

# Korelati izgaranja na poslu kod mlađih zaposlenika

---

Laginja, Paola

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:601314>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-21**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Paola Laginja

**KORELATI IZGARANJA NA POSLU KOD  
MLAĐIH ZAPOSLENIKA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

PAOLA LAGINJA

# **KORELATI IZGARANJA NA POSLU KOD MLAĐIH ZAPOSLENIKA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv.prof.dr.sc. Toni Babarović

Zagreb, 2021.

## **Korelati izgaranja na poslu kod mladih zaposlenika**

### **Sažetak**

Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća profesionalnom izgaranju posvećena je povećana pozornost među istraživačima zbog negativnog djelovanja koje izgaranje ima na zaposlenike i organizaciju. Cilj ovog istraživanja bio je provjeriti odnos između dimenzija izgaranja na poslu, sociodemografskih karakteristika zaposlenika, obilježja radnog mjesta, emocija doživljenih na poslu i novih načina rada, te utvrditi mogućnost predikcije izgaranja na poslu na temelju ovih varijabli. Uzorak je činilo 109 zaposlenika između 21 i 35 godine koji su rješavali *online* upitnik sastavljen od upitnika sociodemografskih karakteristika, obilježja posla, emocionalne dobrobiti na poslu, novih načina rada i sindroma izgaranja. Rezultati su pokazali kako će otuđenost na poslu u manjoj mjeri doživljavati zaposlenici s višim mjesečnim prihodima, koji češće rade od kuće i zaposlenici čiji je posao rukovodeći, koji doživljavaju više pozitivnih i manje negativnih emocija na poslu te imaju veću kontrolu nad vremenom, mjestom i sadržajem rada te kanalima komunikacije. Iscrpljenost na poslu će rjeđe doživljavati zaposlenici koji doživljavaju više pozitivnih i manje negativnih emocija na poslu te imaju veću kontrolu nad mjestom i sadržajem rada te kanalima komunikacije. Hijerarhijskom regresijskom analizom se utvrdilo kako sociodemografske karakteristike, obilježja posla, emocionalna dobrobit na poslu i novi načini rada zajedno objašnjavaju 66,8% varijance otuđenosti i 50,1% varijance iscrpljenosti. Dobiveni rezultati su u skladu s očekivanjima. Unatoč ograničenjima istraživanja, rezultati nude dodatnu potvrdu odnosa promatranih konstrukata te okvir za nastavak istraživanja ove teme među hrvatskim zaposlenicima.

**Ključne riječi:** izgaranje na poslu, emocionalna dobrobit, novi načini rada, mladi zaposlenici

## **Correlates of burnout among younger workers**

### **Abstract**

Over the last few decades, professional burnout has received increasing attention among researchers due to the negative impact that burnout has on employees and organizations. The aim of this research is to examine the relationship between dimensions of burnout at work, sociodemographic characteristics of employees, workplace characteristics, emotional well-being and new ways of working, and determine the possibility of prediction of burnout based on these variables. The sample consisted of 109 employees aged from 21 to 35 years who participated in an *online* questionnaire composed of a questionnaire of sociodemographic characteristics, job characteristics, job related affective well-being, new ways of working and burnout syndrome. The results showed that disengagement at work will be experienced to a lesser extent by employees with higher monthly income, who work more often from home, who are managers, who experience more positive and less negative emotions at work and have more control over time, location, work content and communication at work. Exhaustion at work will be less often experienced by employees who experience more positive and less negative emotions at work and have more control over location, content and communication at work. Hierarchical regression analysis found that sociodemographic characteristics, job characteristics, emotional well-being at work and new ways of working together explain 66,8% of the variance of disengagement and 50,1% of the variance of exhaustion. Results are in line with expectations. Despite limitations, the results offer additional confirmation of relationship between constructs and gives a framework for future research on this topic among Croatian employees.

**Keywords:** burnout syndrome, emotional well-being, new ways of working, young employees

## Sadržaj

1. Uvod .....	2
1.1. Izgaranje na poslu .....	2
1.2. Korelati izgaranja na poslu.....	4
1.2.1. Sociodemografske karakteristike i obilježja radnog mjesta .....	5
1.2.2. Emocije doživljene na poslu .....	6
1.2.3. Novi načini rada .....	7
1.2.4. Mlađi zaposlenici.....	10
2. Ciljevi i problemi .....	12
3. Metoda .....	13
3.1. Sudionici .....	13
3.2. Instrumenti .....	14
3.2.1. Oldenburški upitnik izgaranja .....	14
3.2.2. Upitnik sociodemografskih karakteristika i obilježja radnog mjesta .....	14
3.2.3. Upitnik emocionalne dobrobiti na poslu .....	15
3.2.4. Upitnik novih načina rada .....	15
3.3. Postupak .....	16
4. Rezultati .....	17
5. Rasprava .....	25
5.1. Metodološki nedostaci i implikacije istraživanja .....	29
6. Zaključak .....	31
7. Literatura .....	32

## 1. Uvod

Odnos koji ljudi imaju sa svojim poslom, kao i problemi koji nastaju kada taj odnos pođe po zlu, odavno je prepoznat kao važan problem. Tijekom posljednjih nekoliko desetljeća profesionalnom izgaranju posvećena je povećana pozornost među istraživačima zbog negativnog djelovanja koje izgaranje ima na zdravlje zaposlenika, formiranje negativnog stava prema poslu, narušavanje organizacijskog ponašanja, te produktivnost cijele radne organizacije (Schaufeli, 2003). Korelati izgaranja na poslu proučavani su kroz brojna istraživanja od kojih su se neka usredotočila na situacijske karakteristike poput karakteristika posla i organizacije, dok se manje njih usredotočilo na osobne karakteristike zaposlenika (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001). Zbog svega navedenog javlja se svijest za potrebom proučavanja izgaranja na poslu kako bi se moglo na vrijeme reagirati i prevenirati štetne posljedice.

### *1.1 Izgaranje na poslu*

Stres na poslu je prepoznat kao veliki izazov za zdravlje radnika i dobrobit organizacije, a definira se kao odgovor koji zaposlenici imaju kada su suočeni s radnim zahtjevima i pritiscima koji nisu usklađeni s njihovim znanjem i sposobnostima (Leka, Griffiths i Cox, 2003). Zaposlenici koji su pod stresom imaju veću vjerojatnost biti nemotivirani, neproduktivni, nezadovoljni, ne mogu se opustiti i koncentrirati, imaju poteškoće s donošenjem odluka, ne uživaju u poslu i manje su mu posvećeni, umorni su, depresivni, anksiozni, ali imaju i mnoge zdravstvene tegobe poput glavobolja i visokog krvnog tlaka (Leka i sur., 2003). Nadalje, organizacije čiji su radnici pod stresom imaju manju šansu biti uspješni na tržištu rada. Stres na poslu djeluje na organizaciju na način da povećava izostajanje s posla, smanjuje predanost poslu, produktivnost, te oštećuje ugled organizacije (Leka i sur., 2003). Kroničan stres može dovesti do sindroma izgaranja (*engl. burnout*), psihološkog sindroma koji se pojavljuje kada su zaposlenici izloženi stresnom okruženju na poslu, s visokim zahtjevima i niskim resursima (Maslach i sur., 2001). Za razliku od akutnih stresnih reakcija koje se razvijaju kao odgovor na specifične događaje, izgaranje je kumulativna stresna reakcija na stalne stresore na poslu (Maslach i Leiter, 2016).



Izgaranje na poslu javlja se kao važni koncept već 1970-ih godina, a taj interes istraživača se održao do danas (Schaufeli, Leiter i Maslach, 2008). Važnost njegova istraživanja vidljiva je u tome što djeluje na zdravlje zaposlenika, stvaranje negativnih stavova prema poslu, nepoželjno organizacijsko ponašanje, smanjenje zadovoljstva poslom te smanjenje predanosti poslu i organizaciji (Maslach i sur., 2001). Nadalje, izgaranje je povezano s raznim oblicima povlačenja s posla: izostajanjem, namjerom da se napusti posao i stvarno napuštanje radnog mjesta. Također, kod zaposlenika koji ostanu na poslu izgaranje dovodi do niže produktivnosti i učinkovitosti (Maslach i Leiter, 2016). Zbog sve većih socioekonomskih izazova sve više ljudi doživljava veliki pritisak u svom svakodnevnom životu, posebno na radnom mjestu (Heineman i Heineman, 2017). Kao posljedica toga, zaposlenici u raznim sektorima širom svijeta pate od stresa povezanog s poslom. Posljednjih godina sindrom izgaranja jedan je od najčešće raspravljanih problema mentalnog zdravlja u suvremenom društvu jer ima posljedice na mentalno zdravlje zaposlenika, te je povezano s anksioznosti, depresijom i smanjenim samopouzdanjem (Maslach i sur., 2001). Prema Gallupovom istraživanju (Wigert i Agrawal, 2018) 23% zaposlenika prijavljuje izgaranje na poslu vrlo često ili uvijek, dok dodatnih 44% prijavljuje izgaranje na poslu ponekad; što znači da otprilike dvije trećine radnika doživljava izgaranje na poslu u nekom obliku. Neka istraživanja pokazuju da je stopa prevalencije izgaranja visoka, čak do 69% u određenoj populaciji (Heineman i Heineman, 2017).

Iako je izgaranje prvi put opisao Herbert Freudenberger 1974. godine i od tada su objavljena mnoga istraživanja na tu temu, još uvijek nedostaje sustavnog ispitivanja etiologije i psihopatologije sindroma izgaranja (Heineman i Heineman, 2017). Zbog tog razloga izgaranje na poslu nije uključeno u *Dijagnostički i statistički priručnik za mentalne poremećaje DSM-5 (DSM-5; APA, 2013)*. Izgaranje je tek u svibnju 2019. godine uvršteno u Međunarodnu klasifikaciju bolesti (MKB-11) Svjetske zdravstvene organizacije u skupinu bolesti povezanih sa zaposlenošću (Svjetska zdravstvena organizacija, 2020). Iako se prema tome može shvatiti da je izgaranje na poslu uobičajeno, sindrom izgaranja na poslu ipak donosi troškove organizaciji. Zaposlenici koji prijavljuje izgaranje na poslu imaju 63% veću šansu da uzmu bolovanje i 2,6 puta je vjerojatnije da aktivno traže drugi posao. Čak i ako ostanu u organizaciji imaju 13% manje samopouzdanja u svoju izvedbu (Maslach i Leiter, 2016). Navedeni podatci ukazuju na to da je izgaranje doista ozbiljan problem u današnjem društvu.

Za mjerenje izgaranja na poslu se najčešće koristi Maslacheva ljestvica za mjerenje izgaranja: *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach i Jackson, 1981), koja izgaranje definira kao kontinuiranu afektivnu stresnu reakciju koja se sastoji od triju dimenzija: emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i osjećaja nedovoljnog postignuća (Maslach i sur., 2001). Emocionalna iscrpljenost se odnosi na gubitak emocionalnih resursa usred kojeg se javljaju simptomi kao što su umor, razdražljivost i smanjeni entuzijizam. Depersonalizacija se odnosi na međuljudsku komponentu izgaranja i podrazumijeva distanciranost, ravnodušnost, cinizam i negativne stavove prema klijentima. Osjećaj nedovoljnog postignuća se odnosi na osjećaj nesposobnosti, nedostatka postignuća i produktivnosti na poslu (Maslach i sur., 2001). Značaj ovog trodimenzionalnog modela je u tome što individualno iskustvo stresa jasno smješta u društveni kontekst i uključuje čovjekovu koncepciju sebe i drugih (Maslach i Leiter, 2016). Međutim, MBI je razvijen za uporabu u strukama koje uključuju primarno rad s ljudima (Demerouti i Bakker, 2008), stoga kad se proučava izgaranje u drugim zanimanjima MBI treba prilagoditi ili treba koristiti novi instrument. Novi instrument koji se koristi je Oldenburški inventar izgaranja: *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) koji mjeri dvije osnovne dimenzije izgaranja: iscrpljenost i otuđenost (Demerouti i Bakker, 2008). Iscrpljenost je definirana kao posljedica intenzivnog fizičkog, afektivnog i kognitivnog stresa, zbog dugotrajne izloženosti određenim zahtjevima posla. Ovakva konceptualizacija ne pokriva samo afektivne aspekte iscrpljenosti, već i kognitivne i fizičke. To olakšava primjenu instrumenta na radnicima koji obavljaju fizički posao i one čiji se posao uglavnom odnosi na obradu podataka (Demerouti i Bakker, 2008). Također, i dimenzija otuđenosti je šira od dimenzije depersonalizacije i odnosi se na distanciranje od svog rada općenito. Stoga je Oldenburški inventar izgaranja prikladan za primjenu na zaposlenicima različitih profesija.

## 1.2. Korelati izgaranja na poslu

Postoji nekoliko teorijskih modela izgaranja na poslu, od individualnih i interpersonalnih objašnjena, do organizacijskih i društvenih (Ahola, 2007). Mnogi od tih modela dijele osnovnu pretpostavku odstupanja između očekivanja zaposlenika i stvarnosti nepovoljnih radnih uvjeta (Schaufeli i Enzmann, 1998). Bez obzira na nepovoljne radne uvjete, istraživanja pokazuju kako

je izgaranje na poslu često posljedica visokih zahtjeva i niskih resursa (Demerouti, Bakker, Nachreiner i Schaufeli, 2001). Zahtjevi posla se odnose na fizičke, psihološke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji zahtijevaju napor. Resursi posla se odnose na aspekte posla koji koriste u postizanju radnih ciljeva (Ahola, 2007). Prema Maslach i suradnicima (2001) postoje brojni uzroci izgaranja poput karakteristika posla (npr. previše posla u prekratkom vremenu, nejasna radna uloga, manjak socijalne potpore, manjak autonomije), karakteristike struke (npr. rad s ljudima), karakteristike organizacije (npr. nesklad u vrijednostima između zaposlenika i organizacije) i individualne karakteristike (npr. dob, stupanj obrazovanja, bračni status, razvijenost strategija suočavanja sa stresom). Osobne karakteristike pojedinca i kontekstualni faktori, kao što su zahtjevi i resursi na poslu, pomažu u predviđanju rizika pojave sindroma izgaranja (Demerouti i sur., 2001).

### *1.2.1. Sociodemografske karakteristike i obilježja radnog mjesta*

Sociodemografske karakteristike zaposlenika koje djeluju na izgaranje često su predmet interesa. Prijašnja istraživanja su pokazala razliku izgaranja na poslu između muškaraca i žena, iako rezultati nisu dosljedni (Boštjančič i sur., 2015). Jedna razlika je ta da muškarci često postižu više rezultate na cinizmu kao aspektu izgaranja, a žene nešto više na dimenziji iscrpljenosti. Neka su istraživanja potvrdila, na primjer, da su žene češće emocionalno iscrpljene (Bakker, Demerouti i Schaufeli, 2002) dok druga nisu (Bekker, Croon i Bressers, 2005). Što se tiče bračnog statusa, čini se da su oni koji nisu u braku skloniji izgaranju u usporedbi s onim koji jesu u braku. Prijašnja istraživanja su pokazala da samci imaju veću šansu doživjeti izgaranje nego osobe koje žive s partnerom (Maslach i sur., 2001). To je povezano s većom emocionalnom potporom koju pruža partner. Također, zaposlenici koji žive s partnerom dijele životne troškove što smanjuje financijski pritisak na zaposlenika. Visina mjesečnih prihoda također djeluje na izgaranje na poslu. Kada zaposlenik osjeća da je nagrađen za svoj rad, bilo kroz materijalne nagrade ili kroz dane prilike, rizik od izgaranja na poslu je manji jer se smanjuje osjećaj nepravde i frustracija (Maslach i Leiter, 2016).

Što se tiče obilježja radnog mjesta, često se ispituje povezanost rada od kuće i izgaranja na poslu. Rad od kuće zaposlenicima omogućuje lakšu organizaciju i usklađivanje poslovnih i privatnih obaveza, uz veću mogućnost upravljanja vlastitim vremenom. Zaposleniku je omogućeno

da u najvećem djelu radnog vremena budu maksimalno produktivni, što se postiže stanjem koncentracije bez ometanja, kao i obavljanjem posla u doba kada su najefikasniji (Heathfield, 2019). Prema Maslach i suradnicima (2001) izgaranje je povezano s količinom radnih zadataka, nejasnoćom radne uloge, nedostatkom socijalne podrške na poslu i nedostatkom autonomije i sudjelovanja u donošenju odluka. Kada zaposlenik osjeća da ima kontrolu nad svojim poslom njegov radni angažman biti će veći. S druge strane, kada zaposlenik ne osjeća da ima utjecaj na donošenje odluka, da njegov doprinos nije vrednovan i relevantan, rizik od izgaranja na poslu značajno raste (Maslach i Leiter, 2016). Iz tog razloga se očekuje da će zaposlenici koji su na rukovodećim pozicijama doživljavati manje izgaranja. Vrsta radnog ugovora također djeluje na doživljavanje izgaranja na poslu zbog toga što ugovor na određeno stvara nesigurnost, a nesigurnost posla može dovesti do izgaranja (Leka i sur., 2003).

### *1.2.2. Emocije doživljene na poslu*

Afektivna dobrobit definira se kao često doživljavanje pozitivnog afekta i rijetko doživljavanje negativnog afekta (Diener i Larsen, 1993) i može se koristiti za mjerenje pozitivnih i negativnih emocija izazvanih radnim okruženjem. Stoga se afektivna dobrobit povezana s poslom može definirati kao osjećaji pojedinca prema sebi u odnosu na svoj posao (Morrissy, Boman i Mergler, 2013). Afektivnu dobrobit vezanu uz posao treba razlikovati od zadovoljstva poslom. Zadovoljstvo poslom uključuje komponentu stava, na koju utječu i spoznaje pojedinca (Van Katwyck, Fox, Spector i Kelloway, 2000). Suprotno tome, afektivna dobrobit vezana uz posao tiče se samo emocionalnih reakcija pojedinca na njihov posao. Drugim riječima, afektivna dobrobit povezana s poslom mjeri opću razinu pozitivnih ili negativnih osjećaja pojedinca prema poslu, dok se zadovoljstvo poslom sastoji od vjerovanja ili razmišljanja pojedinca o njegovom poslu. Prethodna istraživanja su se uglavnom fokusirala na mjerenje zadovoljstva poslom temeljenog na stavu, a ne na afektivnoj dobrobit zaposlenika (Morrissy i sur., 2013). Ograničenje ovog pristupa je to što su stavovi tijekom vremena nedosljedni i promjenjivi (Van Katwyck i sur., 2000). Kao rezultat, razina zadovoljstva zaposlenika na poslu može se razlikovati ovisno o raspoloženju, što može dovesti do zbunjujućih rezultata istraživanja. Pokazalo se da je visoka afektivna dobrobit povezana s poslom korisna na individualnoj i organizacijskoj razini. Istraživanja su pokazala da je

dobrobit povezana s poslom pozitivno povezana s psihološkim i fizičkim zdravljem i općim zadovoljstvom životom (Morrissy i sur., 2013).

Posljednjih godina istraživači su sve više pažnje počeli posvećivati ulozi emocija kao indikatoru stresa i dobrobiti na poslu (Van Katwyk i sur., 2000). Spector i Goh (2001) tvrde da negativne emocije igraju središnju ulogu u procesu profesionalnog stresa, odnosno da posreduju vezu između stresnog događaja i doživljenog stresa. Pozitivne emocije su motivacijska snaga koja potiče pozitivna stanja, a negativne emocije su povezane sa stresom i negativnim ishodima na poslu (Spector i Goh, 2001). Unatoč visokim zahtjevima, posao često izaziva pozitivnu emocionalnu dobrobit (Machin i Hoare, 2008; prema Basinska, Wiciak i Daderman, 2014). Većina zaposlenika doživljava više pozitivnih nego negativnih emocija vezanih uz posao (Majcen, Černja i Tonković Grabovac, 2018). Basinska i suradnici (2014) napominju da su prethodne studije pokazale da negativne emocije imaju ključnu ulogu u razvoju izgaranja na poslu i imaju negativne učinke na zdravlje. Izgaranje je zasićeno negativnim emocijama niskog intenziteta, te su negativne emocije povezane s preopterećenjem na poslu (Van Katwyk i sur., 2000). Pozitivne emocije su pogodne za radnu angažiranost jer motiviraju pojedince za obavljanje svakodnevnih zadataka, potiču ih na nove i izazovne zadatke, imaju zaštitnu ulogu kada je zdravlje u pitanju, te pobuđuju pozitivan stav prema organizaciji (Isen i Reeve, 2005). Basinska i suradnici (2014) su u svom istraživanju pronašli da nedostatak pozitivnih emocija i doživljavanje negativnih emocija na poslu posreduju vezu između stresa doživljenog na poslu i obje dimenzije izgaranja. Stoga se može zaključiti da često doživljavanje negativnih emocija i nedostatak pozitivnih emocija može dovesti do izgaranja na poslu, što smanjuje dobrobit zaposlenika.

### *1.2.3. Novi načini rada*

U protekla dva desetljeća razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije je imao veliki utjecaj na rad. Koristeći ove tehnološke inovacije, sve je više organizacija koje su počele redizajnirati svoj pristup radu (Demerouti, Derks, Ten Brummelhius i Bakker, 2014). Mnoge organizacije vide potencijalne mogućnosti u prelasku na nove načine rada, a broj organizacija koje već primjenjuju neki oblik ubrzano se povećava (Blok, Groenesteijn, Schelvis i Vink, 2012). Naginjanje prema novim načinima rada od velike je važnosti za naš suvremeni svijet, te su očekivanja od te promijene često velika. One organizacije koje prihvaćaju takve inovacije imaju

za cilj smanjenje operativnih troškova i stvaranje produktivnijih zaposlenika (Blok i sur., 2012). Stjecanje znanja o ovoj temi može pružati organizacijama bolje razumijevanje i uvid u učinke novih načina rada.

Od zaposlenika se očekuje da sami odluče kada će raditi (fleksibilnost rasporeda), gdje će raditi (fleksibilnost mjesta rada) i pomoću kojeg komunikacijskog alata (pametni telefon, e-pošta, video konferencija) će obavljati posao (Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland i Keulemans, 2012). Ovi fleksibilni načini izvođenja posla se nazivaju novi načini rada, te dovode do učinkovitijeg rada, istodobno smanjujući organizacijske troškove. Novi načini rada imaju tri ključne karakteristike (Ten Brummelhuis i sur., 2012; Demerouti i sur., 2014). Prvo, radno vrijeme je postalo fleksibilnije. Zaposlenici imaju veću autonomiju u odlučivanju kada će raditi; radno vrijeme nije fiksno kao na primjer od 9 do 5. Drugo, novi načini rada nude zaposlenicima razne opcije mjesta rada, uključujući ured, dom i druga mjesta. U uredu zaposlenici više nemaju fiksne radne prostore. Umjesto toga, radni prostor je prikladan i dostupan svakom zaposleniku koji dođe u ured. Treće, nove načine rada olakšavaju i nove medijske tehnologije poput pametnih telefona, e-pošte i videokonferencija. Zaposleniku se nude razne mogućnosti za komunikaciju sa suradnicima, nadređenima i klijentima. Kombinacijom ove tri karakteristike, novi načini rada su definirani kao oblikovanje rada u kojem zaposlenici mogu kontrolirati vrijeme i mjesto svog rada, uz mogućnosti elektroničke komunikacije (Ten Brummelhuis i sur., 2012; Demerouti i sur., 2014).

Iako su očekivanja učinaka novih načina rada često visoka, znanstveni dokazi još uvijek nedostaju. Teško je postaviti dobar način za mjerenje učinaka novih načina rada jer je u stvarnosti teško izolirati njihove učinke u organizacijama, a i često se događaju i druge promjene koje bi mogle utjecati na rezultate (Blok i sur., 2012). Jedan od mjernih instrumenata koji se koriste za mjerenje je Upitnik novih načina rada (Ten Brummelhius, Halbesleben i Prabhu, 2011) koji mjeri kontrolu zaposlenika nad nekim aspektima svog posla. Prvi aspekt je kontrola sadržaja rada koja pokazuje do koje mjere zaposlenici imaju kontrolu nad vrstom zadataka na koje se fokusiraju, planiranjem radnih zadataka i tempom kojim ih rješavaju. Drugi aspekt je kontrola vremena rada odnosno stupanj u kojem zaposlenik može odlučivati kada će obavljati posao. Treći aspekt je kontrola mjesta rada odnosno stupanj u kojem zaposlenici mogu birati na kojoj će lokaciji obavljati svoj posao. Posljednji aspekt koji se mjeri je kontrola nad kanalima komunikacije odnosno stupanj u kojem zaposlenik ima utjecaj na komunikaciju koja se koristi za posao (Ten Brummelhuis i sur., 2011). Pretpostavljena prednost novih načina rada je povećanje produktivnosti zaposlenika

olakšavanjem radnih zadataka pomoću informatičke tehnologije, te pružanjem veće autonomije zaposlenicima u tome kada će i gdje raditi. Pretpostavlja se da će zaposlenici iskusiti veću fleksibilnost u načinu rada, više ravnoteže između privatnog i poslovnog života i povećanu mobilnost u radnom vremenu (Virick, DaSilva i Arrington, 2010).

Malo je studija ispitivalo odnos između novih načina rada i ishoda zaposlenika, poput radne angažiranosti i izgaranja (Steenbergen, Ven, Peeters i Taris, 2017), a ti su koncepti povezani s važnim zdravstvenim i organizacijskim ishodima. Dakle, potencijalne promijene u izgaranju i radnoj angažiranosti uslijed prelaska na nove načine rada mogu imati važne posljedice po zdravlje i uspješnost zaposlenika (Steenbergen i sur., 2017). Fleksibilnost rada omogućava lakše balansiranje privatnog i poslovnog života te djeluje općenito na zadovoljstvo poslom (Grzywacz, Carlson i Shulkin, 2008). Hill, Brennan i Martinengo (2008) su pronašli da percipirana fleksibilnost posla predviđa manje konflikta između obitelji i posla i manje stresa i izgaranja na poslu. Također, Grzywacz i suradnici (2008) su pronašli da su stres i izgaranje na poslu niži kod zaposlenika koji koriste fleksibilne radne aranžmane. Autori su zaključili da fleksibilno radno vrijeme ima pozitivne učinke te ga poslodavci trebaju poticati. Almer i Kaplan (2002) su usporedili dvije grupe zaposlenika, od kojih jedni rade u standardnom, a drugi u fleksibilnom radnom okruženju. Oni koji su radili u fleksibilnom radnom okruženju pokazivali su niži stupanj izgaranja, veće zadovoljstvo poslom i manju namjeru napuštanja posla. Također, pokazali su da kad se zahtjevi posla povećaju (npr. nejasne radne uloge, sukob uloga ili preopterećenost poslom) dostupnost fleksibilnog rada smanjit će negativne učinke izgaranja na ishode posla. Lambert, Marler i Gueutal (2008) navode da će zbog fleksibilnih načina rada zaposlenici biti slobodniji u obavljanju svog posla, tako da će se njihova dobrobit povećati i imati pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom i izvedbu. Rezultati su pokazali da zaposlenici koji koriste fleksibilne radne aranžmane imaju manji obrtaj, nižu razinu stresora i izgaranja na poslu. Također, zaposlenici koji koriste fleksibilne radne aranžmane pokazuju veće zadovoljstvo poslom, nižu namjeru promjene poslodavca i niže razine stresora i izgaranja na poslu (Almer i Kaplan, 2002).

Korist od korištenja fleksibilnih oblika rada, posebice fleksibilnog radnog vremena, veća je za žene, jer one preuzimaju više obveza vezanih uz obitelj, te za zaposlenike čiji partner također radi puno radno vrijeme (Grzywacz i sur., 2008). Percipirana fleksibilnost predviđa manje konflikta između obitelji i posla, manje stresa i izgaranja na poslu. S druge strane, korist od fleksibilnosti poput komprimiranog radnog tjedna veća je za zaposlenike čiji partner primjerice radi pola radnog

vremena ili uopće ne radi (Grzywacz i sur., 2008). Iako se povezanost između fleksibilnosti u vremenu rada i iscrpljenosti kao dimenzije izgaranja nije često istraživala, Kattenbach, Demerouti i Nachreiner (2010) su pronašli da je autonomija u odabiru vremena rada negativno povezana s izgaranjem, pogotovo s iscrpljenošću. Ten Brummelhuis i suradnici (2012) su u svom radu pronašli pozitivni učinak korištenja novih načina rada na svakodnevnu radnu angažiranost, što su pripisali djelotvornijoj komunikaciji. Također, zbog učinkovite komunikacije se smanjila i iscrpljenost kao dimenzija izgaranja. Fleksibilnost vremena i mjesta rada poboljšava kvalitetu rada zaposlenika jer daje zaposlenicima više kontrole i omogućava im da koriste vrijeme efikasnije (Kelliher i Anderson, 2008). Ten Brummelhuis i suradnici (2012) su pronašli da su zaposlenici doživljavali manje iscrpljenosti kada imaju kontrolu nad komunikacijskim procesom. Zaključno, novi načini rada, osim što zaposleniku omogućavaju lakšu organizaciju i usklađivanje poslovnih i privatnih obveza, uz povećanu mogućnost upravljanja vlastitim vremenom zaposleniku je omogućeno da u najvećem dijelu svog radnog vremena budu maksimalno produktivni (Heathfield, 2019). Iz toga proizlazi da istraživanje novih načina rada i stjecanje znanja o ovoj temi može pružiti organizacijama korisne uvide.

Kod mjerenja novih načina rada treba u obzir uzeti širi društveni kontekst usred kojeg je istraživanje provedeno. Naime, početkom 2020. godine u Hrvatskoj se pojavila globalna zaraza koronavirusom. Radi sprječavanja širenja zaraze države diljem svijeta su uvele brojne mjere zaštite, uključujući i rad od kuće. Katsabian (2020) tvrdi da COVID-19 nije stvorio novi fenomen u kontekstu novih načina rada, nego je ubrzao promijene koje su se već počele događati na radnom mjestu, uglavnom zbog tehnološkog napretka. COVID-19 je omogućio da se u vrlo kratkom vremenskom razdoblju implementiraju novi oblici rada te istraže njihove implikacije na društvo. Pandemija je uvelike ubrzala ovu promjenu i čini se da će imati dugoročni utjecaj na to kako će se i gdje obavljati posao u budućnosti. Drugim riječima, prelazak na nove načine rada će postati „novo normalno“.

#### *1.2.4. Mlađi zaposlenici*

Dosadašnja istraživanja dobrobiti zaposlenika fokusirala su se prvenstveno na starije, iskusnije zaposlenike (Akkermans, Brenninkmeijer, Schaufeli i Blonk, 2013). Relativno malo istraživanja se usredotočilo na mlade zaposlenike, što je neobično jer mladi zaposlenici prolaze



kroz mnoge promijene u relativno kratkom vremenskom razdoblju koje mogu imati brojne posljedice na njihovo zdravlje i dobrobit na poslu. Na primjer, mladi zaposlenici moraju donijeti važne profesionalne odluke, usvojiti nove uloge, stvoriti nove odnose i postati neovisni od svoje obitelji (Elfering, Semmer, Tschan, Kälin i Bucher, 2007). Mnogobrojne promjene i izazovi s kojima se mladi zaposlenici suočavaju pri ulasku u svijet rada, poput veće odgovornosti i fleksibilnosti, mogu dovesti do stresa i osjećaja nesigurnosti (Akkermans i sur., 2013). Osim toga, mladi su radnici posebno pogođeni promjenama globalnih gospodarskih uvjeta jer takve promjene uzrokuju nesigurnost i nestabilnost zaposlenja.

Brojna istraživanja su ispitivala dob kao čimbenik izgaranja na poslu. Maslach i suradnici (2001) pronašli su da je od svih sociodemografskih karakteristika dob najdosljednije povezana s izgaranjem. Brewer i Shapard (2004) u svojoj metaanalizi pronalaze negativnu korelaciju između dobi zaposlenika i izgaranja na poslu, na način da stariji zaposlenici doživljavaju niže izgaranje od mlađih. Kao moguće objašnjenje nude da zaposlenici razvijaju vještine nošenja sa stresom s dobi i godinama iskustva, kao i da su zaposlenici koji doživljavaju veću razinu izgaranja napustili posao u ranijoj dobi, a ostali su oni zaposlenici koji su otporniji na izgaranje. Prema Johnson, Holdsworth, Hoel i Zapf (2013) stariji zaposlenici koriste učinkovitije strategije za nošenje sa stresom, imaju bolju emocionalnu kontrolu i koriste aktivno suočavanje te je stoga manje vjerojatno da će doživjeti izgaranje na poslu, dok mlađi zaposlenici te strategije koriste manje uspješno. Stariji zaposlenici imaju više profesionalnog iskustva, zreliji su i u boljoj financijskoj situaciji. Samim time imaju više iskustva u suočavanju sa stresom (Boštjančič, Kocjan i Stare, 2015). Također, stariji zaposlenici su stabilniji, zreliji i uravnoteženiji u svom pogledu na posao i život općenito. Prema Boštjančič i suradnicima (2015) socioekonomski, individualni i uz posao vezani resursi se nakupljaju kroz život, što služi kao zaštitni faktor od izgaranja na poslu. S druge strane, mlađi zaposlenici su skloniji izgaranju na poslu zbog toga što imaju manje plaće, manje emocionalne potpore i niže samopouzdanje (Boštjančič i sur., 2015).

## 2. Cilj i problemi

Cilj istraživanja je utvrditi mogućnost predviđanja izgaranja na poslu kod mladih zaposlenika na temelju sociodemografskih karakteristika sudionika, obilježja radnog mjesta, emocija doživljenih na poslu i novih načina rada koji se primjenjuju. S tim u vezi postavljeni su idući problemi:

1. Ispitati povezanost između sociodemografskih karakteristika sudionika, obilježja radnog mjesta, emocija doživljenih na poslu, dimenzija novih načina rada i izgaranja na poslu kod mlađih zaposlenika.

*Hipoteza 1a:* Očekujemo da će sociodemografske karakteristike i karakteristike posla biti značajno povezane s dimenzijama izgaranja. Konkretno da će muškarci, oni koji žive s partnerom, oni s višim prihodima, oni koji češće rade od kuće, koji imaju rukovodeću poziciju i ugovor na neodređeno imati niže rezultate na dimenzijama sindroma izgaranja.

*Hipoteza 1b:* Očekujemo da će doživljavanje pozitivnih emocija na poslu biti negativno povezano s dimenzijama izgaranja, a da će doživljavanje negativnih emocija na poslu biti značajno pozitivno povezano s dimenzijama izgaranja na poslu.

*Hipoteza 1c:* Očekujemo da će veća kontrola nad vremenom, mjestom i sadržajem rada te kanalima komunikacije biti negativno povezana s dimenzijama izgaranja.

2. Ispitati zajednički doprinos sociodemografskih karakteristika, obilježja radnog mjesta, dimenzija emocionalne dobrobiti na poslu (pozitivnih i negativnih emocija) i aspekta novih načina rada (kontrola vremena rada, kontrola mjesta rada, kontrola sadržaja rada i kontrola kanala komunikacije) u objašnjenju izgaranja na poslu (otuđenost i iscrpljenost) kod mlađih zaposlenika.

*Hipoteza 2:* Očekujemo značajan kombinirani i aditivni doprinos sociodemografskih karakteristika sudionika, obilježja radnog mjesta, dimenzija emocionalne dobrobiti na poslu i aspekata novih načina rada u predviđanju obje dimenzije izgaranja na poslu.

### 3. Metoda

#### 3.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 197 sudionika. Kada su se iz analize isključili sudionici koji su stariji od 35 godina i koji nisu do kraja ispunili upitnik, ostalo je 109 sudionika čiji su podaci bili uključeni u daljnje analize. Od 109 sudionika, 81 je bilo ženskog spola (74,3%) i 28 muškog (25,7%). Dob sudionika kreće se u rasponu od 21 do 35 pri čemu je prosječna dob  $M=28,79$  godina ( $SD=3,2$ ). Prosječan broj godina rada u trenutnog organizaciji iznosi  $M=2,67$  ( $SD=2,18$ ; raspon od tri mjeseca do 11 godina), dok je prosječan broj godina na istom radnom mjestu  $M=2,5$  ( $SD=1,91$ ; raspon od tri mjeseca do 11 godina). Posao koji rade je kod 19,3% ispitanika rukovodeći. Većina sudionika, njih 38,5% ima fiksno radno vrijeme (u jednoj ili više smjena), 35,8% sudionika ima klizno radno vrijeme, 5,5% je fleksibilno da sami mogu birati smjene, dok 16,5% sudionika ima većinom ili u potpunosti fleksibilno radno vrijeme. Od kuće je ponekad radilo 44% sudionika, uvijek 2,8%, a od kuće nikad nije radilo 50,5% sudionika. Ostale karakteristike uzorka poput mjesečnih prihoda, statusa veze i vrste radnog ugovora prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Postotak sudionika s obzirom na neke opće podatke prikupljene u istraživanju

Spol	Muški	25,7%
	Ženski	74,3%
Žive s partnerom/partnericom:	Da	48,6%
	Ne	51,4%
Mjesečni prihodi:	manje od 2000 kn	2,8%
	2000-4000 kn	3,7%
	4000-6000 kn	22,9%
	6000-8000 kn	34,9%
	8000-10000 kn	22,9%
	10000-12000 kn	6,4%
Rad od kuće:	više od 12000 kn	6,4%
	Da	49,1%
	Ne	50,9%
Je li posao rukovodeći:	Da	19,3%
	Ne	80,7%
Vrsta radog ugovora:	Ugovor na neodređeno vrijeme	76,1%
	Ugovor na određeno vrijeme	23,9%

### 3.2. Instrumenti

U istraživanju su korišteni Upitnik izgaranja na poslu, Upitnik općih podataka o sudioniku i obilježjima radnog mjesta, Upitnik emocionalne dobrobiti na poslu i Upitnik novih načina rada.

#### 3.2.1. Oldenburški upitnik izgaranja

Oldenburški upitnik izgaranja (*Oldenburg Burnout Inventory*; Demerouti i Bakker, 2008; prijevod na hrvatski Burić i Slišković, 2018) mjeri dvije dimenzije izgaranja na poslu: iscrpljenost i otuđenost. Sastoji se od 16 tvrdnji od kojih se osam odnosi na skalu iscrpljenosti, a osam na skalu otuđenosti. Unutar skale iscrpljenosti četiri su tvrdnje usmjerene na pozitivne aspekte („*Obično se mogu dobro nositi s količinom posla*“), a preostale četiri na negativne aspekte („*Obično se osjećam istrošeno i umorno nakon posla*“). Skala otuđenosti se također sastoji od osam tvrdnji, od kojih su četiri usmjerene na pozitivne aspekte („*Smatram da je moj posao pozitivan izazov*“), a četiri na negativne aspekte („*Sve češće se događa da o svom poslu govorim na negativan način*“). Sudionici procjenjuju svoj stupanj slaganja s tvrdnjama na ljestvici od 1 = „uopće se ne slažem“ do 4 = „potpuno se slažem“. Ukupan rezultat na dvjema ljestvicama formira se kao prosjek rezultata na svim tvrdnjama na pojedinoj ljestvici uz prethodno obrnuto bodovanje pozitivno formuliranih čestica. Obje skale imaju zadovoljavajuću pouzdanost, za skalu iscrpljenosti ona iznosi  $\alpha = 0,84$ , a za skalu otuđenosti  $\alpha = 0,76$  (Burić i Slišković, 2018) dok na našem uzorku pouzdanost za skalu otuđenost iznosi  $\alpha = 0,82$ , a za skalu iscrpljenosti  $\alpha = 0,81$ .

#### 3.2.2. Upitnik sociodemografskih karakteristika i obilježja radnog mjesta

Upitnik općih podataka sadržavao je informacije o dobi, spolu, životu s partnerom/icom, mjesečnom prihodu, radu od kuće, rukovodećoj poziciji na poslu i vrsti radnog ugovora. Kada se ispitivao rad od kuće na pitanje „*Radite li od doma*“ bilo je moguće odgovoriti „*Da, uvijek*“, „*Da, ponekad*“ i „*Ne, nikad*“. Zbog analize su kategorije stalnog i privremenog rada od doma promatrane kao jedna kategorija. Također, na pitanje „*Kakav radni ugovor imate*“ bilo je moguće odgovoriti s „*na neodređeno*“, „*na određeno*“ i „*freelancer/samozaposlen sam*“ te se zbog analize freelancer smatrao kao zaposlenik na određeno. Ostale tvrdnje su u analizu ušle nepromijenjene.

### 3.2.3. Upitnik emocionalne dobrobiti na poslu

Upitnik emocionalne dobrobiti na poslu (*Job-related Affective Well-being Scale, JAWS*; Van Katwyk i sur., 2000) postoji u dužoj (30 čestica) i kraćoj (20 čestica) verziji. U ovom istraživanju korištena je kraća verzija koja se sastoji od 20 čestica kako bi se procijenila emocionalna reakcija sudionika na njihov posao. Svaka čestica predstavlja jednu emociju, a sudionici odgovaraju koliko su se često tako osjećali na poslu u posljednjih 30 dana. Upitnik čine 10 pozitivnih („Zbog posla sam se osjećao ugodno“) i 10 negativnih emocija („Zbog posla sam se osjećao ljutito“). Sudionici daju odgovore na ljestvici od pet stupnjeva gdje je 1 = nikad, 2 = rijetko, 3 = povremeno, 4 = često i 5 = jako često. Rezultat je moguće formirati posebno za pozitivne i za negativne emocije gdje se za svaku česticu zbrajaju pripadajuće čestice, te je mogući raspon rezultata od 10 do 50. Također, moguće je formirati ukupni rezultat koji se dobiva zbrajanjem svih čestica, pri čemu je potrebno obrnuto bodovati čestice koje predstavljaju negativne emocije. Viša vrijednost ukupnog rezultata ukazuje na veći stupanj emocionalne dobrobiti na poslu. Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti iznosi  $\alpha = 0,91$  za negativne emocije,  $\alpha = 0,89$  za pozitivne emocije i  $\alpha = 0,95$  za ukupni rezultat (Van Katwyk i sur., 2000) dok na našem uzorku za negativne emocije iznosi  $\alpha = 0,87$ , za pozitivne emocije  $\alpha = 0,95$  te za ukupni rezultat  $\alpha = 0,94$ .

### 3.2.4. Upitnik novih načina rada

Upitnik novih načina rada (*Flexible Autonomous Work Questionnaire, FAWQ*; Ten Brummelhius, Halbesleben i Prabhu, 2011) je dizajniran za mjerenje novih načina rada pri čemu zaposlenici imaju veću kontrolu nad nekoliko aspekta njihovog posla. Upitnik se sastoji od četiri podljestvice: kontrole radnog vremena (u kojoj mjeri zaposlenici mogu birati vrijeme u kojem će obaviti posao), kontrole mjesta rada (u kojoj mjeri zaposlenici mogu birati lokaciju na kojoj će obavljati posao, kontrole sadržaja rada (u kojoj mjeri zaposlenici imaju kontrolu nad vrstom zadataka na koje trebaju obaviti) te kontrole kanala komunikacije (u kojoj mjeri zaposlenici imaju utjecaj nad kanalom komunikacije koji se koristi za rad). Svaka od četiri podljestvice se sastoji od tri čestice, a sudionici daju odgovore na skali od 1 = u potpunosti se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti za podljestvicu kontrole sadržaja rada iznosi  $\alpha = 0,90$ , za podljestvicu kontrole mjesta rada  $\alpha = 0,81$ , za podljestvicu kontrole radnog vremena  $\alpha =$

0,89 te  $\alpha = 0,66$  za podljestvicu kontrole kanala komunikacije (Ten Brummelhius i sur., 2011). Na našem uzorku koeficijenti pouzdanosti iznose  $\alpha = 0,89$  za kontrolu radnog vremena,  $\alpha = 0,94$  za kontrolu mjesta rada,  $\alpha = 0,75$  za kontrolu sadržaja rada i  $\alpha = 0,59$ , što smatramo zadovoljavajućim obzirom na činjenicu da je broj čestica po pojedinoj podljestvici malen.

### *3.3 Postupak*

Istraživanje je provedeno tijekom siječnja i veljače 2021. godine. Podaci su prikupljeni online upitnikom distribuiranim putem društvenih mreža i e-maila. Upitnik je kreiran na serveru LimeSurvey i kreirale su ga doc.dr.sc. Maša Tonković Grabovac i Iva Černja Rajter u sklopu istraživanja hrvatskih zaposlenika. U istraživanju su sudjelovale osobe koje imaju do 35 godina te rade više od 30 sati svaki tjedan, neovisno o vrsti ugovora. U pozivu na istraživanje je kratko objašnjena tema istraživanja te je poslan link putem kojeg su sudionici pristupali istraživanju. Prije početka samog istraživanja sudionicima je prikazana uputa u kojoj je bilo naglašeno da je istraživanje anonimno i dobrovoljno, da će podatci biti analizirani samo na grupnoj razini i u istraživačke svrhe, te su ispunjavanjem upitnika sudionici pristali na sudjelovanje u istraživanju. Također, napomenuto je kako sudionici mogu odustati u bilo kojem trenutku bez ikakvih posljedica. Sudionici su na početku biti obaviješteni da će ih se pitati za njihove opće demografske podatke, međutim, podatci o imenu i identitetu, kao ni ime tvrtke u kojoj rade se nigdje neće tražiti. Prije svakog seta pitanja sudionicima je priložena kratka uputa o načinu ispunjavanja pojedinog upitnika. Sudionicima je bio dostupan kontakt istraživača u slučaju bilo kakvih pitanja ili interesa o rezultatima istraživanja. Za ispunjavanja cijelog upitnika bilo je potrebno izdvojiti otprilike 15 minuta.

## 4. Rezultati

Kako bi se dobila opća ideja o razini i distribuciji izgaranja na poslu, emocionalnoj dobrobiti i novim načinima rada, provedena je analiza deskriptivnih podataka koja je prikazana u tablici 2.

Tablica 2. *Deskriptivni podatci mjera novih načina rada, emocionalne dobrobiti te izgaranja na poslu (N = 109)*

	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Zakrivljenost		Kolmogorov Smirnovljev test	
					Koeficijent	Standardna	Statistik	Značajnost
					asimetrije	pogreška		
Ljestvica pozitivnih emocija	15	50	31,02	7,95	0,06	0,23	0,05	0,20
Ljestvica negativnih emocija	10	45	22,17	6,5	0,78	0,23	0,11	0,00
Kontrola radnog vremena		15 3	8,53	4,14	0,05	0,23	0,12	0,00
Kontrola mjesta rada	3	15	8,91	4,34	-0,07	0,23	0,14	0,00
Kontrola sadržaja rada	3	15	9,27	3,06	-0,32	0,23	0,14	0,00
Kontrola kanala komunikacije	3	15	10,33	2,6	-0,44	0,23	0,12	0,00
Otuđenost	8	30	18,46	4,26	0,18	0,23	0,09	0,02
Iscrpljenost	8	27	18,05	3,73	-0,08	0,23	0,09	0,01

Rezultati na podljestvici pozitivnih emocija ( $M = 31,02$ ,  $sd = 7,95$ ) bili su viši nego na podljestvici negativnih emocija ( $M = 22,17$ ,  $sd = 6,5$ ) što ukazuje na to da zaposlenici u većoj mjeri doživljavaju pozitivne emocije na poslu. Obje podljestvice bile su blago pozitivno asimetrične, što upućuje na to da je većina sudionika postigla niže rezultate i na ljestvici pozitivnih i na ljestvici negativnih emocija. Od podljestvica novih načina rada, najveću prosječnu vrijednost ima kontrola kanala komunikacije ( $M = 10,33$ ,  $sd = 2,6$ ) što upućuje na to da zaposlenici na radnom mjestu imaju

najveću kontrolu nad kanalima komunikacije, dok je podljestvica kontrole radnog vremena imala najnižu prosječnu vrijednost ( $M = 8,53$ ,  $sd = 4,14$ ), što znači da su zaposlenici najmanje kontrole imali nad vremenom rada. Podljestvica kontrole radnog vremena je jedina podljestvica novih načina rada koja je pozitivno asimetrična, što znači da je većina zaposlenika imala malo kontrole nad time kada će obavljati svoj posao. Sudionici su na podljestvicama otuđenosti i iscrpljenosti imali otprilike podjednake rezultate ( $M = 18,46$ ,  $sd = 4,26$ ;  $M = 18,05$ ,  $sd = 3,73$ ). Raspodjela mjera otuđenosti bila je blago pozitivno asimetrična, što upućuje na to da je većina sudionika postigla niske rezultate na podljestvici otuđenosti, dok je raspodjela mjera iscrpljenosti bila blago negativno asimetrična, što upućuje na to da je većina sudionika postigla visoke rezultate na podljestvici iscrpljenosti.

Za provedbu parametrijskih analiza osnovna pretpostavka je da su distribucije rezultata približno normalne, stoga je napravljen Kolmogorov-Smirnov test. Rezultati testa ukazuju na statistički značajno odstupanje distribucije rezultata od normalne krivulje za sve korištene mjere, osim ljestvice pozitivnih emocija (tablica 2). Standardne analize se ne mogu provesti jedino kad su pretpostavke parametrijske statistike narušene u ekstremnom stupnju (Aron, Aron i Coups, 2006), što u našim rezultatima nije slučaj. Stoga smatramo da pretpostavke parametrijske statistike nisu bitnije narušene te da je opravdano korištenje parametrijskih postupaka u daljnjoj analizi.



Tablica 3. Prikaz Pearsonovih koeficijenata korelacija između varijabli (N = 109)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Spol													
2. Život s partnerom	0,02												
3. Osobni mjesečni prihodi	-0,20*	0,09											
4. Rad od kuće	0,01	0,02	<b>-0,31**</b>										
5. Rukovodeća pozicija	0,08	-0,10	-0,15	<b>0,26**</b>									
6. Vrsta radnog ugovora	0,03	-0,06	<b>-0,29**</b>	0,21*	0,16								
7. Ljestvica pozitivnih emocija	-0,01	-0,06	0,16	-0,16	-0,23*	0,11							
8. Ljestvica negativnih emocija	0,17	0,12	-0,19*	0,19	0,05	-0,07	<b>-0,66**</b>						
9. Kontrola vremena rada	0,06	-0,17	0,19	<b>-0,51**</b>	-0,22*	-0,09	0,19	-0,19*					
10. Kontrola mjesta rada	-0,10	-0,12	0,20*	<b>-0,61**</b>	-0,15	-0,06	0,21*	<b>-0,34**</b>	<b>0,64**</b>				
11. Kontrola sadržaja rada	0,06	0,03	<b>0,25**</b>	<b>-0,35**</b>	-0,21*	0,01	<b>0,45**</b>	<b>-0,27**</b>	<b>0,39**</b>	<b>0,45**</b>			
12. Kontrola kanala komunikacije	-0,01	-0,05	<b>0,30**</b>	<b>-0,32**</b>	-0,10	-0,11	<b>0,36**</b>	<b>-0,33**</b>	<b>0,38**</b>	<b>0,36**</b>	<b>0,55**</b>		
13. Otuđenost	0,06	0,02	<b>-0,26**</b>	<b>0,31**</b>	<b>0,26**</b>	0,02	<b>-0,77**</b>	<b>0,56**</b>	<b>-0,27**</b>	<b>-0,30**</b>	<b>-0,50**</b>	<b>-0,32**</b>	
14. Iscrpljenost	0,14	0,11	-0,18	0,12	0,10	-0,01	<b>-0,60**</b>	<b>0,69**</b>	-0,20*	<b>-0,26**</b>	<b>-0,26**</b>	<b>-0,39**</b>	<b>0,56**</b>

Legenda: \*\* p<0,01, \*p<0,05; korelacije veće od 0,20 otisnute su masno

Kako bi odgovorili na prvi problem istraživanja, koji je bio ispitati povezanost između sociodemografskih karakteristika, obilježja radnog mjesta, emocionalne dobrobiti na poslu, dimenzija novih načina rada i sindroma izgaranja, proveli smo korelacijsku analizu. Tablica 3 prikazuje korelacije varijabli uključenih u istraživanje. U daljnjem tekstu biti će opisan odnos između prediktorskih i kriterijskih varijabli te međusobni odnos prediktora, a opisane će biti samo značajne povezanosti na razini od 1%.

Spol sudionika i život s partnerom nisu se pokazali značajno povezanima s otuđenosti i iscrpljenosti. Spol je značajno povezan jedino s osobnim mjesečnim prihodima, na način da su žene ostvarivale niže prihode. Viši osobni mjesečni prihodi upućuju na nižu razinu otuđenosti, a bili su povezani i s radom od kuće, vrstom radnog ugovora, kontrolom sadržaja rada i kontrolom kanala komunikacije. Od obilježja radnog mjesta, sa otuđenosti su značajno povezani rad od kuće i rukovodeća pozicija na poslu, na način da zaposlenici koji ne rade od kuće i nisu na rukovodećim pozicijama doživljavaju veći stupanj otuđenosti. Rad od kuće je također bio povezan s rukovodećom pozicijom i svim podljestvicama novih načina rada.

Podljestvice pozitivnih i negativnih emocija bile su međusobno umjereno negativno povezane ( $r = -0,66, p < 0,01$ ) što znači da zaposlenici koji doživljavaju više pozitivnih emocija na poslu, doživljavaju manje negativnih. Obje podljestvice pozitivnih i negativnih emocija su srednje visoko povezane s obje podljestvice izgaranja na poslu. Otuđenost i iscrpljenost su negativno povezane s pozitivnim emocijama ( $r = -0,77, p < 0,01$ ;  $r = -0,60, p < 0,01$ ) što znači da osobe koje doživljavaju više pozitivnih emocija na poslu doživljavaju manju razinu iscrpljenosti i otuđenosti. Također, iscrpljenost i otuđenost su srednje visoko povezane s doživljavanjem negativnih emocija na poslu ( $r = 0,69, p < 0,01, r = 0,56, p < 0,01$ ) na način da zaposlenici koji doživljavaju više negativnih emocija na poslu iskazuju više razine otuđenosti i iscrpljenosti. Podljestvica pozitivnih emocija je također povezana s kontrolom sadržaja rada i kontrolom kanala komunikacije, na način da osobe koje imaju veću kontrolu nad tim karakteristikama rada doživljavaju više pozitivnih emocija na poslu. Podljestvica negativnih emocija je negativno povezana sa svim dimenzijama novih načina rada, na način da sudionici koji nemaju kontrolu nad mjestom, vremenom, sadržajem rada i kanalima komunikacije doživljavaju više negativnih emocija na poslu.

Što se tiče povezanosti između podljestvica pojedinih upitnika, podljestvice novih načina rada su sve međusobno povezane. Najvišu povezanost su međusobno imale kontrola vremena rada i kontrola mjesta rada ( $r = 0,64, p < 0,01$ ) što znači da zaposlenici koji mogu slobodnije birati

vrijeme rada mogu birati i mjesto na kojem će obavljati posao. Nadalje, sve podljestvice novih načina rada bile su nisko negativno povezane s iscrpljenosti i otuđenosti, što znači da što veću kontrolu zaposlenici imaju nad uvjetima rada, to doživljavaju nižu iscrpljenost i otuđenost. Završno, podljestvice otuđenosti i iscrpljenosti međusobno su bile pozitivno povezane ( $r = 0,56$ ,  $p < 0,01$ ).

Kako bi se dobio odgovor na problem predviđaju li sociodemografske karakteristike, obilježja radnog mjesta, dimenzije emocionalne dobrobiti na poslu i novi načini rada izgaranje na poslu provedene su dvije hijerarhijske analize u tri koraka, posebno za svaku dimenziju izgaranja (otuđenost i iscrpljenost) čiji su rezultati prikazani u tablicama 4 i 5. Hijerarhijska regresijska analiza nam omogućava provjeru dodatnog doprinosa emocionalne dobrobiti na poslu i novih načina rada pri objašnjavanju varijance kriterija, povrh sociodemografskih karakteristika i obilježja radnog mjesta. U prvom koraku su uvrštene sociodemografske karakteristike i obilježja radnog mjesta, u drugom pozitivne i negativne emocije doživljene na poslu, a u trećem koraku novi načini rada (kontrola radnog vremena, kontrola mjesta rada, kontrola sadržaja rada i kontrola kanala komunikacije).

Tablica 5. Rezultati hijerarhijske analize s dimenzijom otuđenosti kao kriterijem

	Standardizirani regresijski koeficijent ( $\beta$ )		
	1. korak $\beta$	2. korak $\beta$	3. korak $\beta$
<b>Sociodemografske karakteristike</b>			
Spol	-0,000	0,028	0,048
Život s partnerom	0,059	-0,016	-0,010
Osobni mjesečni prihod	-0,191	-0,063	-0,052
<b>Obilježja radnog mjesta</b>			
Rad od kuće	0,216*	0,141*	0,111
Rukovodeća pozicija	0,118	0,036	0,016
Vrsta radnog ugovora	-0,097	0,050	0,069
<b>Upitnik afektivne dobrobiti na poslu</b>			
Ljestvica pozitivnih emocija		-0,703**	-0,644**
Ljestvica negativnih emocija		0,054	0,084
<b>Upitnik novih načina rada</b>			
Kontrola vremena rada			-0,053
Kontrola mjesta rada			0,037
Kontrola sadržaja rada			-0,202*
Kontrola kanala komunikacije			0,117
<i>R</i>	0,401	0,802	0,817
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,161	0,643	0,668
<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adj.</i>	0,111	0,614	0,626
$\Delta R^2$	0,161**	0,482**	0,025
<i>F</i>	3,224*	22,273**	15,918**

*Legenda:*  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent; *R* – koeficijent multiple korelacije; *R*<sup>2</sup> – koeficijent multiple determinacije;  $\Delta R^2$  – promjena u postotku objašnjene varijance; *R*<sup>2</sup>*adj.* – korigirani koeficijent multiple determinacije, \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

U hijerarhijskoj analizi u kojoj je kriterijska varijabla bila dimenzija otuđenosti u prvom su koraku uvedene sociodemografske karakteristike i obilježja radnog mjesta i njima je objašnjeno 11,1% varijance kriterija. Značajnim prediktorom pokazao se rad od kuće ( $\beta = 0,216$ ,  $p < 0,05$ ). U drugom koraku analize dodane su dimenzije emocionalne dobrobiti na poslu i njima je objašnjeno dodatnih 48,2% varijance otuđenosti. U ovom se koraku ljestvica pozitivnih emocija pokazala kao

značajni prediktor ( $\beta = -0,703$ ,  $p < 0,01$ ) dok ljestvica negativnih emocija nije. U trećem koraku dodane su dimenzije novih načina rada, gdje se samo kontrola sadržaja rada pokazala kao značajni prediktor dimenzije otuđenosti ( $\beta = -0,202$ ,  $p < 0,01$ ). Cjelokupnim modelom objašnjeno je 66,8% varijance dimenzije otuđenosti.

Tablica 5. Rezultati hijerarhijske analize s dimenzijom iscrpljenosti kao kriterijem

	Standardizirani regresijski koeficijent ( $\beta$ )		
	1. korak $\beta$	2. korak $\beta$	3. korak $\beta$
<b>Sociodemografske karakteristike</b>			
Spol	0,101	0,047	0,049
Život s partnerom	0,131	0,036	0,018
Osobni mjesečni prihod	-0,163	-0,036	-0,011
<b>Obilježja radnog mjesta</b>			
Rad od kuće	0,057	-0,058	-0,115
Rukovodeća pozicija	0,074	0,016	0,024
Vrsta radnog ugovora	-0,066	0,060	0,046
<b>Upitnik afektivne dobrobiti na poslu</b>			
Ljestvica pozitivnih emocija		-0,278**	-0,265**
Ljestvica negativnih emocija		0,286**	0,471**
<b>Upitnik novih načina rada</b>			
Kontrola vremena rada			-0,030
Kontrola mjesta rada			-0,042
Kontrola sadržaja rada			0,072
Kontrola kanala komunikacije			-0,183**
<i>R</i>	0,269	0,729	0,764
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,072	0,532	0,557
<i>R</i> <sup>2</sup> <i>adj.</i>	0,017	0,494	0,501
$\Delta R^2$	0,072	0,459**	0,025
<i>F</i>	1,313	14,056**	9,945**

Legenda:  $\beta$  – standardizirani regresijski koeficijent; *R* – koeficijent multiple korelacije; *R*<sup>2</sup> – koeficijent multiple determinacije;  $\Delta R^2$  – promjena u postotku objašnjene varijance; *R*<sup>2</sup>*adj.* – korigirani koeficijent multiple determinacije, \*\*  $p < 0,01$ , \*  $p < 0,05$

Prilikom hijerarhijske analize gdje je kriterijska varijabla bila dimenzija iscrpljenosti u prvom koraku su također uvedene sociodemografske karakteristike i obilježja radnog mjesta. Prvi korak u analizi nije se pokazao statistički značajnim. U drugom koraku analize dodane su dimenzije afektivne dobrobiti na poslu. U ovom slučaju su i ljestvica pozitivnih emocija ( $\beta = -0,278, p < 0,05$ ) i ljestvica negativnih emocija ( $\beta = 0,286, p < 0,01$ ) bili statistički značajni prediktori i objasnili su dodatnih 45,9% varijance iscrpljenosti. U trećem koraku uvedene su dimenzije novih načina rada, od kojih je samo kontrola kanala komunikacije bila statistički značajni prediktor ( $\beta = -0,183, p < 0,01$ ). Cjelokupnim modelom objašnjeno je 55,7% varijance dimenzije iscrpljenosti.

## 5. Rasprava

Cilj istraživanja bio je provjeriti odnos između dimenzija izgaranja na poslu, sociodemografskih karakteristika, obilježja radnog mjesta, emocija doživljenih na poslu i novih načina rada koji se primjenjuju, te utvrditi mogućnost predikcije izgaranja na poslu na temelju ovih varijabli.

Prvi problem bio je ispitati povezanost između sociodemografskih karakteristika, obilježja radnog mjesta, emocija doživljenih na poslu, novih načina rada i dimenzija izgaranja na poslu. Rezultati su pokazali kako će otuđenost na poslu u većoj mjeri doživljavati zaposlenici s nižim mjesečnim prihodima, koji rjeđe rade od kuće i zaposlenici čiji posao nije rukovodeći, koji doživljavaju manje pozitivnih i više negativnih emocija na poslu te imaju manju kontrolu nad vremenom, mjestom i sadržajem rada te kanalima komunikacije. Iscrpljenost na poslu će češće doživljavati zaposlenici koji doživljavaju manje pozitivnih i više negativnih emocija na poslu te imaju manju kontrolu nad mjestom i sadržajem rada te kanalima komunikacije. Suprotno očekivanjima, spol i život s partnerom nisu bili povezani s dimenzijama izgaranja na poslu. Prijašnja istraživanja su pokazala kako postoji razlika u izgaranju na poslu između muškaraca i žena (Boštjančič i sur., 2015; Maslach i sur., 2001), gdje su žene postizale više rezultate na dimenziji iscrpljenosti. Međutim, u našem istraživanju je velika razlika u zastupljenosti spolova, odnosno u istraživanju je sudjelovalo značajno više žena nego muškaraca. Također je moguće da nije pronađena razlika u izgaranju između muškaraca i žena zbog toga što većina sudionika nije imala djecu. Taj rezultat je u skladu s istraživanjem Hilla i suradnika (2008) koji nisu pronašli razliku u stupnju izgaranja na poslu između mladih muškaraca i žena bez djece. Nadalje, Maslach i suradnici (2001) su pronašli da osobe koje žive s partnerom doživljavaju manje izgaranja na poslu zbog emocionalne potpore koje partner pruža te mogućnosti dijeljenja troškova. U ovom istraživanju nije pronađena povezanost između življenja s partnerom i doživljavanja izgaranja na poslu. Ahola i suradnici (2007) su pronašli da je samo kod muškaraca razina izgaranja na poslu bila povezana sa življenjem s partnerom, pa je i ovu razliku moguće pripisati nejednakoj zastupljenosti spolova u istraživanju. Sukladno očekivanjima, veći mjesečni prihodi bili su negativno povezani s izgaranjem na poslu (Maslach i Leiter, 2016). Što se tiče karakteristika posla, rad od kuće bio je značajno negativno povezan s izgaranjem na poslu. Navedeni rezultat nije iznenađujući zbog toga što rad od kuće zaposlenicima omogućuje lakšu organizaciju i usklađivanje

privatnih i poslovnih obaveza, uz veću mogućnost upravljanja vlastitim vremenom (Heathfield, 2019).

Nadalje, kada zaposlenik ne osjeća da ima utjecaj na donošenje odluka, da njegov doprinos nije vrednovan i relevantan, rizik od izgaranja na poslu značajno raste (Maslach i Leiter, 2016). Stoga nije iznenađujući nalaz našeg istraživanja koje pokazuje negativnu povezanost između rukovodeće pozicije i izgaranja na poslu. Nije pronađena povezanost između izgaranja na poslu i vrste radnog ugovora, koja se očekivala jer bi zaposlenici koji rade na neodređeno mogli doživljavati veći stres zbog neizvjesnosti posla i nesigurnosti zadržavanja ugovora. Moguće je da ta razlika nije pronađena zbog toga što je zbog pandemije koronavirusa mnogim sudionicima zaposlenje nesigurno. Budući da se radi o mladim zaposlenicima moguće je i da im nesigurno zaposlenje ne stvara veliki stres jer nemaju obitelj za koju trebaju skrbiti te lakše mijenjaju poslove.

Rezultati pokazuju visoku povezanost između ljestvice pozitivnih i ljestvice negativnih emocija koja je iznosila ( $r = 0,64$ ,  $p < 0,01$ ) što je u skladu s prethodnim istraživanjem koje je koristilo istu mjeru emocionalne dobrobiti na uzorku hrvatskih zaposlenika (Majcen i sur., 2018). Nadalje, sve komponente novih načina rada (kontrola vremena rada, mjesta rada, sadržaja i kanala komunikacije) su bile značajno negativno povezane s negativnim emocijama doživljenim na poslu. Kontrola mjesta rada, sadržaja rada i kanala komunikacije su bile značajno pozitivno povezane s pozitivnim emocijama.

Sukladno očekivanjima, pozitivne emocije bile su značajno negativno povezane, dok su negativne emocije bile značajno pozitivno povezane s dimenzijama izgaranja na poslu. Zaposlenici koji doživljavaju više pozitivnih emocija na poslu doživljavaju i manju otuđenost kao dimenziju izgaranja. Navedeni nalaz je u skladu s istraživanjem Basinske i suradnika (2014) koji pokazuju da pozitivne emocije posreduju vezu između stresnih događaja i otuđenosti. Autori napominju kako je nedostatak pozitivnih emocija povezan s gubitkom zadovoljstva poslom, te da gubitak užitka na poslu može dovesti do otuđenosti. Sukladno tome, zaposlenici koji doživljavaju više negativnih emocija na poslu doživljavaju veću otuđenost, što je također u skladu s istraživanjem Basinske i suradnika (2014), koji su pronašli da su negativne emocije posredovale vezu između akutnog stresa i otuđenosti, iako je ta veza bila jača za iscrpljenost. Istraživanje Spectora i Goha (2001) pokazuje kako je doživljavanje negativnih emocija važan element u razlikovanju stresnih od ne stresnih situacija. Ne može se pretpostaviti da će se neki događaji nužno tumačiti kao stresni i da će smanjivati dobrobit, ako ti događaji kod zaposlenika ne izazivaju pojavu negativnih



emocija. Nadalje, doživljavanje negativnih emocija na poslu je povezano s iscrpljenosti, što je u skladu s istraživanjem Basinske i suradnika (2014) koji pokazuju da su negativne emocije posredovale vezu između akutnog stresa i iscrpljenosti. Autori napominju da manji stresori doživljeni na poslu, kada se sakupe, mogu dovesti do gubitka psiholoških resursa, tako da manje intenzivne negativne emocije kada se nakupe mogu dovesti do iscrpljenosti. Iako doživljavanje pozitivnih emocija motivira zaposlenike i čini ih spremnijima ulagati svoju energiju u radne zadatke, negativne emocije igraju ključnu ulogu u procesu stresa koji može dovesti do izgaranja na poslu (Spector i Goh, 2001). Pozitivne emocije također smanjuju intenzitet negativnih emocija, koje imaju središnju ulogu u procesu doživljavanja stresa na poslu (Spector i Goh, 2001). Na općoj razini opravdano je reći da su pozitivne emocije motivacijska snaga koja potiče pozitivna stanja, stavove i ponašanja na radnom mjestu, dok su negativne emocije povezane sa stresom i negativnim ishodom na radnom mjestu (Spector i Goh, 2001).

Nadalje, sve komponente novih načina rada (kontrola vremena rada, mjesta rada, sadržaja i kanala komunikacije) su bila značajno negativno povezana s obje dimenzije izgaranja na poslu, što je u skladu s prethodnim istraživanjima koja pokazuju kako zaposlenici zaposleni na različitim radnim mjestima koji su uključeni u bilo koji tip formalnog fleksibilnog radnog aranžmana iskazuju manju razinu stresa i izgaranja na poslu (Grzywacz i sur., 2008). Demerouti i suradnici (2014) su pronašli da sam osjećaj kontrole nad radnim vremenom i mjestom rada smanjuju stres na radnom mjestu. Ovaj rezultat predlaže da korištenje novih načina rada, pogotovo kontrole nad vremenom rada stvara među zaposlenicima osjećaj da mogu svoje obaveze vezane uz posao uklopiti u svoj život, što smanjuje stres i dovodi do nižeg izgaranja. Kontrola vremena rada omogućuje zaposlenicima da koriste svoje vrijeme efikasnije i zakazuju radne obaveze na način da ne ometaju njihove obiteljske obaveze. Grzywacz i suradnici (2008) su pronašli da je kontrola nad vremenom rada povezana s nižom razinom stresa i izgaranja kod zaposlenika jer stvara mogućnost da uklope posao u svoj život općenito što stvara veći osjećaj autonomije. Kattenbach i suradnici (2010) su u svom istraživanju pronašli potvrdu da je restriktivno radno vrijeme povezano s iscrpljenošću. Također, pronašli su da nakon što kontroliraju različite zahtjeve posla, autonomija u odabiru radnog vremena je bila negativno povezana s iscrpljenošću. Veća autonomija i kontrola u vezi završetka radnih zadataka je imala pozitivan efekt na zadovoljstvo poslom (Kelliher i Anderson, 2008). Mogućnost odabira lokacije rada, na primjer rad od kuće, također omogućuje zaposlenicima da organiziraju svoj rad na način da je najmanje u konfliktu s njihovim obiteljskim

životom, te štedi vrijeme koje je potrebno za odlazak na posao (Demerouti i sur., 2014). Ten Brummelhuis i suradnici (2012) su u svom istraživanju pronašli da kontrola kanala komunikacije ima pozitivan utjecaj na smanjenje iscrpljenosti. Istražujući vezu između fleksibilnosti na radnom mjestu, konflikta radne i obiteljske uloge te stresa i izgaranja, autori su pronašli da su se zaposlenici osjećali manje iscrpljeno na dane kada su koristili nove načine rada, zbog povećane povezanosti. Kontrola nad kanalima komunikacije (kada su zaposlenici sami odlučivali kada će i kojim kanalima komunicirati) je povećala povezanost između kolega, što je rezultiralo povećanjem rade angažiranosti i smanjenjem iscrpljenosti. Nadalje, Demerouti i suradnici (2014) su pokazali kako je svakodnevno korištenje novih načina rada bilo pozitivno povezano s radnom angažiranošću i negativno povezano s iscrpljenosti zbog povećane efikasne komunikacije i razmijene informacija između kolega.

Drugi problem istraživanja bio je ispitati doprinos sociodemografskih karakteristika, obilježja radnog mjesta, emocionalne dobrobiti na poslu i novih načina rada u predviđanju stupnja izgaranja na poslu hijerarhijskom regresijskom analizom. Zanimalo nas je ukupno objašnjenje varijance kriterija kada su u analizu uključene sve kriterijske varijable te aditivni doprinos pojedinog bloka varijabli u objašnjenju izgaranja. Sociodemografske karakteristike, obilježja posla, emocije doživljene na poslu i komponente novih načina rada objasnili su značajni dio varijance obiju mjera izgaranja na poslu – otuđenosti i iscrpljenosti. Dimenzije novih načina rada imale su dodatni doprinos u predviđanju otuđenosti i iscrpljenosti u odnosu na emocionalnu dobrobit na poslu. Kad smo u hijerarhijsku analizu kao kriterij uvrstili otuđenost, nakon uključivanja svih prediktora objašnjeno je 66,8% varijance kriterija. Sociodemografske karakteristike i obilježja radnog mjesta nisu se pokazali kao značajni prediktori. Značajnim prediktorima pokazali su se ljestvica pozitivnih emocija i kontrola sadržaja rada. U prvom smo koraku naše analize uvrstili sociodemografske karakteristike i obilježja radnog mjesta pri čemu je statistički značajni prediktor bio rad od kuće. Njima smo objasnili 16,1% varijance kriterija. Češći rad od kuće je povezan s nižom otuđenosti. U drugom koraku su uključene dimenzije emocionalne dobrobiti na poslu, pri čemu je objašnjeno dodatnih 48,2% varijance kriterija. Dakle, rjeđe doživljavanje pozitivnih emocija je povezano s većom otuđenošću. Dodavanjem novih načina rada u trećem koraku analize objašnjeno je dodatnih 2,5% varijance kriterija, gdje je kontrola sadržaja rada bila negativno povezana s otuđenošću. Istim smo prediktorima uspjeli objasniti 55,7% varijance iscrpljenosti. U ovom slučaju sociodemografske karakteristike i obilježja radnog mjesta

nisu se pokazali značajnim prediktorima. U drugom koraku su se pozitivne i negativne emocije doživljene na poslu pokazali kao značajni prediktori te su objasnili 45,9% varijance kriterija. U trećem koraku su u analizu uvedene dimenzije novih načina rada koje su objasnile dodatnih 2,5% varijance kriterija, te se jedino kontrola kanala komunikacije pokazala značajno povezana s iscrpljenosti.

Zaključno, na temelju nalaza ovog istraživanja možemo zaključiti da su emocionalna dobrobit na poslu i novi načini rada dobri prediktori izgaranja na poslu, dok se sociodemografske karakteristike i obilježja posla nisu pokazali kao dobri prediktori. Pri tome se najsnažnijim prediktorom otuđenosti i iscrpljenosti pokazala emocionalna dobrobit na poslu, odnosno češće doživljavanje pozitivnih i rjeđe doživljavanje negativnih emocija. Također se pokazalo da su dimenzije novih načina rada povezane s otuđenosti i iscrpljenosti, ali je njihov doprinos objašnjenju varijance dimenzija izgaranja na poslu malen kada kontroliramo emocionalnu dobrobit na poslu. Budući da zbog pandemije COVID-19 sve više organizacija počinje implementirati nove načine rada, tu vezu je potrebno dalje istražiti. Premda nisu sve hipoteze potvrđene, naši nalazi potvrđuju nalaze prijašnjih istraživanja i pružaju nove informacije koje mogu poslužiti kao polazna točka daljnjim istraživanjima.

### *5.1. Metodološki nedostaci i implikacije istraživanja*

Važno je spomenuti i nedostatke i ograničenja ovog istraživanja koja su mogla utjecati na rezultate. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku, što onemogućava generalizaciju rezultata na populaciju. Nadalje, problematična je i veličina uzorka pa bi bilo dobro replicirati rezultate na većem uzorku. Također, u uzorku prevladavaju ispitanici ženskog roda, što je važno jer su dosadašnja istraživanja ukazala na rodne razlike u izgaranju na poslu. Preciznije, muškarci često postižu više rezultate na cinizmu, a žene nešto više na dimenziji iscrpljenosti (Boštjančič i sur., 2015). Također, važno je napomenuti da je 43% osoba koje su pristupile rješavanju upitnika odustalo u nekoj fazi rješavanja, najvjerojatnije zbog dužine upitnika i vremena koje je trebalo izdvojiti za popunjavanje. Stoga je moguće da se osobe koje su popunile cijeli upitnik razlikuju po nekim važnim osobinama od onih osoba koje nisu popunile upitnik. Motivacija sudionika za završavanje upitnika se sigurno smanjila jer je bilo potrebno izdvojiti tridesetak minuta. Također, sam način prikupljanja podataka putem interneta može biti problematičan. Iako online

istraživanjem povećana dostupnost sudionika, mogućnost generalizacije rezultata je manja. Karakteristike uzorka predstavljaju ograničenje na način da određene skupine ispitanika nisu adekvatno zastupljene u ovom istraživanju. Većina ispitanika u uzorku je ženskog roda te je visokoobrazovana, dolazi iz velikog grada i nema djece. Nadalje, ovo istraživanje je bilo korelacijsko, stoga iz dobivenih podataka ne možemo zaključivati o uzročno-posljedičnoj vezi ispitivanih varijabli, nego samo odrediti njihovu povezanost i smjer njihove povezanosti. Također, istraživanje je provedeno u jednoj točki, a ne longitudinalno, što ograničava objašnjavanje dobivenih rezultata. Važno je i naglasiti kako su na rezultate mogle utjecati metrijske karakteristike instrumenta, točnije relativno niska pouzdanost podljestvice „kontrola sadržaja rada“ upitnika novih načina rada, čime su rezultati na toj podljestvici i njihovo povezivanje s mjerama ostalih konstrukata upitni. Treba i uzeti u obzir da je teško postaviti dobar nacrt za mjerenje efekata novih načina rada u organizacijama jer je teško izolirati efekte novih načina rada od ostalih promjena koje mogu utjecati na rezultate. Na kraju, važno je uzeti u obzir i društveni kontekst istraživanja, odnosno pandemiju COVID-19. Početkom 2020. godine u Hrvatskoj se pojavila globalna pandemija koja je značajno promijenila živote mnogih ljudi. Kako bi se spriječilo širenje zaraze, uvedene su brojne mjere zaštite koje su uključivale, između ostalog, socijalnu izolaciju i rad od kuće. Bilo bi dobro detaljnije istražiti razliku između doživljenog stresa prije i za vrijeme pandemije te kakve će posljedice to ostaviti na zaposlenike. Također, treba uzeti u obzir da su brojne organizacije koje inače ne nude fleksibilne radne aranžmane zbog izvanredne situacije trebale prilagoditi svoj način rada odnosno uvesti barem neke aspekte novih načina rada zbog poštivanja epidemioloških mjera predloženih od Nacionalnog stožera za civilnu zaštitu. Mnoge organizacije su uvele fleksibilne načine rada bez obzira na dotadašnju praksu te je moguće da su mnoge to napravile bez adekvatne pripreme. Nadalje, na rezultate izgaranja je su mogli utjecati razni faktori poput općeg stanja straha i neizvjesnosti, promjena u svakodnevnom životu, zatvaranje vrtića i škola što je poremetilo balans radnog i poslovnog života, te smanjena socijalizacija i komunikacija.

Neovisno o postojećim nedostacima, važno je uzeti u obzir i one pozitivne strane, kao i praktične implikacije koje ovi podaci donose. Praktične implikacije dobivenih rezultata ukazuju na važnost emocionalne dobrobiti na poslu i novih načina rada kod izgaranja na poslu. Važnost istraživanja izgaranja na poslu evidentna je zbog njegovog utjecaja na zdravlje ispitanika, nepoželjno organizacijsko ponašanje kao i smanjenje predanosti poslu (Maslach i sur., 2001), te

može dovesti do značajnih materijalnih, ali i nematerijalnih gubitaka za organizacije. Zabrinjavajuće je što mladi već nakon nekoliko godina radnog staža pokazuju visoku razinu izgaranja na poslu. Budući da su se emocionalna dobrobit na poslu, nešto manje i primjena novih načina rada, pokazali kao dobri prediktori izgaranja na poslu, stručnjaci bi u radu s ljudima i organizacijama trebali upozoravati na korist emocionalne dobrobiti i prelaska na nove načine rada. Rana intervencija i prevencija izgaranja na poslu ključne su za očuvanje novih generacija mladih ljudi koji ulaze u svijet rada.

## **6. Zaključak**

Cilj istraživanja bio je provjeriti odnos između dimenzija izgaranja na poslu, sociodemografskih karakteristika, obilježja radnog mjesta, emocija doživljenih na poslu i novih načina rada koji se primjenjuju, te utvrditi mogućnost predikcije izgaranja na poslu na temelju ovih varijabli. S obzirom na postavljene ciljeve i dobivene rezultate, donosimo nekoliko zaključaka.

Iz provedenih korelacijskih analiza utvrdili smo da su s rjeđim doživljavanjem otuđenosti pozitivno povezani viši mjesečni prihodi, češći rad od kuće, rukovodeća pozicija na poslu, češće doživljavanje pozitivnih i rjeđe doživljavanje negativnih emocija, te sve dimenzije novih načina rada (kontrola vremena, mjesta i sadržaja rada te kontrola kanala komunikacije). S rjeđim doživljavanjem iscrpljenosti pozitivno su povezani češće doživljavanje pozitivnih i rjeđe doživljavanje negativnih emocija, te sve dimenzije novih načina rada.

Sociodemografske karakteristike, obilježja posla, emocionalna dobrobit i novi načini rada u određenoj mjeri doprinose objašnjenju sindroma izgaranja. Regresijskom analizom objašnjeno je 66,8% varijance otuđenosti, a najbolji prediktori bili su ljestvica pozitivnih emocija i kontrola sadržaja rada. Istim prediktorima objašnjeno je 55,7% varijance iscrpljenosti, gdje su najbolji prediktori bili ljestvice pozitivnih i negativnih emocija te kontrola kanala komunikacije. Rezultati su djelomično u skladu s očekivanjima i pokazuju kako postoji učinak emocionalne dobrobiti na poslu i novih načina rada na izraženost izgaranja na poslu, a ti rezultati mogu biti korisni organizacijama pri osmišljavanju i implementaciji edukacija i intervencija usmjerenih prema očuvanju mentalnog zdravlja zaposlenika

## 7. Literatura

- Ahola, K. (2007). *Occupational burnout and health*. Finnish Institute of Occupational Health.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Schaufeli, W. B. i Blonk, R. W. B. (2014). It's All About Careerskills: Effectiveness of a Career Development Intervention for Young Employees. *Human Resource Management, 54*(4), 533–551.
- Almer, E. D. i Kaplan, S. E. (2002). The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting, 14*(1), 1–34.
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.).
- Aron, A., Aron, E. N. i Coups, E. J. (2006). *Statistics for psychology*. New Jersey: Pearson.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. i Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory General Survey: an internet study. *Anxiety Stress and Coping, 15*, 245-260.
- Basinska, B. A., Wiciak I. i Daderman, A. M. (2014). Fatigue and burnout in police officers: the mediating role of emotions. *Policing: an international Journal of Police Strategies and Management, 37*(3), 665-680.
- Bekker, M., Croon, M. i Bressers, B. (2005). Childcare involvement, job characteristics, gender and work attitudes as predictors of emotional exhaustion and sickness absence. *Work & Stress, 19*, 221-237.
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. i Vink, P. (2012). New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work, 41*(1), 2605-2610.
- Boštjančič, E., Zager Kocjan, G i Stare, J. (2015). Role of socio-demographic characteristics and working conditions in experiencing burnout. *Suvremena psihologija 18, 1*, 43-60.
- Brewer, E. W. i Shapard, L. (2004). Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience. *Human Resource Development Review, 3*(2), 102-123.
- Burić, I., Slišković, A. (2018). Oldenburški upitnik sagorijevanja. *Zbirka psihologijskih skala i upitnika, svezak 9*, 13-20.
- Demerouti, E. i Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout (and Engagement). *Stress and burnout in health care, 65–78*.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. i Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L. i Bakker, A. B. (2014). New ways of working: impact on working conditions, work-family balance, and well-being. *The impact of ICT on quality of working life*, 123-141.
- Diener, E. i Larsen, R. (1993). *The experience of emotional well-being. Handbook of emotion*. New York, NY: Guilford
- Elfering, A., Semmer, N. K., Tschan, F., Kälin, W. i Bucher, A. (2007). First years in job: A three-wave analysis of work experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 97–115.
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. i Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work and Family*, 11(2), 199–214.
- Heathfield, S. M. (2019). *The Pros and cons of flexible work schedule*. Pribavljeno 10. 5. 2021. s adrese <https://www.thebalancecareers.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964>.
- Heinemann, L. V. i Heinemann, T. (2017). Burnout research: Emergence and scientific investigation of a contested diagnosis. *Sage Open*, 7(1), 1-12.
- Hill, E. J., Brennan, R. T. I Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165-181.
- Isen, A. M. i Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 295-325.
- Johnson, S. J., Holdsworth, L., Hoel, H. i Zapf, D. (2013). Customer stressors in service organizations: The impact of age on stress management and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 318-330.
- Katsabian, T. (2020). The telework virus: How the COVID-19 pandemic has affected telework and exposed its implications for privacy and equality. Pribavljeno 18.6. 2021. S adrese [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3684702](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3684702)
- Kattenbach, R., Demerouti, E. i Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295.

- Kelliher, C. i Anderson, D. (2008). For better or for worse? Analysis of how flexible working practices influence employees perceptions of job quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 419–431.
- Lambert, A. D., Marler, J. H. i Gueutal, H. G. (2008). Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 107–117.
- Leka, S., Griffiths, A., i Cox, T. (2003). *Work Organisation & Stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. World Health Organisation. Pribavljeno 16.4.2021. s adrese: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42625>
- Majcen, J., Černja I. i Tonković Grabovac, M. (2018). *Emotions to work and work engagement-is it a matter of how do we get recovered from work in leisure time?* Neobjavljeni rad. Zagreb: Fakultet Hrvatskih studija.
- Maslach, C. i Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. I Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Morissy, L., Boman, P. i Mergler, A. (2013). Nursing a case of the blues: An examination of the role of depression in predicting job-related affective well-being in nurses. *Mental Health Nursing*, 34, 158–168
- Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1-15.
- Schaufeli, W. B. i Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*. Taylor& Francis.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Spector, P. E., i Goh, A. (2001). The role of emotions in the occupational stress process. *Research in Occupational Stress and Well-Being, Exploring Theoretical Mechanisms and Perspectives*, 195-232.
- Steenbergen, E. F., Ven, C., Peeters, M. C. V. i Taris, T. V. (2017). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports*, 1-31.



- Svjetska zdravstvena organizacija- WHO (2020). pribavljeno 17. 4. 2021. s adrese: <https://icd.who.int/browse11/1-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J. i Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24, 113–120.
- Ten Brummelhuis, L. L., Halbesleben, J. R. B. i Prabhu, V. (2011). Development and validation of the New Ways of Working Scale. *Annual meeting of the Southern Management Association*, 9-12.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E. i Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 219-230.
- Virick, M., DaSilva, N. i Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137–154.
- Wigert, B. i Agrawal, S. (2018). *Employee Burnout, Part 1: The 5 Main Causes*. Pribavljeno 16. 4. 2021. s adrese <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>