaka s problematikom radnog zadatka, faktori koji potpiruju konflikt se nalaze u samim sudionicima sukoba (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Nadalje, ako u sukobu ne postoji očiti problem koji je vezan za zadatak, veća je vjerojatnost da zaposlenik, sukob oko zadatka shvati osobno, zauzme obrambeni stav i izazove eskalaciju sukoba (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.). Iz navedenog se zaključuje kako vrsta radnog zadatka nema utjecaj na nastanak sukoba vezanog uz međuljudske odnose te se on pojavljuje neovisno o poslu koji se obavlja.

Korelacija sukoba oko odnosa i sukoba oko zadatka je često prisutna u interpersonalnim sukobima, a oni mogu djelovati kroz transformaciju iz jednog u drugi ili istovremeno (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.). Češće se sukob oko zadatka, u svojoj zrelijoj fazi, transformira u sukob oko odnosa, ali transformacija može biti i obrnuta, osobito kada je sukob oko odnosa u početnoj fazi. Istraživanja su potvrdila kako sukob vezan za međuljudske odnose ima snažnije i štetnije posljedice za zaposlenike nego što to ima sukob vezan za zadatak, ali to ni ne čudi jer sukob oko odnosa se smatra znatno emocionalnijim i samim time jače utječe na nezadovoljstvo zaposlenika (Dreu i Weingart, 2003.). Utjecaj sukoba, vezanog za međuljudske odnose, na psihološko stanje zaposlenika je snažniji kada sukob oko zadatka nastupa individualno, odnosno bez prisutnosti sukoba vezanog za radni zadatak (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Ako se u obzir uzima intenzitet, onda je eskalacija sukoba najbolja podloga za izmjenjivanje sukoba oko zadatka i sukoba oko odnosa jer se u nastalom kaosu miješaju elementi i jednog i drugog sukoba (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.).

Posljedice sukoba oko odnosa su veoma štetne, a one se osobito ističu kada sukob postane uvredljiv, što pridonosi stresu zaposlenika i stvara osjećaj prijetnje zbog koje se oni osjećaju nesigurno i postaju skloni depresiji (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). S poslovne strane, jedna od najvećih mana, ovog tipa sukoba, jest ta što se kognitivna aktivnost, usmjerena na posao, ograničava zbog fokusiranosti na osobne probleme (Lau i Cobb, 2010.). Sukob vezan

za međuljudske odnose može biti i odraz nesposobnosti članova tima u smislu zajedničkog rada što umanjuje efikasnost donošenja odluka i narušava atmosferu radnog okruženja (Henley i Price, 2004.). Smetnje u obavljanju posla se manifestiraju kroz nedostatak energije, koncentracije i vremena izgubljenog na sukob vezan za međuljudske odnose (Lau i Cobb, 2010.).

Štetni učinak sukoba oko odnosa ne snose samo sudionici sukoba već i treće osobe koje u sukobu ne sudjeluju. Navala negativnih emocija, proizašlih iz sukoba, ne prestaje odlaskom s posla pa osobe iz privatnog života zaposlenog, također trpe posljedice sukoba koji se dogodio na poslu (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). Sukob vezan uz međuljudske odnose bazu pronalazi u međusobnim napadima suprotstavljenih strana, a tu bazu potencijalno mogu stvoriti poslovni neuspjesi zaposlenih (Dreu i Weingart, 2003.). U tim slučajevima često se odgovornost za neuspjeh prebacuje na drugoga pa prilikom međusobnog predbacivanja dolazi do negativnih emocija. Slijedom navedenih događaja, zaposlenici, suočeni sa sukobom vezanim za međuljudske odnose, gube povjerenje u kolege i postaju proračunati (Lau i Cobb, 2010.), što implicira nižu kvalitetu razmjene informacija unutar organizacije. Nedostatak kvalitetne komunikacije ostavlja negativan trag kako na radnom učinku, tako i na emocionalnom stanju zaposlenih.

S obzirom na štetnost sukoba vezanih uz međuljudske odnose, nameće se pitanje o tome može li se njima upravljati i tako umanjiti njihove efekte. Suzbijanje sukoba vezanog za međuljudske odnose, od velike je važnosti za sve organizacije. Jedan od načina kojim se pokušava smanjiti broj sukoba oko odnosa jest uvođenje veće razine povjerenja među zaposlenike. U povjerljivom okruženju, zaposlenici se osjećaju slobodnima izraziti svoje neslaganje određenim predmetom rasprave bez opasnosti da se to neslaganje pretvori u sukob (Meier, Spector, Gross i Semmer, 2013.). S obzirom sukobi oko odnosa ne moraju imati nikakve veze s radnim zadatkom koji zaposlenici obavljaju (Henley i Price, 2004.), upravljanje ovom vrstom sukoba teži ka zadovoljenju osobnih emocionalnih zahtjeva zaposlenih. Zadovoljenje tih zahtjeva se pokušava ostvariti kreiranjem pozitivne radne atmosfere pomoću elemenata kao što je, ranije navedeno, povjerenje među zaposlenicima.

2.4. Radni ishodi interpersonalnih sukoba

Za sukobe se podrazumijeva da izazivaju smanjenje zadovoljstva zaposlenika i smetnje pri učinku timskog rada. Empirijski dokazi su potvrdili da interpersonalni sukobi u radnom

okruženju narušavaju radnu atmosferu, proizvode napetost, antagonizam i ometaju članove tima pri izvršavanju radnog zadatka (Dreu i Weingart, 2003.). Brojne studije su potvrdile štetan učinak interpersonalnih sukoba na radne ishode, a taj učinak je uočen u nižoj kvaliteti donesenih odluka, povećanom stresu i stvorenom nezadovoljstvu zaposlenika, neuspješnim poslovnim rezultatima i pojavom namjera apsentizma kod zaposlenih (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.). Proces odlučivanja je svakodnevna aktivnost gotovo svakog zaposlenika te je u tom procesu važno da onaj tko odlučuje bude koncentriran, ali isto tako i pravedan te sposoban ukazati poštovanje ostalima kojih se tiče donesena odluka. Kod donošenja odluka, poželjno je da svi zaposlenici imaju barem mali udio u procesu jer ako se nečije mišljenje ne sluša i ne poštuje, potencijalno dolazi do smanjenja participacije u obavljanju radnog zadatka što zatim negativno utječe na kvalitetu izvedbe (Henley i Price, 2004.).

Proučavanjem interpersonalnih sukoba, utvrđeno je da su negativne emocije pokretač štetnih učinaka i da ljutnja, strah, frustracija, ljubomora i anksioznost mogu potaknuti stres kod zaposlenih, ali i namjere apsentizma (Barki i Hartwick, 2004.). Ako sukobi nisu primjereno vođeni i upravljani, razina komunikacije između zaposlenih pada, nastaju negativne emocije i radna produktivnost se smanjuje (Varhama i Björkqvist, 2004.). Svaki sukob ima svoj vremenski okvir odnosno početak, sredinu i kraj. Kada se interpersonalni sukobi promatraju kroz određeni period, zaključeno je da će uspješniji timovi razviti neslaganje negdje u sredini životnog vijeka procesa izvršavanja radnog zadatka, a kod manje uspješnih će se neslaganje najvjerojatnije pojaviti pred kraj izvršenja radnog zadatka (Henley i Price, 2004.). Ipak, raščlanjujući interpersonalne sukobe na dvije vrste, navedeno će se odnositi na sukob vezan uz zadatak, dok će kod sukoba vezanog uz međuljudske odnose neslaganje i konflikti biti sve prisutniji što je bliži završetak zadanog posla (Henley i Price, 2004.).

Sukob vezan za međuljudske odnose ohrabruje negativno ponašanje sudionika sukoba, dovodi do umanjivanja vrijednosti suprotstavljene osobe i njezinih ideja te u konačnici i neprihvatanje ideja suprotne strane, koliko god kvalitetne one bile (Lau i Cobb, 2010.). Opasnost za radni učinak, koja proizlazi primarno iz sukoba oko odnosa, očituje se u tome što su zaposlenici skloni, međusobno kritizirati tuđe prijedloge zbog međusobnog neslaganja i netrpeljivosti, bez argumentacije koja se tiče radnog zadatka (Henley i Price, 2004.). Takve situacije umanjuju efikasnost rada i štete konačnom ishodu zadatka.

U slučaju postojanja sukoba vezanog za međuljudske odnose, postoji vjerojatnost da uspjesi tima ili grupe neće biti okarakterizirani kao zajednički već će kompetitivnost zaposlenika utjecati na svojatanje rezultata, što može dovesti do dodatne netrpeljivosti između zaposlenika (Lau i Cobb, 2010.). S druge strane, poslovni neuspjeh može potaknuti zaposlenike na preispitivanje svojih strategija i ciljeva, što predstavlja potencijalni temelj sukoba vezanog uz zadatak (Dreu i Weingart, 2003.). Premišljanje u vezi sadržaja radnog zadatka vjerojatno će dovesti do razlika u mišljenjima pa tako i do neslaganja koje je osnova svakog sukoba. Stoga je poželjno preusmjeriti neslaganje, tako da se sukob vezan uz zadatak odvoji od onog vezanog uz odnose i tako stvori mogućnost da se negativne konotacije sukoba izbjegnu. Nepovezanost dvaju sukoba omogućuje zaposlenom da suprotstavljeno mišljenje ne percipira kao prijetnju ili napad, već kao sugestiju koja mu pomaže u daljnjem razmišljanju (Henley i Price, 2004.). Također, uočeno je da sukobi vezani za zadatak mogu doprinijeti poslovnom rezultatu kod obavljanja nerutinskih poslova, što sugerira da su zaposlenici uspješni percipirati suprotna mišljenja kao sugestiju, a ne kao prijetnju ili podcjenjivanje (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.).

Opće stajalište je da interpersonalni sukob negativno utječe na radni učinak, ali može se utvrditi i postojanost obrnute veze. Lošiji poslovni rezultati ili neuspjesi mogu izazvati negativne emocije koje potiču sukob, a to su primjerice ljutnja i frustracije (Dreu i Weingart, 2003.). Negativne emocije, izazvane sukobom, sa sobom snose posljedice koje se očituju kroz povećano nezadovoljstvo zaposlenih, a nezadovoljstvo radnika nerijetko dovodi do prekida radnog odnosa jer zaposleni prije svega teže ka zadovoljstvu, kako materijalnom tako i nematerijalnom (Bruk Lee, 2006.). Dinamika sukoba potencijalno utječe na zadovoljstvo zaposlenih, a primjerice nagli porast intenziteta sukoba, ne znači nužno da će sukob postati osobniji i time štetniji za zaposlenog (Todorova, Bear i Weingart, 2013.).

Sukob vezan za zadatak može popraviti učinak i zadovoljstvo zaposlenika, ako navedeni sukob dozvoljava uključenost zaposlenih i integraciju njihovih ideja (Todorova, Bear i Weingart, 2013.). Kvalitetna komunikacija te dijeljenje ideja i informacija, pravi su put ka raspetljavanju sukoba, ako prije toga sukob nije emocionalno povrijedio nekog od sudionika (Dreu, van Dierendonck i Dijkstra, 2004.). Drugim riječima, reklo bi se da pozitivni efekti sukoba izlaze na vidjelo, ako sukob vezan za zadatak djeluje samostalno odnosno bez utjecaja sukoba koji je vezan za međuljudske odnose.

Intenzitet i učestalost sukoba su parametri koje je potrebno uključiti kada se razmatraju pozitivni učinci sukoba vezanog za zadatak. Česti sukobi blagog intenziteta omogućuju dijeljenje različitih percepcija čime tim ili grupa stvaraju nove vidike i unapređuju vlastitu produktivnost (Todorova, Bear i Weingart, 2013.). No, kako bi sukob ostvario barem neku pozitivnu korelaciju s radnim učinkom, potreban je element povjerenja koji će izvući koristi iz sukoba orijentiranog na zadatak nauštrb negativnim posljedicama koje sukobi donose (Lau i Cobb, 2010.). Važnost povjerenja, za pozitivni utjecaj sukoba, se očituje u tome što ono predstavlja točku polazišta svih komunikacija i razmjena, ključnih za pozitivne radne ishode sukoba vezanog za zadatak (Lau i Cobb, 2010.).

U konačnici, da bi se postigli pozitivni ishodi sukoba, potrebno je razlučiti sukob oko zadatka od onog koji je vezan za međuljudske odnose. Kako se tijekom rasprave ne bi prešla granica i sukob oko zadatka eskalirao, a možda i pretvorio u sukob vezan za međuljudske odnose, argumentacija u konfliktu ne smije biti previše žestoka i prijeći granicu zadatka, odnosno potaknuti negativne emocije kod sudionika sukoba (Todorova, Bear i Weingart, 2013.). Međusobno povjerenje je element koji u toj situaciji ima presudnu ulogu jer ono omogućava zaposlenicima da se otvore i postanu ranjivi, a preuzimanje takvog rizika je nužno za ostvarenje pozitivnih radnih ishoda u upravljanju sukobima koji su vezani za zadatak (Lau i Cobb, 2010.).

3. MENTALNO STANJE SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU

3.1. Pojmovno određenje i simptomi sindroma sagorijevanja na poslu

Sindrom sagorijevanja na poslu je psihološka reakcija na zahtjeve koje izaziva kroničan stres radnog okruženja, a pojavljuje se na individualnoj razini i smatra se negativnim iskustvom pojedinca koji uključuje osjećaje, stavove i očekivanja (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Pojam sagorijevanje na poslu, prvi je razvio Freudenberger 1974. godine (Singh, Suar i Leiter, 2011.), a naziv sindroma se može objasniti na slikovit način, primjerom izgaranja svijeće. Svijeća gori sve dok za to ima potrebne resurse odnosno kisik i vosak, tako i pojedinac funkcionira sve dok za funkcioniranje ima potrebne resurse (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Kada resursi nestanu, dolazi do procesa sagorijevanja ili izgaranja svijeće, a metaforički se isto događa i sa zaposlenikom.

Od začetka ovog koncepta, sagorijevanje na poslu se usko vezalo uz stres te se čak i kolokvijalno nazivalo oblik poslovnog stresa. Imajući to na umu, sindrom sagorijevanja na poslu se može klasificirati kao teži oblik poslovnog stresa, odnosno snažna reakcija na duži rad u neprikladnim radnim uvjetima koji uključuju visoku razinu interakcije s ljudima (Cordes i Dougherty, 1993.). Povezanost stresa i sagorijevanja na poslu se može primijetiti i u izvorima nastanka stresa koji je najčešće izazvan nedovoljnom sposobnošću pojedinca da se nosi sa zahtjevima okoline i pritiskom stresnih situacija radnog okruženja (Singh, Suar i Leiter, 2011.).

Iz navedenog, nameće se poveznica sagorijevanja na poslu i stresa koji je zapravo reakcija na nepovoljne zahtjeve koja se javlja kod percipirane nesigurnosti zaposlenika u vlastite sposobnosti (Cordes i Dougherty, 1993.).

Radno okruženje u sebi krije mnogo potencijalnih okidača za stres, a neki od njih su radno opterećenje i dvosmislenost ciljeva koji su nedvojbeno povezani sa sindromom sagorijevanja na poslu (Maslach i Jackson, 1981.). Sagorijevanje na poslu se često opisuje kao proces postepene erozije emocionalnih resursa i energije koju zaposlenik posjeduje, a ishodi tog procesa su iscrpljenost, depersonalizacija i niža razina efikasnosti kod obavljanja posla (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Prvotna istraživanja, sindroma sagorijevanja na poslu, su se primarno odnosila na uslužni sektor odnosno na poslove gdje su zaposleni u bliskoj interakciji s velikom količinom ljudi, ali se naknadno pokazalo da su i druge vrste poslova potencijalno opasne za razvoj sindroma (Cordes i Dougherty, 1993.).

Studije i proučavanja ovog koncepta su se naknadno proširile i na druge poslovne sektore pa su se počeli uočavati izvori nastanka ovog mentalnog stanja. Mnogi su potencijalni uzroci sindroma sagorijevanja na poslu, a najčešće se u razmatranje uzima diskrepancija između potražnje i raspoloživih resursa, odnosno situacija u kojima zahtjevnost izvedbe raste, a resursi zaposlenika ne stižu taj rast (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Neke od sastavnica dizajna posla mogu predočiti uzročno-posljedičnu vezu između sagorijevanja na poslu i percipirane neprimjerenosti radnih zahtjeva. Primjerice, veća međuzavisnost radnih zadataka povećava vjerojatnost za nastanak sindroma sagorijevanja na poslu zbog više razine suradnje i ovisnosti o drugima, što može potaknuti stres kod nekih zaposlenika (Leiter, Bakker i Maslach, 2014.), a stresna situacija je temelj sindroma sagorijevanja na poslu.

Zaposlenici su podložni razvitku sindroma sagorijevanja onda kada neprikladni radni uvjeti postanu nepodnošljivi (Varhama i Björkqvist, 2004.). No neprikladni radni uvjeti ne moraju nužno biti okidač za sagorijevanje na poslu jer ideološki aspekt radnog mjesta ima utjecaj na percepciju zahtjeva koje radno mjesto donosi. Naime, ljudi koji svoj posao promatraju kao životni poziv, a ne kao metodu za materijalno priskrbljivanje, najvjerojatnije nikada neće iskusiti sindrom sagorijevanja bez obzira u kako nepovoljnim uvjetima radili (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Ipak, svi događaji koji se odvijaju na radnom mjestu ostavljaju neki trag na zaposleniku, bio on pozitivan ili negativan. Uvredljivo i neprimjereno ponašanje u radnom okruženju izazivaju potrebu zaposlenog da se izolira i time podiže razinu stresa, a maltretiranje na radnom mjestu i mobing mogu imati teške i štetne posljedice za pojedinca zbog kojih naknadno može doći do razvitka sindroma sagorijevanja (Varhama i Björkqvist, 2004.).

Da sindrom sagorijevanja na poslu predstavlja veliku opasnost za ljude, dokazuje i činjenica da je u nekim zemljama Europe navedeni sindrom službeno upisan kao bolest, primjerice u Švedskoj i Nizozemskoj (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Simptomi i posljedice ovog sindroma su izrazito negativni i naglašavaju važnost proučavanja sagorijevanja na poslu. Simptomi sindroma sagorijevanja na poslu su razni, ali oni koji su najprepoznatljiviji su kroničan umor, iscrpljenost, nagli nedostatak kreativnosti i privrženosti poslu, otuđenje od kolega ili klijenata, izloženost kroničnom obliku stresa, neprimjerene reakcije prema kolegama, klijentima pa čak i sebi samome (Cordes i Dougherty, 1993.). Neki od mentalnih problema koje sindrom izaziva su anksioznost, depresija, nesanica i druga psihosomatska stanja (Varhama i Björkqvist, 2004.).

Sadašnje vrijeme globalnog poslovanja obilježeno je snažnim i rapidnim rastom te konstantnim promjenama pa moderne organizacije u fokus stavljaju upravljanje ljudskim kapitalom (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Za efikasnu implementaciju različitih organizacijskih alata u suzbijanju sindroma sagorijevanja, neophodno je da odgovorna osoba poznaje srž problema i konstrukciju sindroma (Cordes i Dougherty, 1993.). Teško je pravovremeno uočiti sindrom sagorijevanja na poslu, ali može se pokušati tako da se obrati pozornost na promijene u ponašanju zaposlenika, emocionalne i zdravstvene promijene zaposlenog te promijene u stavovima (McCormack i Cotter, 2013.). Mogućnost, da zaposlenik pati od sindroma sagorijevanja na poslu, postoji kada isti pokazuje znakove depresije, demotiviranosti i neuobičajene dekoncentracije (McCormack i Cotter, 2013.). Za suzbijanje simptoma sindroma sagorijevanja na poslu, važno je da zaposlenik prima adekvatnu povratnu informaciju i ima sigurnost radnog mjesta (Leiter, Bakker i Maslach, 2014.).

Općeprihvaćena konstrukcija sindroma sagorijevanja na poslu se sastoji od tri komponente odnosno dimenzije: emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i umanjen osjećaj osobnog postignuća (Cordes i Dougherty, 1993.). Navedene komponente su zapravo ključni aspekti u proučavanju sagorijevanja na poslu, a vežu se uz mjerenje sindroma sagorijevanja. Najpoznatiji i najprihvaćeniji mjerni instrument sindroma sagorijevanja na poslu je Maslach Burnout Inventory, a označava se kraticom MBI. On uključuje tri dimenzije odnosno aspekta sindroma sagorijevanja, a svaki od aspekta se ispituje zasebno kroz tvrdnje na koje se ispitanik očituje stupnjem slaganja ili neslaganja. Dakle, dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu su emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i umanjeni osjećaj vlastitog postignuća (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.).

S obzirom na povezanost emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije, promatra se interakcija tih dvaju dimenzija, a visoki rezultat tih dimenzija predstavlja i visok stupanj sindroma sagorijevanja na poslu (Maslach i Jackson, 1981.). S druge strane, u ispitivanju dimenzije osobnog postignuća pojavljuje se reciprocitet, odnosno što je rezultat ispitivanja niži, to je i razina sindroma sagorijevanja na poslu viša (Maslach i Jackson, 1981.). Zaključak je da u mjerenju sindroma sagorijevanja, postojanost istog je karakterizirana nižom razinom percipiranog osobnog postignuća i višom razinom emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije (Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap i Kladler, 2001.).

Većina istraživanja sindroma sagorijevanja na poslu se provodi trodimenzionalnim modelom koji uključuje iscrpljenost, cinizam i nedjelotvornost (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Suprotno trima dimenzijama, sagorijevanja na poslu, nalazi se radna angažiranost koju definira pozitivno emocionalno stanje čiji efekti povećavaju efikasnost rada (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Pojam radne angažiranosti predstavlja opoziciju sindromu sagorijevanja na poslu, što znači da nezadovoljavajuće brojke, iz MBI mjernog instrumenta, predstavljaju sindrom sagorijevanja, a zadovoljavajuće angažiranost zaposlenika (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Ipak, fokus MBI upitnika ostaje na sindromu sagorijevanja na poslu i njegovim dimenzijama.

3.2. Dimenzije sindroma sagorijevanja na poslu

3.2.1. Emocionalna iscrpljenost

Ključan aspekt sindroma sagorijevanja na poslu je povećana razina percipirane emocionalne iscrpljenosti (Maslach i Jackson, 1981.). Emocionalna iscrpljenost je prva od komponenti sindroma sagorijevanja na poslu, a karakterizira ju nedostatak energije i percipirani osjećaj nemoći (Cordes i Dougherty, 1993.). Znanje i energija su tipični primjeri resursa koje zaposlenik može posjedovati. Resursi zaposlenika, koji su ugroženi u suočavanju sa sagorijevanjem na poslu, su emocionalne prirode, a prethodno navedena energija je jedan od takvih resursa. Kada se iscrpe svi emocionalni resursi pojedinca, zaposlenici smatraju da su dali sve od sebe, emocionalno su se ispraznili i sada, psihološki gledano, nisu sposobni obavljati svakodnevni posao (Maslach i Jackson, 1981.).

Emocionalna iscrpljenost je okosnica i središte sindroma sagorijevanja na poslu. Iako je nužna za egzistenciju sagorijevanja na poslu, ona nije samostalno odgovorna za nastanak sindroma, jer bez druge dvije dimenzije, isti taj sindrom bi se mogao nazvati samo iscrpljenost (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). U početku se sagorijevanje na poslu promatralo samo kroz prizmu iscrpljenosti, ali razvijanjem multidimenzionalnog modela *Maslach Burnout Inventory*-ja pojam iscrpljenosti je postao jedna od dimenzija sagorijevanja na poslu (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Dimenzija emocionalne iscrpljenosti opisuje psihološko stanje pojedinca u situaciji nedostatka emocionalnih resursa i energije (Wright i Bonett, 1997.), a druge dvije dimenzije fokus imaju na negativnosti u pogledima na druge i svoj vlastiti rad.

Visoka razina angažiranosti potencijalno stvara temelj emocionalne iscrpljenosti jer postoji vjerojatnost da će zaposlenik s vremenom pokleknuti pred čestim i uzastopnim ponavljanjima važnih zahtjeva (Cordes i Dougherty, 1993.). Kroz vrijeme, razne teorije su naglašavale kako

posao treba težiti raznovrsnosti i zahtjevnosti da bi se izbjegla pojava emocionalne iscrpljenosti. Nasuprot tome, valja spomenuti kako pojavi emocionalne iscrpljenosti najčešće prethodi razdoblje povećane aktivnosti, a ne razdoblje mirovanja, što pobija teoriju da je monotonost posla glavni uzročnik emocionalne iscrpljenosti (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Uz neprimjereno velik opseg posla, nejasnoće u lancu donositelja odluka predstavljaju izvor nastanka emocionalne iscrpljenosti (Cordes i Dougherty, 1993.), stoga je potrebno kvalitetno utvrditi radne procese kako se te nejasnoće ne bi pojavljivale.

Spominjući uzročnike emocionalne iscrpljenosti, ne smiju se zaboraviti oni očigledni. Nedovoljno vremena za odmor i regeneraciju pogoršavaju stanje iscrpljenosti i uzrokuju viši stupanj sindroma sagorijevanja (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Prilikom povećanja emocionalne iscrpljenosti, zaposlenici imaju osjećaj da mentalno nisu dorasli zadatku koji je pred njima (Wright i Bonett, 1997.), zbog čega se osjećaju prazno i demotivirano za nastavkom rada (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Navedeno se događa zbog kontinuiranog pritiska, proizašlog iz posla kojeg zaposlenik obavlja (Wright i Bonett, 1997.), a mentalno stanje pojedinca na konstantan pritisak najčešće odgovara stresom.

Stres se rađa iz osjećaja otuđenosti i umora, a to su sastavnice emocionalne iscrpljenosti (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Umor od suosjećanja se miješa s tenzijom i frustracijama, a vremenskim odmakom zaposlenici ulaze u politiku odustajanja od svega što su ranije rutinski odrađivali (Cordes i Dougherty, 1993.). Zbog navedenog, javljaju se i namjere apsentizma (McCormack i Cotter, 2013.), a zaposlenici se više ne mogu poistovjetiti s poslom koji obavljaju. Vremenskim odmakom, zaposleni gube svoj poslovni identitet i ne osjećaju privrženost organizaciji zbog čega pati poslovanje poduzeća (Singh, Suar i Leiter, 2011.).

Teškim posljedicama emocionalne iscrpljenosti prethode simptomi koji ukazuju na njezino prisustvo. Jedan od simptoma koji ukazuju na emocionalnu iscrpljenost je užasavanje odlaska na posao (Cordes i Dougherty, 1993.). Najbolji pokazatelj da je zaposlenik premoren jest kada svaki dan ima poteškoće s odlaskom na posao, a one se, osim u psihološkom, mogu pojaviti i u fizičkom obliku. Emocionalna iscrpljenost je nerijetko popraćena sa želučanim tegobama, problemima s probavom, jakim glavoboljama i mišićnom premorenošću (McCormack i Cotter, 2013.).

3.2.2. Depersonalizacija

Druga dimenzija sagorijevanja na poslu je depersonalizacija koju označavaju negativne promjene u ophođenju s drugima, a gubitak ideala i empatije su jedni od njezinih karakteristika (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Ova dimenzija je povezana s emocionalnom iscrpljenošću, a poveznica se pronalazi u negativnim reakcijama usmjerenima na kolege ili klijente (Maslach i Jackson, 1981.), a te negativne reakcije se manifestiraju kroz cinizam. Cinizam se može opisati kao disfunkcionalni obrambeni mehanizam osobe koja se nalazi pod stresom (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Na taj način, pojedinac odlučuje voditi borbu s emocionalnom iscrpljenošću koja ga napada (Singh, Suar i Leiter, 2011.).

Depersonalizacija je usko povezana s emocionalnom iscrpljenošću, a može se pretpostaviti i da se depersonalizacija odvija kao reakcija na emocionalnu iscrpljenost (Cordes i Dougherty, 1993.). Naime, depersonalizacija se u promatranju sindroma sagorijevanja može smatrati i oblikom obrambene reakcije koja se pojavljuje radi suzbijanja i lakšeg ophođenja sa iscrpljenošću (Cordes i Dougherty, 1993.). Drugim riječima, zaposlenik štiti sebe tako da se emocionalno distancira od drugih i izgubi suosjećanje koje mu je potrebno da kvalitetno funkcionira u radnom okruženju (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Cinizam i negativnost pojedinca, uvod je u okrutnost i bešćutnost, što posljedično dovodi do toga da zaposlenik svoje kolege ne percipira kao ljude s osjećajima već ih promatra kao objekte, bez ikakvog osjećaja empatije (Maslach i Jackson, 1981.).

Pojavom cinizma, zaposlenik pokušava smanjiti razliku između vlastitih očekivanja i očekivanja poslodavca, što dovodi do negativnog percipiranja vlastitih postignuća i niže razine radne produktivnosti (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Naposljetku, zaposlenik postaje svjestan svojeg stanja i razvija predodžbu o tome kako ne može obavljati svoj posao jer nije u mogućnosti poistovjetiti se sa svojim kolegama ili klijentima (Cordes i Dougherty, 1993.). S time na umu, za pretpostaviti je da je depersonalizacija neuspješan pokušaj obrane od emocionalne iscrpljenosti koji za posljedicu ima negativno percipiranje vlastite okoline (Wright i Bonett, 1997.). Iz navedenog se zaključuje kako mentalno stanje zaposlenika upada u zamku kada se želi samostalno obraniti od sagorijevanja na poslu. Djelovanje depersonalizacije se može opisati kao djelovanje emocionalnog tampona između zaposlenikovih mogućnosti i zahtjeva koje mora ispuniti (Cordes i Dougherty, 1993.).

Depersonalizaciju je moguće uočiti kroz simptome koji se nerijetko pojavljuju. Simptomi depersonalizacije su vidljivi u korištenju pogrđnog govora, intenzivnijoj uporabi žargona u govoru i uzimanju dužih stanki od posla, a u kasnijoj fazi zaposlenici postaju emocionalno bešćutni i cinični prema drugima ili organizaciji (Cordes i Dougherty, 1993.). Za efikasan rad je potrebna energija, a kada energija nedostaje, zamjenjuje je cinizam (McCormack i Cotter, 2013.). Činitelji cinizma obično dolaze iz vanjskih razloga poslovnog uspjeha ili neuspjeha koji je popraćen općim osjećajem nemoći i neadekvatnom sposobnošću zaposlenog (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Tako se dolazi do situacija u kojoj zaposlenik, u radnom okruženju, koegzistira s nedostatkom empatije, odnosno nema suosjećanja za klijente ili kolege s kojima radi (Cordes i Dougherty, 1993.).

Dakle, zaključak je da se dimenzija depersonalizacije odnosi na pojavu negativnih, bešćutnih i pretjeranih reakcija u svakodnevnom radu, gdje pritom nastaje cinizam koji podrazumijeva gubitak emocionalne povezanosti s poslom i organizacijom (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Zaposlenici se emocionalno distanciraju od kolega i poprimaju mišljenja da su njihovi klijenti sami krivi za sve negativno što im se događa (Wright i Bonett, 1997.). Nedostatak empatije kod zaposlenika može imati devastirajuće posljedice za pojedinca, kako u poslovnom tako i u privatnom životu, a gubitak suosjećanja s radnom okolinom potencijalno šteti radnoj produktivnosti zaposlenog.

3.2.3. Umanjeni osjećaj vlastitog postignuća

Treća i posljednja dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu je umanjeni osjećaj vlastitog postignuća, uzrokuje ju tendencija zaposlenika da negativno ocjenjuje svoj rad i svoja postignuća (Maslach i Jackson, 1981.), dakle negativno percipira samoga sebe, bez opravdanog razloga. Zaposlenik se osjeća nesposobnim i ne vjeruje u uspjeh svog rada, a često je prisutan percipirani nedostatak napretka (Cordes i Dougherty, 1993.). Pojavljuje se stav da se zaposlenik vrti u krug i ne može iz njega izaći.

Emocionalna nestabilnost potiče zaposlenika na preispitivanje svoje profesionalnosti čime dovodi u pitanje svoja radna postignuća, a pritom se osjeća nesposobnim za rad i nije zadovoljan radnim ishodima koje pruža na poslu (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Drugim riječima, zaposlenici doživljavaju ekstremno osjećaj nezadovoljstva jer im se čini da što god napravili, ništa ne ispada dobro (Wright i Bonett, 1997.). Razlog za takav ishod je konstantni

pesimizam pri ocjenjivanju svog rada, a on se ne može popraviti bez podizanja samopouzdanja zaposlenika.

Na umanjeni osjećaj vlastitog postignuća posebice utječe nedostatak povratna veze i neadekvatnog nagrađivanja zaposlenog (Cordes i Dougherty, 1993.), a obilježja ove dimenzije su depresija, niska razina samopouzdanja i smanjena radna produktivnost (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Potpora ima značajnu ulogu u percipiranju osobnog postignuća. Ona se može podijeliti na više vrsta, ali za potrebe sindroma sagorijevanja uzima se profesionalna i privatna potpora odnosno ona na poslu i ona kod kuće (Cordes i Dougherty, 1993.). Poslovna potpora snažno i pozitivno utječe na osjećaj vlastitog postignuća, dok privatna potpora veći utjecaj ima na prve dvije dimenzije, u smislu da se pružanjem potpore umanjuje efekt emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije (Cordes i Dougherty, 1993.).

Kako bi se vratilo samopouzdanje radnika i pozitivna percepcija vlastitog rada, zaposleniku se treba pružiti potpora i priznanje za rad koji obavlja. S obzirom na to da potištenost zaposlenika proizlazi iz negativne evaluacije vlastitih radnih učinaka (Maslach i Jackson, 1981.), potrebno je zaposleniku dati do znanja kako njegova okolina ne razmišlja na taj način pa stoga ne bi trebao ni on sam. Time se stvara potencijal za vraćanje optimizma zaposlenog, što u konačnici može rezultirati većom radnom učinkovitosti.

3.3. Implikacije sindroma sagorijevanja na poslu

Proživljavanje sindroma sagorijevanja na poslu ne spada u kategoriju neugodnog poslovnog iskustva, već u oblik napada na profesionalni integritet pojedinca s potencijalno devastirajućim efektima (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Posljedice sindroma sagorijevanja na poslu su opasne i moraju se shvatiti ozbiljno (Maslach i Jackson, 1981.). One se manifestiraju kroz neuobičajene promijene u ponašanjima zaposlenih i u njihovim zdravstvenim stanjima. Implikacije sindroma sagorijevanja na poslu ozbiljno oštećuju zdravlje pojedinca, a u prilog tome ide i podatak da se sindrom sagorijevanja na poslu smatra bolešću u određenim zemljama, primjerice Nizozemskoj i Švedskoj (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.).

Depresija i umor su najupečatljivije karakteristike sindroma sagorijevanja, a frustracije i konstantna razočarenja podloga za nastanak sindroma (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Kao posljedice sagorijevanja na poslu, primijećeno je i izoliranje te emocionalno distanciranje zaposlenika, što naposljetku ugrožava efikasnost radnih ishoda (Wright i Bonett, 1997.). Uz to,

pojava sindroma sagorijevanja na poslu rezultira gubitkom odanosti zaposlenika prema organizaciji (Singh, Suar i Leiter, 2011.), čime se gubi poslovni identitet pojedinca.

Što je prisutnost sindroma sagorijevanja na poslu snažnija, posljedica istog je štetnija, a ona se očituje u nižoj radnoj produktivnosti i padu kvalitete obavljenog posla (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Zaposlenici, koji iskuse sagorijevanje na poslu, često pronalaze krivca u samome sebi jer nisu sposobni nositi se s tolikom količinom pritiska i stresa (McCormack i Cotter, 2013.). Pojava depresije, kod prisutnosti sagorijevanja na poslu, je više nego izgledna, a ona nastaje protekom vremena kroz eroziju emocionalnog stanja zaposlenika (Leiter, Bakker i Maslach, 2014.). Važno je napomenuti i da nemogućnost emocionalnog distanciranja zaposlenika od kolega i klijenata može dovesti do smanjena radnog učinka (Wright i Bonett, 1997.).

Razlika između raspoloživih resursa i potražnje istih, odnosno zahtjeva na radnom mjestu i sposobnosti te mogućnosti zaposlenika, pogon je sindroma sagorijevanja, a uz njega se kao pogon može navesti i diskrepancija u moralnim načelima i kulturološkim obilježjima (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Razni posljedični efekti se primjećuju u većem broju namjera apsentizma i nižoj razini samopouzdanja, a s financijske strane organizacije, pokazalo se da sindrom sagorijevanja negativno utječe na poslovni promet (Maslach i Jackson, 1981.). Posljedice za organizaciju su najosjetljivije kada je u pitanju ranije spomenuta radna produktivnost. Niža radna produktivnost nastaje jer zaposlenik, sa sindromom sagorijevanja na poslu, često izbjegava svoje radne obveze kako bi istovremeno smanjio vjerojatnost za nastankom novih stresnih situacija koje bi te radne obveze mogle izazvati (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Prisutnost sindroma sagorijevanja kod zaposlenika, za organizaciju može donijeti štetu i u obliku učestalih bolovanja te ranijih umirovljenja (McCormack i Cotter, 2013.).

Nagle i neobične promijene, kod zaposlenika, mogu biti prvi znaci da je osoba pod utjecajem sagorijevanja na poslu. Iscrpljenost, cinizam i smanjeni osjećaj vlastitog postignuća nisu uobičajena ponašanja, a njihov negativni učinak privlači pažnju (Maslach, Leiter i Schaufeli, 2008.). Emocionalna iscrpljenost može dovesti do depersonalizacije i smanjenog osjećaja vlastitih sposobnosti kada se stanje sagorijevanja na poslu pogoršava (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Uznapredovala faza sagorijevanja na poslu sa sobom nosi depresiju i nizak moral zaposlenika, što posljedično uzrokuje pojavu namjera apsentizma (McCormack i Cotter, 2013.).

Posljedice u međuljudskim odnosima se očituju kroz promjene u načinu ophođenja s klijentima ili kolegama te u frekvenciji međusobnih interakcija (Singh, Suar i Leiter, 2011.). Ono što posebno zabrinjava jest kada pojedinac zbog sindroma sagorijevanja izgubi osjećaj empatije prema okolini (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Takva implikacija može dugoročno oštetiti mentalno zdravlje pojedinca i imati ozbiljne posljedice na njegov privatni život. Ova posljedica sagorijevanja osobito je primjetna u pojavi depersonalizacije kod zaposlenika.

Nadalje, postojana je povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i različitih oblika osobnih nevolja odnosno poteškoća, kao što su primjerice nesаница, fizička iscrpljenost, obiteljski problemi pa čak i zloupotreba droga te pretjerana konzumacija alkohola (Maslach i Jackson, 1981.). Promjene u životnim navikama izazivaju posebnu zabrinutost jer doista je utvrđena činjenica da kod osoba koje se bore sa sagorijevanjem na poslu, raste učestalost pojava kao što su ranije navedene zluporabe droga i ovisnost o alkoholu (Leiter, Bakker i Maslach, 2014.). Iz navedenog se da zaključiti kako sindrom sagorijevanja na poslu, osim direktnih, ima i indirektne posljedice koje potencijalno mogu ugroziti život pojedinca.

S obzirom na to da je sindrom sagorijevanja na poslu oblik poslovnog stresa u uznapredovaloj fazi, on se često povezuje i s obolijevanjem od dijabetesa (Leiter, Bakker i Maslach, 2014.), jer stres izaziva pojavu šećerne bolesti. Izjednačavanje sindroma sagorijevanja na poslu s primjerice dijabetesom, očiti je pokazatelj štetnosti koju taj sindrom donosi (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.). Osim toga, sagorijevanje na poslu je i potencijalni uzročnik muskulaturnih i kardiovaskularnih bolesti (Leiter, Bakker i Maslach, 2014.), a da se pomaci u promatranju sagorijevanja događaju, dokazuje ranije navedena činjenica da se u zemljama poput Nizozemske i Švedske, sindrom sagorijevanja dijagnosticira kao bolest (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.), čime dobiva tretman kakav i zaslužuje, s obzirom na razmjere svojih štetnih posljedica.

U suočavanju sa sindromom sagorijevanja na poslu, važno je obratiti pozornost na svakog pojedinca individualno. Samopouzdanje se pokazalo kao bitan element pri suzbijanju sagorijevanja na poslu jer zaposleni stresnu situaciju bolje percipiraju kada vjeruju u sebe i svoje mogućnosti (Wright i Bonett, 1997.). Dakle, u borbu protiv sagorijevanja na poslu valja krenuti s pružanjem potpore koja će podići razinu samopouzdanja i tako pomoći zaposleniku da se izbori u suočavanju s obilježjima sagorijevanja kao što je primjerice depresija.

3.4. Povezanost interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu

Mnogobrojne su poveznice sagorijevanja na poslu i interpersonalnih sukoba. Neke od njih se očituju u promatranju sagorijevanja na poslu kao okidača interpersonalnih sukoba. Tako se može primijetiti da sagorijevanja na poslu uzrokuje neprimjerne reakcije prema klijentima i kolegama (Cordes i Dougherty, 1993.), što dovodi do reakcije druge strane koja često prerasta u konflikt. Osobe kod kojih je prisutno sagorijevanje na poslu, izloženi su visokoj razini stresa (Maslach i Jackson, 1981.), koja ih čini nervoznima te podiže tenzije u odnosima s kolegama. Uzimajući navedeno u obzir, nastanak interpersonalnih sukoba se može svrstati i u posljedicu sindroma sagorijevanja na poslu (Singh, Suar i Leiter, 2011.).

U literaturi na temu interpersonalnih sukoba spominje se reciprocitet u odnosu na sindrom sagorijevanja. Povećanje razine stresa je neizostavna posljedica interpersonalnih sukoba (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.), a poznato je da se sindrom sagorijevanja percipira kao oblik poslovnog stresa (Cordes i Dougherty, 1993.). Interpersonalni sukobi iziskuju velike napore pojedinaca i uzrokuju snažnu potrošnju energije, a takve situacije su usko povezane s nastankom emocionalne iscrpljenosti koja predstavlja okosnicu sindroma sagorijevanja na poslu.

U pokretače interpersonalnih sukoba spadaju negativne emocije čije djelovanje uzrokuje pojavu stresa, ali i pojavu namjera apsentizma (Barki i Hartwick, 2004.), a namjere apsentizma ujedno spadaju i pod štetne učinke sindroma sagorijevanja na poslu (McCormack i Cotter, 2013.). Proučavajući posljedice sindroma sagorijevanja i interpersonalnih sukoba, nameće se zaključak kako i jedan i drugi pojam imaju vrlo slične i izrazito negativne posljedice. Implikacije ovih pojava se preklapaju te je stoga logično pretpostaviti da postoji veza između njih. Treba napomenuti i kako oba pojma uzrokuju pad radne produktivnosti te smanjuju radnu efikasnost zaposlenih, što nanosi štetu organizaciji kojoj ti zaposlenici pripadaju.

Osim posljedica, interpersonalni sukobi i sagorijevanje na poslu imaju i slične potencijalne uzroke. Naime, poslovni neuspjeh je okarakteriziran kao mogući izvor nastanka interpersonalnih sukoba (Dreu i Weingart, 2003.), a takav neuspjeh spada i u generatore stresa koji dovodi do pojave sagorijevanja na poslu. Dakle, višestruko spominjani stres je glavna poveznica interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu. On se kod interpersonalnih sukoba pojavljuje najčešće u obliku posljedice, a kod sagorijevanja na poslu je temelj sindroma.

Sukobi i sagorijevanje na poslu su dva negativna i nepoželjna pojma koja obilježavaju dinamičnu svakodnevicu modernog poslovanja. Štetnost njihovih ishoda je opisana u ranijim poglavljima, a razmjeri štetnosti znak su za uzbunu i dodatno istraživanje ovih pojmova. Isprepletenost interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja privlače pažnju u nastojanjima da se više sazna, prvenstveno o sindromu sagorijevanja i njegovim implikacijama. U konačnici, interpersonalni sukobi najčešće dovode do uvreda i nepristojnog ponašanja, što zatim izaziva pojavu stresa kod pojedinaca (Varhama i Björkqvist, 2004.), a kao što je ranije navedeno, stres je glavna poveznica ovih dvaju pojmova.

4. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI INTERPERSONALNIH SUKOBA ZAPOSLENIKA I SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU

4.1. Metodologija istraživanja

Istraživanje, o povezanosti interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu, je provedeno pomoću anketnog upitnika koji se sastojao od tri dijela. U prvom dijelu upitnika su se prikupljali podaci o kontrolnim varijablama koje su ovom slučaju bile spol, dob, stupanj obrazovanja, sektor djelatnosti, položaj u zaposlenju i vrijeme provedeno na trenutnom radnom mjestu. U rubriku sektor djelatnosti, ispitanici su svrstavali svoje radno mjesto u jedan od četiri sektora djelatnosti. Primarni sektor je označavao rad u djelatnostima kao što je poljoprivreda, ribarstvo, stočarstvo ili šumarstvo, sekundarni sektor podrazumijeva rad u građevinarstvu, industriji, rudarstvu, energetici i brodogradnji. Tercijarni sektor predstavlja trgovinu, ugostiteljstvo, turizam i bankarstvo, a u kvartarni sektor spadaju rad u obrazovanju, znanosti, zdravstvu i kulturi. Pod kategorijom položaj u zaposlenju, ispitanici su se izjašnjavali kao studentski radnik ili radnica, radnik ili radnica, voditelj ili voditeljica, menadžer ili menadžerica te stručnjak ili stručnjakinja.

Drugi dio ankete je ispitivao iskustvo ispitanika s interpersonalnim sukobima na poslu. Korištena pitanja iz drugog dijela upitnika, su odabrana pitanja iz mjernog instrumenta interpersonalnih sukoba koji se naziva *Interpersonal conflict in organizations scale* ili skraćeno *ICOS*, a pronađena su u djelu Valentine Bruk Lee zvanom *Measuring Social Stressors in Organizations: The Development of the Interpersonal Conflict in Organizations Scale* (Bruk Lee, 2006.). Ispitanici su na pitanja odgovarali izražavanjem svojeg stupnja slaganja odnosno neslaganja s izrečenom tvrdnjom. Rangiranje je izvršeno pomoću Likertove ljestvice od 5 stupnjeva slaganja s tvrdnjom, u rasponu od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem. Ponuđene tvrdnje su bile u obliku stava zaposlenika prema određenim pojavama u radnom okruženju poput na primjer „Frustrira me kada se drugi ne slažu s onim što sam napravio na poslu“ ili „Osjećam se nelagodno pri dolasku na posao zbog nesuglasica s drugim kolegama“.

U posljednjem odjeljku anketnog upitnika ispitivala se prisutnost sagorijevanja na poslu. Pitanja, kojima se utvrđivalo jesu li ispitanici iskusili sindrom sagorijevanja i u kojoj mjeri, preuzeta su iz najpoznatijeg mjernog instrumenta sagorijevanja zvanog *Maslach Burnout Inventory* odnosno *MBI* (Maslach i Jackson, 1981.). Ispitivanje je provedeno kroz tri dimenzije sagorijevanja na poslu: emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i umanjeni osjećaj

vlastitog postignuća. Za svaku dimenziju odabrana su po tri prikladne tvrdnje gdje su ispitanici rangirali svoj stupanj slaganja s tvrdnjom pomoću Likertove ljestvice od 5 stupnjeva. Raspon ljestvice se kretao od 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem. Tvrdnje poput „Osjećam se iscrpljeno nakon isteka radnog vremena“ ili „Ujutro se budim umoran/umorna i teško mi se suočiti s novim radnim danom“ predstavljale su podlogu za promatranje o iskustvu sindroma sagorijevanja na poslu.

Nakon što je prikupljeno 115 odgovora na anketni upitnik, provedena je deskriptivna statistička analiza te korelacijska analiza i regresijska analiza kako bi se prema dobivenim podacima utvrdila povezanost interpersonalnih sukoba u radnom okruženju i sindroma sagorijevanja na poslu. Odgovori na pitanja su sumirani i preračunati u prosjek u obliku koeficijenta. Svi odgovori se zbrajaju osim odgovora na tri pitanja iz treće dimenzije sagorijevanja na poslu. Koeficijenti iz dimenzije umanjelog vlastitog postignuća se promatraju recipročno kako bi se pravilno odredila razina sagorijevanja na poslu.

Pod rezultate istraživanja podrazumijevaju se podaci dobiveni iz ranije opisanog istraživanja. Analiza se provodi putem statističkih metoda kao što su deskriptivna statistička analiza, korelacijska analiza i regresijska analiza. Uzorak se svodi na 115 nasumično odabranih ispitanika, a rezultati istraživanja će se prikazati pomoću tablica koje će biti detaljno objašnjene.

Iz Tablice 1. se mogu iščitati pojedinosti o vrsti ispitanika iz ovog istraživanja. Tako se iz priloženog vidi da je istraživanju prisustvovao veći broj žena, a da je prosječna starost ispitanika iznosila 32 godine, dok je najčešća dob ispitanika bila 26 godina. U kategoriji obrazovanja, koeficijent 3 označava trogodišnje ili četverogodišnje srednjoškolsko obrazovanje, a upravo je taj stupanj obrazovanja najčešći u uzorku te pripada broju od 49 ispitanika. Prema rezultatima prikazanim u Tablici 1., kod stupnja obrazovanja je zabilježena visoka razina prosječnog odstupanja od prosjeka, a stupnjevi obrazovanja čiju zastupljenost u uzorku vrijedi spomenuti su sveučilišni ili stručni preddiplomski studij (25 ispitanika) i sveučilišni ili stručni diplomski studij (29 ispitanika).

Prema rezultatima istraživanja prikazanim u Tablici 1., utvrđeno je da je većina ispitanika zaposlena u tercijarnom sektoru djelatnosti koji označava rad u trgovini, ugostiteljstvu, turizmu ili bankarstvu. Na pitanje o položaju u zaposlenju, najveći broj ispitanika se svrstao u

kategoriju radnika, a zastupljeni su i drugi položaji poput studentskog radnika ili radnice, voditelja ili voditeljice, menadžera ili menadžerice, a od 115 ispitanika, samo jedan se svrstao u kategoriju stručnjaka.

U vremenu koje su ispitanici proveli na radnom mjestu, najčešći odgovor je bio 3 do 5 godina, ali su i drugi odgovori zastupljeni u velikom broju što se vidi iz prosječnog odstupanja od prosjeka vremena provedenog na trenutnom radnom mjestu. Osim odgovora 3 do 5 godina, ispitanici su u velikom broju naveli i ostale odgovore. Tako je 21,7% ispitanika odgovorilo da je na trenutnom radnom mjestu provelo manje od jedne godine, 20% njih je na trenutnom radnom mjestu 1 do 2 godine, 14,8% 6 do 10 godina, a oko 15% ispitanih je na aktualnom radnom mjestu dulje od 10 godina.

Tablica 1. Mjere srednjih vrijednosti o sudionicima istraživanja

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Spol	1,6261	2,0000	2,00	,48596
Dob	32,3478	28,0000	26,00	8,84471
Obrazovanje	4,2783	4,0000	3,00	1,42993
Sektor djelatnosti	3,0870	3,0000	3,00	,61509
Položaj u zaposlenju	2,1826	2,0000	2,00	,74437
Vrijeme provedeno na trenutnom poslu	2,9217	3,0000	3,00	1,50524

4.2. Rezultati istraživanja

U promatranju izloženosti sukoba, u Tablici 2. uočeno je da su se u prosjeku ispitanici češće susretali sa sukobom vezanim za zadatak nego sa sukobom vezanim za međuljudske odnose. Ukupno gledajući, zabilježena je prosječno niža razina suočavanja s interpersonalnim sukobima, a isto je primijećeno i kod sagorijevanja na poslu. Od dimenzija sindroma sagorijevanja, kod ispitanika je prosječno najzastupljenija bila emocionalna iscrpljenost no uz visoku razinu prosječnog odstupanja od prosjeka koja je iznosila 105,42%.

Dimenzija sindroma sagorijevanja koja je prosječno najmanje zastupljena u uzorku je depersonalizacija uz prosječno odstupanje od prosjeka od 91,69%. Na tvrdnje koje dokazuju postojanost depersonalizacije, ispitanici su najčešće odgovarali sa „u potpunosti se ne

slažem“, dok je kod drugih dimenzija sagorijevanja na poslu najčešći odgovor bio između „u potpunosti se ne slažem“ i „neutralan sam prema navedenoj tvrdnji“. Prosječno odstupanje od prosjeka dimenzije osjećaja umanjenog vlastitog postignuća iznosi 65,70%, što je manje prosječno odstupanje od prosjeka u odnosu na dimenzije emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije.

Tablica 2. Mjere srednjih vrijednosti o iskustvu ispitanika s vrstama interpersonalnih sukoba i dimenzijama sindroma sagorijevanja na poslu

	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Sukob vezan za zadatak	2,8217	2,8333	2,50	,62817
Sukob vezan za međuljudske odnose	2,0899	2,0000	1,33	,84214
Sagorijevanje na poslu	2,1865	2,1111	2,00	,65330
Emocionalna iscrpljenost	2,6406	2,6667	2,33	1,05418
Depersonalizacija	1,9101	1,6667	1,00	,91694
Umanjeni osjećaj vlastitog postignuća	2,0087	2,0000	2,00	,65704

U Tablici 3. su prikazani rezultati korelacijske analize, a prema njima se može utvrditi jačina i smjer korelacije odnosno povezanosti između varijabli. Prema dobivenim podacima, vidljivo je da kontrolne varijable kao što su spol, dob, položaj u zaposlenju i vrijeme provedeno na trenutnom radnom mjestu nemaju značajnu povezanost s varijablama sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu. Međutim, primjećuje se slaba negativna korelacija između stupnja obrazovanja i sukoba vezanog za međuljudske odnose te između sektora djelatnosti i sindroma sagorijevanja na poslu. Slaba negativna veza pokazuje da će povećanje stupnja obrazovanja u manjoj mjeri smanjiti razinu sukoba vezanog za međuljudske odnose, odnosno da će kvartarni sektor djelatnosti imati manju razinu sagorijevanja na poslu od primjerice tercijarnog sektora.

Prema rezultatima prikazanim u Tablici 3., sukobi vezani za zadatak su snažno povezani sa sukobima vezanim za međuljudske odnose, a postoji i slaba korelacija između sukoba vezanih za zadatak i sindroma sagorijevanja. Povezanost sukoba vezanog za zadatak i sindroma sagorijevanja na poslu se najviše očituje u prve dvije dimenzije sagorijevanja na poslu dok s

trećom dimenzijom osjećaja umanjenog vlastitog postignuća, sukob vezan za zadatak nema značajnu povezanost. Dakle, istraživanje je pokazalo kako će se sukobi vezani za zadatak najčešće pojavljivati zajedno s drugom vrstom interpersonalnog sukoba, onoga koji je vezan za međuljudske odnose. Isto tako će uz više sukoba za zadatak biti prisutan porast emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije.

Sukobi vezani za međuljudske odnose imaju snažniju povezanost sa sindromom sagorijevanja na poslu u odnosu na sukobe vezane za zadatak. Prema podacima iz Tablice 3., sukobi vezani za međuljudske odnose su umjereno povezani s djelovanjem sindroma sagorijevanja na poslu. Ako se sindrom sagorijevanja na poslu raščlani u tri dimenzije, tada je sukob vezan za međuljudske odnose znatno povezaniji s pojavom depersonalizacije kod ljudi, nešto slabije s emocionalnom iscrpljenosti dok s trećom dimenzijom osjećaja umanjenog vlastitog postignuća nema značajnu povezanost.

Promatrajući varijablu sagorijevanja na poslu, u Tablici 3. je vidljiva slaba negativna povezanost između sektora djelatnosti i sindroma sagorijevanja. Za pretpostaviti je da će osobe koje rade u sekundarnom sektoru djelatnosti biti marginalno osjetljivije na sindrom sagorijevanja nego radnik u kvartarnom sektoru djelatnosti jer je korelacija negativna, a sekundarni sektor je u anketi označen koeficijentom 2, što je manje od 4 koliko iznosi koeficijent kvartarnog sektora.

Nadalje, prema podacima prikazanim u Tablici 3., utvrđena je pozitivna korelacija između interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu. Postojanost povezanosti očituje se u slaboj korelaciji sindroma sagorijevanja i sukoba vezanog za zadatak te umjereno jakoj povezanosti sagorijevanja i sukoba vezanog za međuljudske odnose. Slijedom navedenog, provedeno istraživanje je dokazalo povezanost sindroma sagorijevanja i interpersonalnih sukoba, a utvrđeno je i kako su sukobi vezani za međuljudske odnose znatno povezaniji s pojavom sagorijevanja na poslu u odnosu na sukobe vezane za zadatak.

Također, dokazana je povezanost sindroma sagorijevanja na poslu s jedne strane i emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i osjećaja umanjenog vlastitog postignuća s druge strane. Pritom je u Tablici 3. vidljivo kako emocionalna iscrpljenost i depersonalizacija imaju izrazito snažno zajedničko djelovanje sa sindromom sagorijevanja na poslu dok umanjeni osjećaj vlastitog postignuća umjereno jako korelira sa sindromom sagorijevanjem na poslu.

Tablica 3. Korelacijska analiza kontrolnih varijabli, sukoba vezanog za zadatak, sukoba vezanog za međuljudske odnose, sindroma sagorijevanja na poslu, emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i umanjenog osjećaja vlastitog postignuća

PEARSONOVA KORELACIJA	SPOL	DOB	OBRAZ	SEKTOR	POLOZA	STAZ	SUK-ZAD	SUK-ODN	SAGORIJ	EMOC-ISCRP	DEPERS	OSJ-POSTIG
SPOL	1	,198*	,050	,345**	,118	,056	,005	,001	,007	,032	-,024	,001
DOB	,198*	1	,072	,049	,393**	,477**	-,055	-,050	-,159	-,158	-,069	-,126
OBRAZ	,050	,072	1	,291**	,075	-,006	-,169	-,193*	-,099	-,073	-,186*	,081
SEKTOR	,345**	,049	,291**	1	,080	,017	,025	-,029	-,266**	-,290**	-,188*	-,067
POLOZA	,118	,393**	,075	,080	1	,224*	,142	-,050	-,153	-,143	-,087	-,105
STAZ	,056	,477**	-,006	,017	,224*	1	-,009	-,169	-,169	-,141	-,056	-,200*
SUK-ZAD	,005	-,055	-,169	,025	,142	-,009	1	,545**	,242**	,217*	,304**	-,051
SUK-ODN	,001	-,050	-,193*	-,029	-,050	-,169	,545**	1	,458**	,355**	,572**	-,001
SAGORIJ	,007	-,159	-,099	-,266**	-,153	-,169	,242**	,458**	1	,913**	,810**	,387**
EMOC-ISCRP	,032	-,158	-,073	-,290**	-,143	-,141	,217*	,355**	,913**	1	,684**	,164
DEPERS	-,024	-,069	-,186*	-,188*	-,087	-,056	,304**	,572**	,810**	,684**	1	-,076
OSJ-POSTIG	,001	-,126	,081	-,067	-,105	-,200*	-,051	-,001	,387**	0.16	-,076	1

Legenda: *p vrijednost manja od 0,05; **p vrijednost manja od 0,01

Konačno, provedena je regresijska analiza zavisne varijable sagorijevanja na poslu. Na temelju koeficijenta determinacije može se zaključiti da je 33,9% promjena u varijanci zavisne varijable moguće objasniti pomoću nezavisnih varijabli iz istraživanja. Nezavisne varijable su u ovom slučaju spol, dob, stupanj obrazovanja, sektor djelatnosti, položaj u zaposlenju, vrijeme provedeno na trenutnom radnom mjestu, sukobi vezani za zadatak te sukobi vezani za međuljudske odnose.

U Tablici 4. prikazani su rezultati dobiveni regresijskom analizom prilikom koje je zavisna varijabla bila sagorijevanje na poslu. Prvenstveno valja primijetiti kako sektor organizacije značajno utječe na pojavu sindroma sagorijevanja. Kod zaposlenika u tercijarnom sektoru sindrom sagorijevanja je značajno veći u odnosu na zaposlenike u kvartarnom sektoru, dok pritom ne postoje značajne razlike u pojavi sindroma sagorijevanja između sekundarnog i tercijarnog sektora. Konačno, među ispitanicima nema zaposlenih u primarnom sektoru, zbog čega nije moguće donositi zaključke vezane za taj sektor.

Prema podacima iz Tablice 4., naj snažniji učinak na sindrom sagorijevanja ima sukob vezan za međuljudske odnose ($\beta = 0,339$; $p < 0,01$). Pojava takve vrste sukoba značajno povećava pojavu sagorijevanja na poslu. S druge strane, nije utvrđen značajan učinak pojave sukoba vezanih za zadatak na sindrom sagorijevanja na poslu. Ostale kontrolne varijable (dob, spol, sektor, pozicija i radni staž na postojećem radnom mjestu) nisu imale značajan utjecaj na sagorijevanje na poslu.

Tablica 4. Regresijska analiza nezavisnih varijabli i sindroma sagorijevanja

Model (Y – sindrom sagorijevanja)	β	SP	SB	t	p
1 (konstanta)	1,476	,470		3,142	,002
Sekundarni sektor dummy	,151	,167	,083	,903	,368
Kvartarni sektor dummy	-,485	,139	-,316	-3,496	,001
Sukob oko zadatka	,028	,105	,027	,270	,787
Sukob oko međuljudskih odnosa	,339	,078	,436	4,356	,000
Dob	-,011	,008	-,148	-1,381	,170
Ženski spol dummy	,205	,121	,153	1,700	,092
Stupanj obrazovanja	,032	,042	,070	,772	,442
Vrijeme na trenutnom radnom mjestu	-,006	,041	-,014	-,146	,884

Studentski radnik/radnica	,293	,210	,152	1,395	,166
Radnik/radnica	,117	,142	,087	,825	,412
Menadžer/menadžerica	,162	,292	,051	,556	,579
Stručnjak/stručnjakinja	,183	,585	,026	,313	,755

*Legenda: β - regresijski koeficijent; SP – standardna pogreška ; SB – standardizirani beta koeficijent ; *p vrijednost manja od 0,05; **p vrijednost manja od 0,01*

Ako se u procesu regresijske analize kao zavisna varijabla promatra emocionalna iscrpljenost koja je okosnica sindroma sagorijevanja, tada se 29,1% promjena u varijanci zavisne varijable može objasniti pomoću nezavisnih varijabli interpersonalnih sukoba, spola, dobi, stupnja obrazovanja, sektora djelatnosti, položaja u zaposlenju i vremena provedenog na trenutnom radnom mjestu.

Prema rezultatima iz Tablice 5., sukob vezan za međuljudske odnose ima značajan utjecaj na nastanak i promijene kod emocionalne iscrpljenosti, a radnici tercijarnog sektora su značajnije izloženi emocionalnoj iscrpljenosti u odnosu na radnike iz kvartarnog sektora. Promatrajući navedeno, dobiveni rezultati se mogu usporediti s rezultatima iz Tablice 4. gdje je zavisna varijabla u regresijskoj analizi bilo sagorijevanje na poslu. Slični rezultati ne iznenađuju jer je istraživanjem utvrđena jaka i pozitivna korelacijska veza između emocionalne iscrpljenosti i sagorijevanja na poslu.

Tablica 5. Regresijska analiza nezavisnih varijabli i emocionalne iscrpljenosti

Model (Y – emocionalna iscrpljenost)	β	SP	SB	t	p
1 (konstanta)	1,679	,785		2,139	,035
Sekundarni sektor dummy	,354	,280	,120	1,264	,209
Kvartarni sektor dummy	-,840	,232	-,339	-3,625	,000
Sukob oko zadatka	,116	,176	,069	,662	,510
Sukob oko međuljudskih odnosa	,387	,130	,309	2,976	,004
Dob	-,018	,013	-,155	-1,396	,166
Ženski spol dummy	,425	,202	,196	2,104	,038
Stupanj obrazovanja	,060	,070	,082	,865	,389
Vrijeme na trenutnom radnom mjestu	-,008	,069	-,011	-,115	,908
Studentski radnik/radnica	,471	,351	,151	1,343	,182

Radnik/radnica	,003	,237	,001	,013	,989
Menadžer/menadžerica	,142	,487	,028	,291	,772
Stručnjak/stručnjakinja	-,215	,978	-,019	-,220	,826

Legenda: β - regresijski koeficijent; SP – standardna pogreška ; SB – standardizirani beta koeficijent ; *p vrijednost manja od 0,05; **p vrijednost manja od 0,01

U Tablici 6. je prikazana regresijska analiza koja za zavisnu varijablu koristi dimenziju depersonalizacije, a nezavisne varijable su spol, dob, stupanj obrazovanja, sektor djelatnosti, položaj u zaposlenju, vrijeme provedeno na trenutnom radnom mjestu i interpersonalni sukobi. Pomoću koeficijenta determinacije, zaključuje se kako je 38,9% promjena u varijanci zavisne varijable depersonalizacije moguće objasniti pomoću nezavisnih varijabli iz istraživanja.

Prema rezultatima iz Tablice 6., izrazito značajan utjecaj na pojavu depersonalizacije ima sukob vezan za međuljudske odnose ($\beta = 0,630$; $p < 0,01$). S obzirom na vrlo jaku povezanost, nameće se pretpostavka da će povećanje prisutnosti sukoba vezanog za međuljudske odnose značajno povećati pojavu depersonalizacije. Nasuprot tome, druga vrsta interpersonalnog sukoba odnosno sukob vezan za zadatak nema značajan utjecaj na pojavu depersonalizacije.

Uz navedeno, u Tablici 6. je vidljivo da su zaposlenici iz tercijarnog sektora djelatnosti znatno skloniji razvitku depersonalizacije nego zaposlenici iz kvartarnog sektora ($\beta = -0,510$; $p < 0,01$). Od ostalih kontrolnih varijabli (dob, spol, pozicija i radni staž na postojećem radnom mjestu) nijedna nije ostvarila značajan utjecaj na dimenziju depersonalizacije.

Tablica 6. Regresijska analiza nezavisnih varijabli i depersonalizacije

Model (Y – depersonalizacija)	β	SP	SB	t	p
1 (konstanta)	,815	,634		1,285	,202
Sekundarni sektor dummy	-,048	,226	-,019	-,211	,833
Kvartarni sektor dummy	-,510	,187	-,237	-2,726	,008
Sukob oko zadatka	-,018	,142	-,012	-,127	,899
Sukob oko međuljudskih odnosa	,630	,105	,579	6,007	,000
Dob	-,012	,011	-,111	-1,076	,284
Ženski spol dummy	,080	,163	,043	,493	,623
Stupanj obrazovanja	-,006	,056	-,009	-,102	,919

Vrijeme na trenutnom radnom mjestu	,060	,056	,099	1,080	,283
Studentski radnik/radnica	,164	,283	,061	,580	,563
Radnik/radnica	,161	,192	,086	,840	,403
Menadžer/menadžerica	,003	,394	,001	,008	,994
Stručnjak/stručnjakinja	-,618	,790	,063	-,782	,436

*Legenda: β - regresijski koeficijent; SP – standardna pogreška ; SB – standardizirani beta koeficijent ; * p vrijednost manja od 0,05; ** p vrijednost manja od 0,01*

Podaci iz Tablice 7. prikazuju rezultate regresijske analize gdje je dimenzija osjećaja umanjenog vlastitog postignuća uzeta kao zavisna varijabla dok su nezavisne varijable interpersonalni sukobi, spol, dob, stupanj obrazovanja, sektor djelatnosti, položaj u zaposlenju i vrijeme provedeno na trenutnom radnom mjestu.

Temeljem koeficijenta determinacije, zaključuje se da je 7,7% promjena u varijanci zavisne varijable moguće objasniti pomoću nezavisnih varijabli iz istraživanja, što je poprilično manje u odnosu na ostale dimenzije koje su ranije analizirane. Prema rezultatima iz Tablice 7. nijedna nezavisna varijabla iz istraživanja nema značajan utjecaj na dimenziju osjećaja umanjenog vlastitog postignuća.

Tablica 7. Regresijska analiza nezavisnih varijabli i osjećaja umanjenog vlastitog postignuća

Model (Y – osjećaj umanjenog vlastitog postignuća)	β	SP	SB	t	p
1 (konstanta)	1,934	,559		3,463	,001
Sekundarni sektor dummy	,148	,199	,080	,743	,459
Kvartarni sektor dummy	-,104	,165	-,067	-,631	,529
Sukob oko zadatka	-,013	,125	-,012	-,104	,917
Sukob oko međuljudskih odnosa	-,001	,092	-,001	-,012	,990
Dob	-,003	,009	-,038	-,300	,765
Ženski spol dummy	,111	,144	,082	,772	,442
Stupanj obrazovanja	,042	,050	,091	,849	,398
Vrijeme na trenutnom radnom mjestu	-,070	,049	-,161	-1,433	,155
Studentski radnik/radnica	,243	,250	,125	,975	,332
Radnik/radnica	,187	,169	,139	1,108	,270

Menadžer/menadžerica	,342	,347	,107	,986	,326
Stručnjak/stručnjakinja	,147	,696	,021	,211	,833

*Legenda: β - regresijski koeficijent; SP – standardna pogreška ; SB – standardizirani beta koeficijent ; *p vrijednost manja od 0,05; **p vrijednost manja od 0,01*

4.3. Ograničenja istraživanja

Istraživanje je provedeno na pristranom uzorku iz razloga što ispitanici nisu u potpunosti nasumično odabrani.

Također, uzorak je blago pristran jer su ispitanici većim dijelom bile žene, a najčešća dob ispitanika je iznosila 26 godina, što je znatno manje od prosjeka radne populacije na koju se odnosi ovo istraživanje. Veličina uzorka predstavlja još jedno od ograničenja istraživanja, jer uzorak od 115 ispitanika nije reprezentativan u odnosu na cjelokupnu populaciju. S obzirom na navedeno, nužno je napomenuti kako se zaključci o povezanosti ispitanih varijabli moraju donositi s oprezom.

Za mjerenje varijabli korišten je manji broj čestica iz postojećih mjernih instrumenata. Primjerice, sindrom sagorijevanja mjeren je pomoću devet čestica odnosno pitanja, a mjerni instrument za ovu varijablu u skraćenom obliku se sastoji od 22 čestice. To je potencijalno smanjilo pouzdanost ovog mjernog instrumenta, a jednakim načinom je sužen i mjerni instrument interpersonalnih sukoba koji se sastoji od 63 čestice, a u istraživanju je korišteno samo 12 čestica.

Iako osnovni istraživački cilj rada nije bilo istraživanje uzročno-posljedične veze između nezavisnih i zavisne varijable, korištena je metoda linearne regresije kako bi se ispitale potencijalne uzročno-posljedične veze. Za potvrdu uzročno-posljedične veze potrebno je provesti eksperiment.

5. ZAKLJUČAK

Na temelju rezultata iz provedenog istraživanja, može se zaključiti kako postoji povezanost između interpersonalnih sukoba u radnom okruženju i sindroma sagorijevanja na poslu u Republici Hrvatskoj. Iako je uzorak označen kao blago pristran jer ispitanici nisu u potpunosti nasumično odabrani, rezultati su dokazali određene teorijske spoznaje iz ranijih poglavlja ovog rada.

Pomoću deskriptivne statističke analize utvrđeno je kako su ispitanici češće sudjelovali u sukobima vezanima za zadatak nego u sukobima vezanim za međuljudske odnose. Uz to je dokazana izrazito visoka razina emocionalne iscrpljenosti kod osoba koje proživljavaju iskustvo sagorijevanja na poslu. Pretpostavka da je emocionalna iscrpljenost okosnica sindroma sagorijevanja na poslu (Maslach i Jackson, 1981.), pokazala se točnom i u ovom istraživanju sindroma sagorijevanja na poslu. Zanimljivo je primijetiti kako se i druga dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu pokazala iznimno značajnom za sindrom sagorijevanja te je time dokazano kako emocionalna iscrpljenost ne može biti isključiva odrednica sagorijevanja te ono treba sadržavati i dimenziju depersonalizacije i dimenziju osjećaja umanjenog vlastitog postignuća koja se također pokazala utjecajnom u odnosu na sindrom sagorijevanja, ali doduše u manjoj mjeri od prve dvije dimenzije.

Korelacijska analiza rezultata provedenog istraživanja, potvrdila je jaku povezanost sukoba vezanog za zadatak i sukoba vezanog za međuljudske odnose, što ne iznenađuje jer je sličan rezultat dobiven u ranijim istraživanjima ovih pojava (Tidd, McIntyre i Friedman, 2004.). Ono što privlači pažnju je značajan utjecaj sukoba vezanog za međuljudske odnose na sindrom sagorijevanja na poslu. Ako se prisutnost sukoba vezanog za međuljudske odnose poveća, povećati će se i pojava sindroma sagorijevanja na poslu. Zanimljivo je kako je istraživanje ukazalo na znatnu diskrepanciju povezanosti sukoba vezanog za zadatak sa sindromom sagorijevanja na poslu u odnosu na povezanost sindroma sagorijevanja na poslu i sukoba vezanog za međuljudske odnose. No ipak, taj rezultat se ne može smatrati značajnim zbog ograničenosti istraživanja pa se ovdje pronalazi potencijalna podloga za buduća istraživanja ovih pojava.

Dobiveni podaci, iz istraživanja, su se podvrgnuli i regresijskoj analizi. Prvo, ona je pokazala kako značajan utjecaj na sagorijevanje na poslu ima sektora djelatnosti unutar kojeg zaposlenici rade. Naime, rezultati ukazuju na to kako su zaposlenici iz tercijarnog sektora

djelatnosti izloženiji pojavi sindroma sagorijevanja na poslu od onih koji su zaposleni u kvartarnom sektoru. Ovaj rezultat bi se mogao objasniti pretpostavkom kako u kvartarni sektor spadaju mnoga zanimanja koja se smatraju životnim pozivima. Primjerice, unatoč tome što posao profesora ili znanstvenika donosi mnogo stresa i potencijalni nastanak sindroma sagorijevanja, zaposlenik se često identificira sa svojom karijerom i teže razvija sindrom sagorijevanja na poslu od primjerice onoga koji svoj posao gleda isključivo na način generiranja prihoda (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2009.).

Nadalje, regresijskom analizom je utvrđena snažan pozitivan utjecaj sukoba vezanog za međuljudske odnose na pojavu sindroma sagorijevanja na poslu. S druge strane, nije utvrđen značajan utjecaj sukoba vezanog za zadatak na sindrom sagorijevanja na poslu. Dodatno je provedena regresijska analiza svih dimenzija sindroma sagorijevanja na poslu kao samostalne zavisne varijable. Rezultati su kod dimenzija emocionalne iscrpljenosti i depersonalizacije potvrdili pozitivan utjecaj sukoba vezanih za međuljudske odnose, dok u promatranju dimenzije osjećaja umanjenog vlastitog postignuća nije primijećen značajan utjecaj kod niti jedne nezavisne varijable u modelu.

Konačno, uzeći u obzir obrađene analize rezultata istraživanja, može se zaključiti kako postoji jaka povezanost između interpersonalnih sukoba i sindroma sagorijevanja na poslu. Zaključak se temelji na dokazanoj povezanosti sukoba vezanih za međuljudske odnose i sindroma sagorijevanja na poslu. Sukob vezan za međuljudske odnose je jedan od dva sastavna dijela interpersonalnog sukoba te iako sukob vezan za zadatak nije pružio jednak rezultat, interpersonalni sukobi se mogu smatrati pojavom koja korelira s pojavom sindroma sagorijevanja na poslu.

POPIS IZVORA

1. Barki, H. i Hartwick, J. (2004.), Conceptualizing the construct of interpersonal conflict, *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
2. Bruk Lee, V. (2006.), *Measuring Social Stressors in Organizations: The Development of the Interpersonal Conflict in Organizations Scale (ICOS)*, doktorski rad, University of South Florida, Tampa
3. Cordes, C. i Dougherty, T. (1993.), A review and an integration of research on job burnout, *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. <https://doi:10.2307/258593>
4. De Dreu, C. K. W. i Weingart, L. R. (2003.), Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
5. De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D. i Dijkstra, M. T. M. (2004.), Conflict at Work and Individual Well-being, *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26. <https://doi.org/10.1108/eb022905>
6. Henley, A. B. i Price, K. H. (2004.), The interdependency of task and relationship conflict over time, *Academy of Management Proceedings*, 2004(1), A1-A6. <https://doi:10.5465/ambpp.2004.13862760>
7. Leiter, M. P., Bakker, A. B. i Maslach C. (2014.), *Burnout at work: A psychological perspective*, London: Psychology press
8. Maslach, C. i Jackson, S. E. (1981.), The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
9. Maslach, C., Leiter, M. P., Schaufeli, W. (2008.), Measuring Burnout, u: Cartwright, S. i Cooper, C. L. (ur.), *The Oxford Handbook of Organizational Wellbeing* (str. 86-108.), Oxford: Oxford University Press
10. McCormak, N. i Cotter, C. (2013.), *Managing Burnout in the Workplace: A guide for information professionals*, Cambridge: Chandos publishing
11. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C. i Kladler, A. (2001.). On the clinical validity of the Maslach burnout inventory and the burnout measure, *Psychology & Health*, 16(5), 565-582. <https://doi.org/10.1080/08870440108405527>

12. 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>
13. Singh, P., Suar, D. i Leiter, M. P. (2011.), Antecedents, Work-Related Consequences, and Buffers of Job Burnout Among Indian Software Developers, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 83-104. <https://doi.org/10.1177/15480518111429572>
14. Tidd, S. T., McIntyre, H. H. i Friedman, R. A. (2004.), The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage, *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 364-380. <https://doi:10.1108/eb022918>
15. Todorova, G., Bear, J. B. i Weingart, L. R. (2013.), Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, <https://doi: 10.1037/a0035134>
16. Varhama, L. M. i Björkqvist, K. (2004.), Conflicts, Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees, *Psychological Reports*, 94(3), 1116-1124. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3c.1116-1124>
17. Wright, T. A., i Bonett, D. G. (1997.), The contribution of burnout to work performance, *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491–499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I)
18. Schuler, R.S. (1980.), Definition of conceptualization of stres sin organization, *Organizational behavior and human performance*, 25(2), 184-215. doi:10.1016/0030-5073(80)90063-x
19. Leiter, M. P., Maslach C. i Frame, K. (2015.), Burnout, *The encyclopedia of clinical psychology*, 1-7. <https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp142>
20. Cox, K. B. (2003.), The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction, *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 153–163. doi:10.1097/00006216-200304000-00009
21. Knapp, M.L., Putnam, L.L., i Davis, L.J. (1988.), Measuring Interpersonal Conflict in Organizations, *Management Communication Quarterly*, 1(3), 414–429. doi:10.1177/0893318988001003008

22. Korsgaard, M.A., Soyoung Jeong, S., Mahony, D.M., i Pitariu, A.H. (2008.), A Multilevel View of Intragroup Conflict, *Journal of Management*, 34(6), 1222–1252. doi:10.1177/0149206308325124
23. Lau, R.S. i Cobb, A.T. (2010.), Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange, *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 898–917. doi:10.1002/job.674
24. Meier, L.L., Gross, S., Spector, P.E. i Semmer, N.K. (2013.), Relationship and task conflict at work: Interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 144–156. doi:10.1037/a0032090

POPIS TABLICA

Tablica 1. Mjere srednjih vrijednosti o sudionicima istraživanja	32
Tablica 2. Mjere srednjih vrijednosti o iskustvu ispitanika s vrstama interpersonalnih sukoba i dimenzijama sindroma sagorijevanja na poslu	33
Tablica 3. Korelacijska analiza kontrolnih varijabli, sukoba vezanog za zadatak, sukoba vezanog za međuljudske odnose, sindroma sagorijevanja na poslu, emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i umanjenog osjećaja vlastitog postignuća	35
Tablica 4. Regresijska analiza nezavisnih varijabli i sindroma sagorijevanja.....	36
Tablica 5. Regresijska analiza nezavisnih varijabli i emocionalne iscrpljenosti.....	37
Tablica 6. Regresijska analiza nezavisnih varijabli i depersonalizacije	38
Tablica 7. Regresijska analiza nezavisnih varijabli i osjećaja umanjenog vlastitog postignuća.....	39

ŽIVOTOPIS

Lucca Kovač

Državljanstvo: hrvatsko

☎ (+385) 998177777

Datum rođenja: 07/07/1994

Spol: Muško

✉ E-adresa: lucca.kovac@gmail.com

📱 Whatsapp Messenger : +385998177777

📍 Adresa: Krapinska 31, 10290 Zaprešić (Hrvatska)

O MENI

Trenutno završavam integrirani sveučilišni studij Poslovna Ekonomija i radim u poduzeću koje se bavi distribucijom i zastupanjem u trgovini. Cilj mi je razvijati svoje sposobnosti i uživati u poslu koji obavljam.

RADNO ISKUSTVO

Referent nabave u trgovini

VM2 d.o.o. [25/05/2020 – Trenutačno]

Mjesto: Zagreb 10000

Zemlja: Hrvatska

Počeo s radom u računovodstvu: unošenje ulaznih faktura, otvaranje akreditiva, izrada kompenzacija i odobrenja.

Promoviran u odjel nabave: komunikacija i rad s inozemnim dobavljačima, naručivanje robe iz inozemstva, organiziranje transporta i uvoza, vođenje brige o stanju lagera, aktivno praćenje tržišta prehrane i neprehrane.

Arhivski službenik

EOS Matrix d.o.o. [06/2019 – 03/2020]

Mjesto: Zagreb 10000

Zemlja: Hrvatska

Vođenje cjelokupne digitalne arhive jednog odjela, arhiviranje i urudžbiranje pošte.

Sportski novinar

Goal.com [05/2018 – 09/2018]

Mjesto: Zagreb 10000

Zemlja: Hrvatska

Pisanje, uređivanje i objavljivanje članaka, rad u CMS-u.

Skladišni radnik

Müller Ltd. & Co. KG [10/2014 – 03/2018]

Mjesto: Zaprešić 10290

Zemlja: Hrvatska

Zaprimanje robe i izrada komisijских zapisnika, utovar i istovar robe, punjenje policaj.u prodajnom prostoru.

Prodavač cipela i kožne galanterije

Bata Corporation [10/2013 – 09/2014]

Mjesto: Zagreb 10000

Zemlja: Hrvatska

Prodaja i briga za urednost poslovnice, direktna komunikacija s kupcima.

Pomoćni radnik u skladištu

Profine Croatia d.o.o. [07/2013 – 08/2013]

Mjesto: Velika Gorica 10410

Zemlja: Hrvatska

Pomoć u pripremi za prijenos PVC prozorskih profila iz skladišta u ruke kupca

Deklarant u skladištu

Fackelmann d.o.o. [07/2010 – 08/2010]

Mjesto: Pušća Gornja 10294

Zemlja: Hrvatska

Rad preko učeničkog servisa

Deklariranje robe i obavljanje pomoćnih poslova u skladištu

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

Srednja stručna sprema - Ekonomist

Ekonomski fakultet Zagreb [2013 – Trenutačno]

Adresa: Trg John F. Kennedy 6, Zagreb,

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici:

hrvatski

Drugi jezici:

engleski

SLUŠANJE C2 ČITANJE B2 PISANJE C1

GOVORNA PRODUKCIJA B2

GOVORNA INTERAKCIJA B2

DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word, PowerPoint, Excel, Access) / 4D WAND

VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B

HOBII I INTERESI

Sport i povijest

Nakon više godina aktivnog bavljenja sportom, sada sam rekreativni sportaš s time da najviše preferiram nogomet, a volim igrati i šah.

Osobito me interesira povijest o kojoj volim puno čitati.