

# Povezanost konformizma na poslu s izgaranjem, zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radne organizacije

---

Šmuk, Nina

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:111:535857>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-05**



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Nina Šmuk

**POVEZANOST KONFORMIZMA NA  
POSLU S IZGARANJEM,  
ZADOVOLJSTVOM POSLOM I  
NAMJEROM NAPUŠTANJA RADNE  
ORGANIZACIJE**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024.





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

NINA ŠMUK

**POVEZANOST KONFORMIZMA NA  
POSLU S IZGARANJEM,  
ZADOVOLJSTVOM POSLOM I  
NAMJEROM NAPUŠTANJA RADNE  
ORGANIZACIJE**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Zrinka Greblo Jurakić

Zagreb, 2024.

*Povezanost konformizma na poslu s izgaranjem, zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radne organizacije*

## **Sažetak**

Iz organizacijske perspektive, konformizam je ponašanje povezano s oponašanjem i zrcaljenjem ponašanja kolega i organizacijskih praksi, kako bi se osigurao uspješan završetak posla te dobilo odobravanje od drugih (Chang i sur., 2023). Organizacijski konformizam potiskuje kreativnost, ograničava različite perspektive te ometa proces donošenja odluka, što u konačnici ometa rast i razvoj organizacije te može negativno utjecati na samog zaposlenika (Hanaki i Owan, 2013). Cilj provedenog istraživanja bio je stoga ispitati obilježja povezanosti konformizma na poslu s izgaranjem, zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radne organizacije. U istraživanju je sudjelovalo 518 sudionika, 58,9% ženskog spola i 41,1% muškog spola, u dobi od 18 do 66 godina. Sudionici su ispunili online upitnik koji je sadržavao pitanja vezana uz socio-demografske podatke te Ljestvicu konformizma (Hewlin, 2009), Upitnik izgaranja (Schaufeli i sur., 2019), Upitnik zadovoljstva poslom (Spector, 1997) te Ljestvicu namjere napuštanja organizacije (Maslić Seršić, 1999). Utvrđene su značajne razlike između muških i ženskih sudionika u zadovoljstvu poslom i izgaranju, pri čemu muškarci postižu veće zadovoljstvo poslom i manju emocionalnu iscrpljenost u usporedbi sa ženama. Korelacijska analiza upućuje na značajnu pozitivnu povezanost između konformizma na poslu te primarnih i sekundarnih simptoma izgaranja, kao i namjere napuštanja radne organizacije dok je negativna povezanost utvrđena između konformizma na poslu i zadovoljstva poslom. Primarni simptomi izgaranja su pozitivno povezani sa sekundarnim simptomima izgaranja i namjerom napuštanja radne organizacije te negativno povezani sa zadovoljstvom poslom. Nadalje, sekundarni simptomi izgaranja su negativno povezani sa zadovoljstvom poslom kao što je i zadovoljstvo poslom negativno povezano s namjerom napuštanja radne organizacije. Usporedbom razlika u veličini efekata na uzorku žena i muškaraca s ukupnim uzorkom, utvrđeno je da dobivene korelacije oba uzorka, prema smjeru i iznosu, slijede sličan obrazac povezanosti na cjelokupnom uzorku. Međutim, muškarci postižu nešto veću veličinu efekata u povezanostima u odnosu na cjelokupni uzorak i uzorak žena. Regresijskom analizom utvrđen je značajan doprinos dobi sudionika te izgaranja u objašnjenju zadovoljstva poslom. U objašnjenju namjere napuštanja radne organizacije utvrđen je značajan doprinos spola i dobi sudionika, zadovoljstva poslom te izgaranja. Nalazi ovog istraživanja pružaju vrijedne smjernice koje se mogu iskoristiti u praksi, ali i kao temelj za daljnja istraživanja u ovom području, naglašavajući ključnu ulogu stvaranja organizacijske kulture koja promiče autentičnost i inkluzivnost. Poticanjem otvorene komunikacije i poštovanjem različitih perspektiva, organizacije mogu osnažiti zaposlenike da napreduju i daju značajan doprinos radnom okruženju.

**Ključne riječi:** organizacijski konformizam, izgaranje, usklađenost vrijednosti između zaposlenika i organizacije, zadovoljstvo poslom, namjera napuštanja radne organizacije

*The relationship between conformity at work, burnout, job satisfaction and intention to leave work organisation*

**Abstract**

From an organizational perspective, conformity is behavior associated with imitating and mirroring the behavior of colleagues and organizational practices in order to ensure the successful completion of work and gain approval from others (Chang et al., 2023). Organizational conformity suppresses creativity, limits diverse perspectives, and hampers the decision-making process, ultimately hindering the organization's growth and development and potentially negatively affecting the employee (Hanaki & Owan, 2013). Therefore, the aim of this study was to examine the characteristics of the relationship between conformity at work with burnout, job satisfaction and the intention to leave the work organization. The study involved 518 participants, 58.9% female and 41.1% male, aged between 18 and 66 years. Participants completed an online questionnaire that included questions related to socio-demographic data, the Conformity Scale (Hewlin, 2009), the Burnout Assessment Tool (Schaufeli et al., 2019), the Job Satisfaction Survey (Spector, 1997), and the Intention to Leave Scale (Maslić Seršić, 1999). Significant differences were found between male and female participant in job satisfaction and burnout, with men achieving higher job satisfaction and lower emotional exhaustion compared to women. Correlation analysis indicated a significant positive relationship between conformity at work and primary and secondary symptoms of burnout, as well as the intention to leave the organization, while a negative relationship was established between conformity at work and job satisfaction. Primary symptoms of burnout were positively related with secondary symptoms of burnout and the intention to leave the organization, and negatively related with job satisfaction. Furthermore, secondary symptoms of burnout were negatively related to job satisfaction, just as job satisfaction was negatively related to the intention to leave the work organization. By comparing the differences in the size of the effects in the sample of women and men with the overall sample, it was determined that the obtained correlations of both samples, according to the direction and amount, follow a similar pattern of connection in the overall sample. However, men achieve slightly larger effect sizes in the correlations compared to the overall sample and the female sample. Regression analysis revealed a significant contribution of the participants' age and burnout in explaining job satisfaction. In the explanation of the intention to leave the work organization, a significant contribution of sex and age of the participants, job satisfaction and burnout was determined. The findings of this study provide valuable guidelines, highlighting the key role of creating an organizational culture that promotes authenticity and inclusiveness. By encouraging open communication and respecting diverse perspectives, organizations can empower employees to thrive and make significant contributions to the work environment.

**Keywords:** organizational conformity, burnout, person-organization fit, job satisfaction, intention to leave work organisation



## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	2
1.1. Konformizam .....	3
1.2. Zadovoljstvo poslom.....	7
1.3. Izgaranje.....	10
1.4. Namjera napuštanja organizacije .....	13
1.5. Pregled dosadašnjih istraživanja o povezanosti konformizma na poslu sa zadovoljstvom poslom, izgaranjem i namjerom napuštanja organizacije .....	14
<b>2. Cilj i problemi</b> .....	16
<b>3. Metoda</b> .....	17
3.1. Sudionici.....	17
3.2. Instrumenti.....	18
3.3. Postupak .....	21
<b>4. Rezultati</b> .....	22
4.1. Deskriptivni podaci .....	22
4.2. Analiza spolnih razlika.....	23
4.3. Analiza povezanosti izučavanih varijabli .....	24
4.4. Regresijska analiza: doprinos izgaranja i konformizma na poslu u objašnjenju zadovoljstva poslom .....	27
4.5. Regresijska analiza: doprinos izgaranja, zadovoljstva poslom i konformizma u objašnjenju namjere napuštanja radne organizacije.....	28
<b>5. Rasprava</b> .....	29
5.1. Ograničenja, doprinos i preporuke za daljnja istraživanja.....	36
<b>6. Zaključak</b> .....	38
<b>7. Literatura</b> .....	40



## 1. Uvod

Organizacije su oduvijek bile dio ljudskog društva u različitim oblicima. Kada se ljudi udruže kako bi ostvarili zajedničke ciljeve i poboljšali svoje okolnosti, oni uspostavljaju temelje društvene organizacije (Martin, 2001). Nakon prepoznavanja zajedničkog cilja, formuliraju se procedure za postizanje cilja, određuju se specijalizirane uloge za svaku osobu, razvijaju se norme za regulaciju ponašanja i pojavljuje se jedan ili više vođa (Robbins i Judge, 2020).

Jedna od zadaća suvremenih radnih organizacija je prepoznati značaj zaposlenika i njihove dobrobiti, što doprinosi nizu pozitivnih rezultata za organizaciju i pojedinca (Martin, 2001). Zaposlenici su temeljni članovi organizacije i čine njezinu prvu liniju djelovanja (Chou i sur., 2020). Međutim, na njihovo individualno ponašanje može značajno utjecati ponašanje drugih ljudi u organizaciji poput kolega, radnih timova i nadređenog osoblja. Izražavanje glasa zaposlenika (eng. *employee's voice*) igra ključnu ulogu u unapređenju rada organizacije, rješavanju postojećih problema i poticanju stalnih inovacija (Dedahanov i sur., 2016). Ipak, nesigurnost posla u kombinaciji s potrebom za pripadanjem, često navodi zaposlenike da se ponašaju neautentično te da potiskuju svoje prave stavove i razmišljanja iz straha da će njihovim iskazivanjem ugroziti svoje zaposlenje (Hewlin, 2003). Kako bi zaštitili svoju trenutnu radnu poziciju i kako ne bi ugrozili mogućnost za napredovanje, zaposlenici se mogu konformirati vrijednostima organizacije i izražavati mišljenja koja odražavaju vrijednosti njihovih nadređenih, čak i u slučaju kada su ona u suprotnosti s njihovim osobnim stajalištima (Chou i sur., 2020). Higgins (1989) nadalje tvrdi da se pojedinci, koji doživljavaju neusklađenost između svog autentičnog ja i percipiranih očekivanja, mogu boriti s intenzivnim emocijama kao što su strah, tjeskoba i osjećaj prijetnje. Negativna psihološka ili emocionalna stanja mogu smanjiti zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost te mogu povećati vjerojatnost odlaska iz organizacije (Cordes, 1993; prema Hewlin i sur., 2017).

S obzirom na navedeno, od iznimne je važnosti da organizacije osiguraju zaposlenicima sigurno okruženje za izražavanje svojih vrijednosti, mišljenja i stavova. Potrebno je promicati poticajno okruženje (Hewlin, 2009) koje omogućuje kreativnost, inovativnost, organizacijske promjene i razvoj te cjelokupno uspješnije funkcioniranje organizacije (Shanock i sur., 2013).

### *1.1. Konformizam*

Kao društvena bića, ljudi značajan dio svog ponašanja usmjeravaju na očuvanje grupne kohezije (Coultas i Van Leeuwen, 2015), koja pruža osjećaj pripadnosti, sigurnosti i podrške. Organizacije također nastoje održati i poboljšati grupnu koheziju, potičući osjećaj jedinstva i suradnje među zaposlenicima kako bi se olakšalo ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Iako postoji niz prednosti koje proizlaze iz suradnje i timskog rada, zaposlenici mogu osjetiti pritisak za konformiranjem organizacijskim vrijednostima ili svojim kolegama, kako bi se bolje uklopili u organizaciju i izbjegli potencijalno isključivanje (Hewlin, 2009).

Konformizam podrazumijeva promjenu vlastitog ponašanja kako bi se ono podudaralo sa stajalištem većine (Rendell, 2011), a rezultat je stvarnog ili percipiranog utjecaja drugih ljudi (Kiesler i Kiesler, 1969; prema Aronson i sur., 2005). Ovaj fenomen može se interpretirati kao vrsta socijalnog učenja (Rendell, 2011), pri čemu su pojedinci skloniji imitiranju osobina ili ponašanja koje izražava većina u njihovoj grupi, u usporedbi s nasumičnim imitiranjem (Toelch i Dolan, 2015). Konformizam je samo jedan od oblika socijalnog utjecaja kojim se postiže veća usklađenost ponašanja između pojedinca i grupe.

Deutsch i Gerard (1955) identificirali su dva različita oblika konformiranja: informacijski i normativni socijalni utjecaj. Oslanjanje pojedinca na društvene znakove kako bi prikupili informacije o ponašanju koje se trenutno smatra primjerenim, naziva se informacijskim socijalnim utjecajem (Deutsch i Gerard, 1955; prema Toelch i Dolan, 2015). Ljudi često usvajaju mišljenje grupe jer vjeruju da grupno razumijevanje složenih situacija pruža točniji uvid od njihovog pojedinačnog, te da će im to olakšati donošenje ispravnih odluka o tome kako se ponašati (Aronson, 2005).

Osim informacijskog socijalnog utjecaja, pojedinci se prilagođavaju utvrđenim grupnim normama, koje odražavaju opća društvena očekivanja, vrijednosti i vjerovanja, čime podliježu normativnom socijalnom utjecaju (Deutsch i Gerard, 1955; prema Aronson i sur., 2005). Čak i kada se pouzdanost društvenih informacija točno procijeni, na odluke o izboru ponašanja utječe nesigurnost pojedinca, posebno kada su društvene i individualne informacije u sukobu (Toelch i sur., 2014). Norme utječu na percipiranu korisnost društvenih informacija i posljedično na pristrane odluke. Ako je korist od društvenih informacija veća od individualnih informacija, ona dominira donošenjem odluka. Prema Toelchu i Dolanu (2015), želja za društvenim prihvaćanjem i/ili strah od kazne povećava korisnost praćenja društvenih

informacija, nadmašujući potencijalne koristi od suprotstavljanja većini. Normativni socijalni utjecaj može se objasniti i Latanéovom (1981) teorijom socijalnog utjecaja (eng. *social impact theory*). Ova meta-teorija, nastoji opisati kako su razni načini na koje pojedinci utječu jedni na druge ograničeni vremenom, prostorom i obilježjima grupe (Nowak i sur., 1990). Prema toj teoriji, socijalni utjecaj predstavlja silu, analognu fizičkoj sili, a čimbenici koji utječu na magnitudu ove sile su njezina snaga (određena čimbenikom kao što je važnost), neposrednost (blizina promatrača u prostoru i vremenu) te broj ljudi u skupini kojoj je promatrač izložen. Porastom važnosti grupe i njezine blizine normativni socijalni utjecaj se povećava, dok broj ljudi u grupi ima specifično djelovanje na njega (Aronson, 2005). Socijalni normativni utjecaj se ne povećava kada grupa prijeđe tri do četiri člana (Latané, 1981), stoga dodavanje jednog člana u grupu ima veći utjecaj na konformiranje u manjim, nego u većim skupinama.

Cialdini i Goldstein (2004) zaključuju da je konformiranje motivirano potrebama za točnošću i pripadnošću koje podupiru motiv za održavanjem vlastitog samopoimanja, kroz procese zaštite samopoštovanja i samokategorizacije. Teorija samokategorizacije (Cialdini i Goldstein, 2004) pretpostavlja da pojedinci sebe kategoriziraju na različitim razinama apstrakcije i koriste svoje socijalne identitete kako bi smanjili nesigurnost pri suočavanju s potencijalnim sukobima unutar grupe. Prema istoj teoriji, konvencionalna razlika između informacijskog i normativnog socijalnog utjecaja stvara lažnu dihotomiju jer su ova dva procesa međusobno povezana u većini slučajeva (David i Turner, 2001), s čime se također slažu Deutsch i Gerard (1955), navodeći kako ove dvije vrste utjecaja može biti teško razdvojiti kako teorijski tako i empirijski.

Prilikom suočavanja s grupnim pritiskom pojedinac se može javno prilagoditi ili ne prilagoditi grupi te privatno složiti ili ne složiti s grupom (Allen, 1965). Informacijski socijalni utjecaj najčešće rezultira privatnim prihvaćanjem i javnim konformiranjem. Pojedinac prihvaća tuđe mišljenje kao dokaz o određenom aspektu stvarnosti (Deutsch i Gerard, 1955), odnosno usvaja njihove stavove ili ponašanje jer vjeruje da su istinski ispravni što se naziva privatnim prihvaćanjem (Aronson i sur., 2005). S druge strane, normativni socijalni utjecaj dovodi do javnog konformiranja, ali ne do privatnog prihvaćanja. Naime, normativni socijalni utjecaj podrazumijeva javno prihvaćanje grupnih normi, vrijednosti i odluka, kao rezultat vanjskih pritisaka, pri čemu se potiskuju osobni stavovi (Brief i sur., 1995), kako bi se osoba osjećala prihvaćenom, odnosno kako bi izbjegla odbacivanje od strane grupe.

Fenomen konformizma izazvanog grupnim pritiskom može se promatrati u različitim uvjetima, a jedan od njih je organizacijsko okruženje. Iz organizacijske perspektive, konformizam je ponašanje povezano s oponašanjem i zrcaljenjem ponašanja kolega i organizacijskih praksi, uključujući prikazivanje odgovarajućih emocija (Hochschild, 1983), izražavanje slaganja s mišljenjem nadređenih (Ralston, 1985) i pristajanje na timski donesene loše odluke (Janis, 1972). Takvo ponašanje ima u cilju osigurati uspješno završavanje zadataka, izbjegavanja pogrešaka, dobivanja odobrenja od strane drugih članova radne organizacije (Buhr i sur., 2021) te uspostavljanja društvenog identiteta (Madjar i sur., 2011; prema Chang i sur., 2023). U organizacijama s visokom razinom konformizma ometaju se procesi samostalnog učenja, donošenja odluka i eksperimentiranja s novim idejama, karakteristični za organizacije s visokom autonomijom (Hanaki i Owan, 2013) te koji su često povezani s većim organizacijskim uspjehom (Sethi i sur., 2001).

U ovom radu poseban naglasak stavljen je na novije spoznaje o normativnom socijalnom utjecaju u organizacijskom okruženju, odnosno na fenomen kreiranja fasada konformizma (eng. *facades of conformity*) kojeg je predstavila Hewlin (2003). Prema Goffmanu (2000), koncept "fasada" se odnosi na karakter i izražajne elemente koje osoba svjesno ili nesvjesno koristi prilikom predstavljanja drugima. Istraživanja u području organizacijskog ponašanja pokazuju da pri ulasku u organizaciju, novi zaposlenici promatraju znakove prihvatljivog ponašanja kako bi se uspješnije asimilirali u organizaciju (Van Maanen i Schein, 1979). Drugim riječima, pretpostavlja se da zaposlenici usklađuju svoje ponašanje sa sustavom vrijednosti koje odobrava organizacija, iako organizacijski sustav vrijednosti ne odražava njihove stvarne vrijednosti i vjerovanja, čime kreiraju fasade konformizma.

Fasade konformizma su lažni, odnosno neautentični stavovi i ponašanja putem kojih zaposlenici nastoje prikazati da podržavaju organizacijske vrijednosti (Hewlin, 2003). Za razliku od koncepta „kongruencije”, fasade konformizma fokusiraju se na odstupanje osobnih vrijednosti pojedinca od dominantnih vrijednosti kojima teži organizacija (Ibarra i Petriglieri, 2016). Lažna predstavljanja mogu uključivati pretvaranje, poput izravnog izražavanja slaganja sa skupom organizacijskih vrijednosti koje su zapravo u sukobu s osobnim vrijednostima, ali i suptilne signale kao što je klimanje glavom ili jednostavno prešućivanje osobnih vrijednosti koje bi se mogle smatrati kontroverznim na radnom mjestu (Hewlin, 2017). Reid (2015) kao primjer navodi zaposlenike koji vrednuju obiteljski život ispred poslovnog. Zbog bojazni da bi iznošenjem svojih pravih stavova mogli ugroziti potencijalno promaknuće, oni mogu

zanimajuci važnost obiteljskih vrijednosti u profesionalnom okruženju koje očekuje da zaposlenici svoju predanost poslu smatraju prioritetnom i najvećom vrijednosti. Isto tako, osoba drugačije vjeroispovijesti može se brinuti hoće li ju se smatrati devijantnom ako nosi odjeću koja odražava njezinu vjeru ili obilježja kulturološke pripadnosti (Hewlin, 2003). Stormer i Devine (2008) tvrde da na kreiranje fasada konformizma utječe unutarnji psihološki čimbenik percipiranog rizika za egzistenciju, kao što je nesigurnost posla, što potvrđuju i rezultati istraživanja koje su proveli Hewlin i suradnici (2017). Phillips i suradnici (2016), također su otkrili da zaposlenici koji pripadaju nekoj manjinskoj skupini (prema dobi, spolu, rasi i sl.) gledaju na stvaranje fasada konformizma kao na strategiju društvene mobilnosti, kako bi "prevladali različitost" od većine i napredovali u organizaciji.

Hewlin (2003; 2009) ističe da konstrukt fasada konformizma ima sličnosti s konceptom upravljanja dojmovima (eng. *impression management*) i konceptom emocionalnog rada (eng. *emotional labor*), iako se od njih razlikuje u određenim aspektima. Naime, samo određene manifestacije emocionalnog rada i upravljanja dojmovima su u skladu s konstruktom fasada konformizma.

Jaiswal i Bhal (2014) definiraju upravljanje dojmovima kao niz strategija usmjerenih na oblikovanje, održavanje i zaštitu željene slike o sebi i vlastitoj reputaciji, što podrazumijeva utjecaj pojedinaca na tuđu percepciju o njemu (Leary i Kowalski, 1990). Cilj je postizanje povoljnih karijernih ishoda, putem strategija koje uključuju dodvoravanje, samopromociju, lažiranje, kao i neverbalne signale poput odjeće i izraza lica, te prilagodbe ponašanja u različitim okruženjima (Hewlin, 2017). Za razliku od fasada konformizma, dojmovima se može upravljati bez sukoba između osobnih i organizacijskih vrijednosti (Stormer i Devine, 2008). Također, Goffman (1959) ističe da je upravljanje dojmovima najčešće motivirano vanjskim čimbenicima, a ne unutarnjim psihološkim čimbenicima kao što je osjećaj percipiranog rizika, tipičan za stvaranje fasada konformizma. Unatoč tome, upravljanje dojmovima koje uključuje sukob između osobnih i organizacijskih vrijednosti, što dovodi do unutarnje napetosti, može imati sličnosti s fasadama konformizma (Stormer i Devine, 2008).

Hochschild (1979; 1983) navodi da se emocionalni rad odvija putem površinske ili dubinske glume. Površinska gluma podrazumijeva izražavanje organizacijski prikladnih emocija koje nisu konzistentne s unutarnjim osjećajima, dok dubinska gluma, s druge strane,

uključuje pokušaj glumca da stvarno doživi ili osjeti emociju koju želi prikazati ili koju drugi od njega očekuju. Ako dubinsko i/ili površinsko djelovanje nije u sukobu s vrijednostima pojedinca (na primjer, ako se liječnik dobrovoljno uključi u dubinsko glumljenje kako bi pružio empatičniju skrb pacijentu), takvo se djelovanje ne može smatrati primjerom fasada konformizma (Stormer i Devine, 2008).

Proces upravljanja dojmovima i emocionalni rad su povezani sa stvaranjem fasada konformizma, budući da svi navedeni koncepti uključuju proces samoprezentacije u kojima pojedinci nastoje prenijeti željenu sliku sebe (Hewlin, 2003).

### *1.2. Zadovoljstvo poslom*

Jedna od najvažnijih informacija koje poslodavac može imati o svojim zaposlenicima jest stupanj njihovog zadovoljstva poslom (Roznowski i Hulin, 1992). Locke (1976) opisuje zadovoljstvo poslom kao pozitivno ili ugodno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene nečijeg posla ili radnog iskustva. U ovoj definiciji, afektivna komponenta predstavlja emocionalno stanje pojedinca koje proizlazi iz kognitivne komponente koja se odnosi na procjenu vlastitog posla. Stoga, Locke (1976; prema Judge i sur., 2002) pretpostavlja da je zadovoljstvo poslom rezultat odnosa kognicije i afekta, odnosno misli i osjećaja. Prema Vroomu (1982), zadovoljstvo poslom se definira kao emocionalna usmjerenost zaposlenika prema svojim trenutnim radnim ulogama. Cranny i suradnici (1992) opisuju ovaj konstrukt kao emocionalnu reakciju koja proizlazi iz usporedbe ostvarenih rezultata posla s očekivanjem. Brief i Roberson (1989) zaključuju kako se zadovoljstvo poslom obično shvaća u terminima afektivnih komponenti, no s druge strane njegovo mjerenje često uključuje kognitivne komponente. S afektivnog stajališta, zadovoljstvo poslom podrazumijeva cjelokupnu emocionalnu procjenu (Moorman, 1993; prema Judge i sur., 2002) koja upućuje na to izaziva li posao ugodne emocije i pozitivne osjećaje kod zaposlenika. Gledano iz kognitivne perspektive, zadovoljstvo poslom uključuje proces usporedbe, koji obuhvaća svijest, percepciju, rasuđivanje i racionalnu procjenu radnih uvjeta, mogućnosti razvoja i rezultata na temelju individualnih potreba (Brief i Roberson, 1989). Brief i Roberson (1989) u svojem radu dokazuju da kognicije i emocije jednako doprinose zadovoljstvu poslom što također potvrđuju Weiss i suradnici (1999). Zaključno, naši osjećaji o trenutnom poslu utječu na naše misli, i obrnuto, naše misli oblikuju naše osjećaje prema poslu (Judge i sur., 2002). Uz spomenute afektivne i kognitivne komponente zadovoljstva poslom, postoji i bihevioralna

komponenta o kojoj se rjeđe govori. Bihevioralna komponenta obuhvaća ponašanje pojedinca u kontekstu posla, uključujući redoviti dolazak na posao, predanost radu i namjeru ostanka u organizaciji na duže vrijeme (Jex i Britt, 2014).

Spector (2011) ističe da zadovoljstvo poslom uključuje kognitivne procjene i emocionalne reakcije prema različitim aspektima posla, kao i ukupno mišljenje i osjećaj pojedinca o svom poslu. Drugim riječima, zadovoljstvo poslom može se operacionalizirati putem facetonog pristupa te putem globalnog pristupa. Većina znanstvenika slaže se da je zadovoljstvo poslom globalni konstrukt koji ujedno uključuje različite aspekte, odnosno facete, poput plaće, pogodnosti, suradnika, nagrađivanja i prirode posla (Judge i sur., 2002).

Na zadovoljstvo poslom utječe niz čimbenika koji se obično dijele u dvije glavne kategorije: situacijske čimbenike i dispozicijske čimbenike. Situacijski čimbenici odnose se na karakteristike samog posla, poput plaće, povlastica, mogućnosti napredovanja, radnih uvjeta, edukacija, treninga i sl. Jones i suradnici (2009) ukazuju na pozitivnu povezanost zadovoljstva poslom s edukacijom i treningom budući da ovi čimbenici olakšavaju zaposlenicima da učinkovitije rade svoj posao, te da osjećaju da ih se cijeni. Plaća ima manju značajnost u zadovoljstvu poslom od očekivanog, što potvrđuju brojna istraživanja (Judge i sur., 2010). Važnijim čimbenicima od plaće često su se pokazali radno okruženje, mogućnost napredovanja i raznolikost radnih zadataka (Burrows, 2004). Dispozicijski čimbenici su osobne karakteristike pojedinca koje se odnose na njihove fizičke i mentalne karakteristike (Franěk i Večeřa, 2008).

Ovaj rad se usmjerio na demografske varijable koje pripadaju fizičkim karakteristikama koje se smatraju relevantnima u ovom području, poput spola, dobi i razine obrazovanja pojedinca. Istraživanja pokazuju proturječne rezultate u spolnim razlikama u zadovoljstvu poslom, pri čemu neka ukazuju na veće zadovoljstvo među ženama poput onog Whartona i suradnika (2000; prema Franěk i Večeřa, 2008) te Clarka (1997), a druga sugeriraju suprotno (Forgionne i Peeters, 1982). Međutim, važno je napomenuti da većina studija ne nalazi značajne razlike između žena i muškaraca u kontekstu zadovoljstva poslom (Franěk i Večeřa, 2008). Zadovoljstvo poslom obično raste s godinama (Siu i sur., 2001) ili slijedi obrazac „U distribucije“, pri čemu novi i stariji zaposlenici iskazuju najviše razine zadovoljstva (Hochwarter i sur., 2001). Novi zaposlenici često imaju velika očekivanja i ograničeno razumijevanje onoga što posao čini "dobrim" ili "lošim" (Clark i sur., 1996).

Također, samo primanje plaće može pozitivno utjecati na zadovoljstvo poslom u ovim ranim godinama (Hochwarter i sur., 2001). Smatra se da su stariji zaposlenici zadovoljniji poslom jer imaju bolje razvijene mehanizme suočavanja od mlađih zaposlenika (Siu i sur., 2001). Viša razina obrazovanja, prema istraživanjima Eskildsena i suradnika (2003; prema Franěk i Večeřa, 2008) te Whartona i suradnika (2000; prema Franěk i Večeřa, 2008), često rezultira nižim zadovoljstvom poslom zbog prevelikih očekivanja pojedinca.

U kontekstu ovog rada bitno je spomenuti P-E Fit (eng. *Person-Environment Fit*) model koji predviđa zadovoljstvo poslom upravo na temelju situacijskih i dispozicijskih čimbenika (Dawis i Lofquist, 1984; Kristof-Brown i sur., 2005; prema Kristof-Brown i Guay, 2011). P-E Fit model spada pod kategoriju interaktivnih teorija zadovoljstva poslom te pretpostavlja da je zadovoljstvo poslom rezultat interakcije između situacije i osobnosti (Judge i sur., 2002). P-E Fit odnosi se na razinu kompatibilnosti pojedinca i aspekata njegovog radnog okruženja (Dawis i Lofquist, 1984; prema Kristof-Brown i Guay, 2011). Model obuhvaća širok raspon specifičnih koncepata, uključujući podudarnost zaposlenikovih sposobnosti i zahtjeva posla (Kristof-Brown i Guay, 2011), zaposlenikovih potreba i nagrada vezanih uz posao (Edwards i Harrison, 1993; prema Edwards i sur., 2006), osobnosti zaposlenika i drugih članova organizacije (Schneider, 1987; prema Edwards i sur., 2006), individualnih preferencija i organizacijskog sustava te prema Kristof-Brownu i Guayu (2011) podudarnost osobnih vrijednosti s vrijednostima organizacije (eng. *Person-Organisation Fit*). P-E Fit povezan je s nizom organizacijskih ishoda, uključujući zadovoljstvo poslom, organizacijsku predanost, učinak na poslu i namjeru napuštanja organizacije (Kristof, 1996). Ukoliko postoji nesklad u vrijednostima između pojedinca i organizacije, zadovoljstvo poslom pada i zaposlenik može posljedično napustiti organizaciju (Withey i Cooper, 1989). Međutim, neki zaposlenici se možda neće odlučiti na odlazak zbog negativnih posljedica poput nemogućnosti prijenosa vještina na drugi posao, financijske nestabilnosti i obiteljskih ograničenja (Hewlin, 2009). Također, aspekti posla s kojima su zadovoljni mogu dodatno otežati odluku o napuštanju radnog mjesta. Nakon vaganja različitih posljedica odlaska, dio zaposlenika može zaključiti da je lakše ostati i konformirati se, odnosno zatomiti vlastite i hiniti prihvaćanje organizacijskih vrijednosti, nego snositi negativne posljedice odlaska (Hewlin, 2003).



### 1.3. Izgaranje

Izgaranje (eng. *burnout*), fenomen kojeg su popularizirali Maslach i Jackson 1980-ih godina, označava psihološko stanje koje proizlazi iz dugotrajne izloženosti stalnim interpersonalnim stresorima unutar profesionalnog okruženja (Maslach i Leiter, 2016). Također, Maslach i suradnici (1996) interpretiraju izgaranje kao posljedicu nedostatka priznanja za trud i deficita u ulaganju energije u međuljudske interakcije. Izgaranje na poslu može pogoditi bilo koju osobu, ali istraživanja su pokazala da su pojedinci u pomažućim zanimanjima, poput socijalnih radnika, medicinskih sestara, psihologa, liječnika i sl., posebno skloni izgaranju zbog prirode posla, koji uključuje intenzivnu emocionalnu i psihološku angažiranost (Ljubotina i Družić, 1996). Ovo stanje ima značajan negativan utjecaj na pojedince, što se očituje na razini profesionalnog učinka i osobnog blagostanja (Maslach i Leiter, 2016).

Izgaranje sažima tri temeljne dimenzije: iscrpljenost, cinizam i neučinkovitost (Maslach i Leiter, 2016). Iscrpljenost se može manifestirati emocionalno ili tjelesno, no emocionalna iscrpljenost je češće vezana uz profesionalno izgaranje (Maslach, 1982). Cinizam se originalno zvao depersonalizacijom, a odnosi se na iskazivanje neprikladnih stavova prema klijentima, razdražljivost i gubitak idealizma. Dimenzija neučinkovitosti, u početku nazvana smanjenim osobnim postignućem, karakterizirana je smanjenom produktivnošću, niskim moralom i nesposobnošću suočavanja sa zahtjevima posla. Ovaj smanjeni osjećaj samoučinkovitosti povezan je s depresijom, a može se pogoršati nedostatkom socijalne podrške i mogućnosti za profesionalni razvoj (Maslach i Leiter, 2016).

Važnost ovog trodimenzionalnog modela leži u jasnoj integraciji individualnih iskustava stresa u društveni kontekst. Ono što izgaranje izdvaja od ostalih oblika reakcija na stres je njegov naglasak na interpersonalnoj dinamici. Ključna komponenta izgaranja uvijek je bila važnost odnosa na poslu, bilo da uključuju interakcije s klijentima, kolegama ili nadređenima (Maslach, 1998). Izgaranje nije samo individualno iskustvo, već je duboko ukorijenjeno u složene socijalne odnose i kontekstualne čimbenike radnog mjesta. Uključuje percepciju pojedinca o sebi i drugima u radnom okruženju (Maslach, 1998).

Od proučavanih sociodemografskih varijabli, dob je najdosljednije povezana s izgaranjem, pri čemu mlađi zaposlenici pokazuju više razine izgaranja od onih iznad 30 ili 40 godina, zbog manje radnog iskustva (Maslach i sur., 2001). Međutim, ove nalaze treba promatrati s oprezom jer se smatra da će osobe koje dožive izgaranje u ranoj fazi svoje

karijere vjerojatno napustiti svoje poslove, ostavljajući za sobom „preživjele“ koji posljedično pokazuju niže razine izgaranja. Vjeruje se kako žene postižu više rezultate na mjeri izgaranja od muškaraca, međutim rezultati istraživanja nisu dosljedni (Maslach i sur., 2001). Konzistentnim se smatra da žene postižu više rezultate na mjeri emocionalne iscrpljenosti, dok muškarci na mjeri cinizma (Maslach i sur., 2001), što potvrđuju i Bakker i suradnici (2002) te metaanaliza Purvanove i Murosa (2010). Muškarci, pokazuju višu razinu usmjerenosti na cilj, što može imati zaštitni učinak protiv emocionalne iscrpljenosti (Houkes i sur., 2011). Također, muškarci češće biraju strategije suočavanja sa stresom koje uključuju izbjegavanje, što se može povezati s cinizmom kao načinom rješavanja stresnih situacija (Houkes i sur., 2011). Ovi rezultati o spolnim razlikama u izgaranju mogu između ostalog biti posljedica razlika u zanimanjima između žena i muškaraca (npr. žene su češće medicinske sestre, muškarci su češće vatrogasci), rodnih stereotipa te rodnih uloga (Maslach i sur., 2001). Osobe s višom razinom obrazovanja doživljavaju veće izgaranje (Farshi i Omranzadeh, 2014), vjeruje se zbog prevelikih očekivanja koja nisu ispunjena kao što je slučaj i kod zadovoljstva poslom. Također je moguće da visoko obrazovane osobe imaju veće odgovornosti i zahtjeve posla zbog čega doživljavaju veće izgaranje (Maslach i sur., 2001).

Brojna istraživanja o izgaranju, identificirala su rizične organizacijske faktore od kojih se jedan od bitnijih odnosi na kognitivno-emocionalni element, odnosno vrijednosti (Schaufeli i Enzmann, 1998). Nesklad osobnih i organizacijskih vrijednosti znatno može pogoršati izgaranje (Maslach i Leiter, 2016). U slučaju da osobe na radnom mjestu izražavaju organizacijske vrijednosti u koje nužno ne vjeruju, ali im se konformiraju, dolazi do sukoba izraženih i doživljenih emocija koji se definira kao emocionalna disonanca (Abraham, 2000). Emocionalna disonanca najvažniji je prediktor emocionalne iscrpljenosti (Abraham, 1998, 1999; Brotheridge i Grandey, 2002; Morris i Feldman, 1996, 1997) koja se smatra se ključnom dimenzijom konstrukta izgaranja i njegovom najočitijom manifestacijom (Maslach i sur., 2001). Takvo neautentično ponašanje, koje rezultira emocionalnom iscrpljenošću dovodi do povećane razine stresa te smanjene razine energije potrebne za svakodnevno funkcioniranje i izvršavanje radnih zadataka (Hülshager i Schewe, 2011). Pojedinaac u stanju emocionalne iscrpljenosti, osjeća istrošenost svojih emocionalnih resursa što uzrokuje emocionalnu preopterećenost s kojom se teško nosi. Osobe često smatraju kako im nedostaje energije da se nose s još jednim radnim danom ili još jednom osobom na radnom mjestu (Maslach, 1996).

Tri dimenzije izgaranja definirane od strane Maslach (2016), često se pojavljuju u mnogim raspravama i upitnicima izgaranja čak i ako nisu uvijek izravno navedene unutar višedimenzionalnog okvira. Slijedno tome, opisi navedenih dimenzija se isprepliću s nekim od dimenzija izgaranja koje su definirali Schaufeli i suradnici (2019). Njihov konstrukt izgaranja temelji se na dimenzijama iscrpljenosti (eng. *exhaustion*), psihološke distanciranosti (eng. *mental distance*) koja odgovara cinizmu, narušenog kognitivnog funkcioniranja (eng. *cognitive impairment*) i narušenog emocionalnog funkcioniranja (eng. *emotional impairment*). Schaufeli i Taris (2005; prema Schaufeli i sur., 2020) predstavljaju koncept izgaranja kao kombinaciju nesposobnosti i nespremnosti za ulaganje potrebnog truda na poslu kako bi se ispravno izvršili zadaci. Ističu da se "nesposobnost" očituje u nedostatku energije, a "nespremnost" u povećanom otporu, smanjenoj predanosti, nedostatku interesa i neangažiranosti. Također Schaufeli (2018; prema Schaufeli i sur., 2019) izgaranje definira kao psihičko stanje povezano s poslom, pri čemu se posao odnosi na sve strukturirane, ciljno usmjerene aktivnosti koje su obvezne prirode. Tako na primjer, posljedice izgaranja mogu osjećati i studenti, volonteri i sl., iako ne obavljaju plaćeni posao (Schaufeli 2018; prema Schaufeli i sur., 2019). Navedeni model je korišten u ovom radu.

Izgaranje se često povezuje s različitim negativnim ishodima na poslu kao što su nezadovoljstvo poslom, smanjena predanost organizaciji, izostanak s posla, namjera napuštanja radne organizacije, fluktuacija i konačno napuštanje radne organizacije (Schaufeli i Enzmann, 1998), a također može značajno narušiti organizacijsko i osobno funkcioniranje. Maslach i Leiter (2016) nalažu kako zaposlenici koji ostaju na svojim pozicijama unatoč izgaranju obično pokazuju smanjenu produktivnost i često ulažu minimalan trud za izvršavanje radnih zadataka, čime opada kvaliteta njihovog rada.

Fenomen izgaranja, zbog sa sobom povezanih troškova organizacije i utjecaja na dobrobit pojedinca i organizacije, naglašava važnost učinkovitog rješavanja i upravljanja stresorima na radnom mjestu (Maslach i sur., 2001).

#### *1.4. Namjera napuštanja organizacije*

U suvremenom organizacijskom okruženju ključno je razumjeti namjere zaposlenika za napuštanjem radnog mjesta, budući da se organizacije bore s povećanim stopama fluktuacije (Xanthopoulou i sur., 2012). Prepoznavanjem i suzbijanjem čimbenika koji pridonose povećanju fluktuacije, organizacije mogu implementirati ciljane strategije zadržavanja, kako bi ublažile negativne učinke fluktuacije i održale stabilnu i angažiranu radnu snagu.

Lacity i suradnici (2008) definirali su namjeru napuštanja organizacije kao razinu u kojoj zaposlenik planira napustiti organizaciju. Ozbiljno razmišljanje o napuštanju radnog mjesta, odnosno namjera napuštanja organizacije, podrazumijeva procjenu zaposlenika da će u bliskoj budućnosti dati ostavku u trenutnoj organizaciji (Firth i sur., 2004). Ova namjera pouzdano predviđa stvarno napuštanje radne organizacije (Jaros i sur., 1993; prema Muliawan i sur., 2009), što je empirijski potvrđeno u nizu istraživanja koji upućuju na pozitivnu povezanost između ova dva konstrukta (Byrne, 2005; Hendrix i sur., 1998; Steensma i sur., 2004; prema Bothma i Roodt, 2013). Stoga se namjera napuštanja organizacije često koristi kao zamjenski konstrukt za stvarno ponašanje, koje je izazovno istraživati jer je teško locirati bivše zaposlenike nakon odlaska, a njihova stopa odgovora na ankete obično je niska (Altunoglu i Sarpkaya, 2012).

Česta fluktuacija zaposlenika može imati različite posljedice koje značajno utječu na djelovanje same organizacije, ali i njezinih članova. Gubitak visokokvalificiranog osoblja može poremetiti organizacijsko funkcioniranje i pružanje usluga, te također rezultirati povećanim troškovima ponovnog zapošljavanja i prekvalifikacije osoblja (Bothma i Roodt, 2013). Učestali gubitak zaposlenika, između ostalog, često utječe na radnu sposobnost i motivaciju preostalih zaposlenika da ispunjavaju svoje radne zadatke (Khan i sur., 2016).

### *1.5. Pregled dosadašnjih istraživanja o povezanosti konformizma na poslu sa zadovoljstvom poslom, izgaranjem i namjerom napuštanja organizacije*

#### *Zadovoljstvo poslom*

Istraživanja sugeriraju da je zadovoljstvo poslom emocionalni i bihevioralni odgovor pojedinca na učinak na poslu i odražava usklađenost između pojedinca i organizacije (Chou i sur., 2020). Kada pojedinac i organizacija nisu u skladu, zaposlenik se može ponašati neautentično što smanjuje njegovo zadovoljstvo poslom (Fisher, 2000; Glasø i Einarsen, 2008; Grandey, 2003). Na primjer, Glasø i Einarsen (2008) otkrili su da lažiranje emocija smanjuje zadovoljstvo poslom i povećava zdravstvene probleme, dok je sukladno tome Fisher (2000) primijetio da je veće zadovoljstvo poslom povezano s boljom prilagodbom i smanjenom glumom. Također, lažiranje emocija dovodi do niže učinkovitosti sastanaka i zadovoljstva poslom (Shanock i sur., 2013). Xu i suradnici (2016; prema Chou i sur., 2020) tvrde da su od svih čimbenika koji utječu na zadovoljstvo poslom, upravo emocije i emocionalno stanje najvažnije. Pritisak prikrivanja osobnih vrijednosti i usvajanja organizacijskih može dovesti i do izgaranja te posljedično smanjiti zadovoljstvo poslom, što je dobiveno u rezultatima istraživanja Choua i suradnika (2020), iako treba napomenuti da Philips i suradnici (2016) nisu pronašli navedenu vezu između fasada konformizma i zadovoljstva poslom.

#### *Izgaranje*

Diestel i Schmidt (2012) ističu da poslovi koji od zaposlenika zahtijevaju neautentično glumljenje iscrpljuju njihovu samokontrolu. Što se zaposlenici više neautentično ponašaju, to se više smanjuje njihova samokontrola, što dovodi do viših razina izgaranja. Siegall i McDonald (2004) utvrđuju da nedostatak podudarnosti između osobnih i organizacijskih vrijednosti smanjuje zadovoljstvo poslom zaposlenika, dok povećava emocionalnu iscrpljenost i namjeru da napuste radnu organizaciju. U prilog navedenom govore i rezultati novijeg istraživanja Choua i suradnika (2020) prema kojemu zaposlenici koji pokazuju fasade konformizma doživljavaju smanjeno zadovoljstvo poslom zbog povećane osobne emocionalne iscrpljenosti. Ovi rezultati idu u prilog onima od Hewlin (2009), koja ističe da je emocionalna iscrpljenost, osnovna dimenzija izgaranja, medijator između fasada konformizma i namjere napuštanja organizacije. Posredovanje emocionalne iscrpljenost u učinku fasada konformizma na zadovoljstvo poslom zaposlenika, ispitano je u istraživanju Choua i suradnika (2020) u kojem je otkriveno da usvajanje fasada konformizma od strane

zaposlenika pod različitim pritiscima na radnom mjestu uzrokuje da kontinuirano imaju negativne emocionalne reakcije koje mogu smanjiti njihov poslovni identitet i zadovoljstvo poslom. Phillips i suradnici (2016) također su primijetili da kada ponašanja zaposlenika nisu u skladu s njihovim osobnim vrijednostima i uvjerenjima, oni doživljavaju negodne emocije i napetost, što rezultira fizičkim umorom te psihološkim i emocionalnim iscrpljivanjem. Prema Mooreu (2000), produljena emocionalna iscrpljenost povećava vjerojatnost da će zaposlenici napustiti svoje poslove kako bi pobjegli od nelagode.

#### *Namjera napuštanja radne organizacije*

S obzirom na to da stvaranje fasada konformizma negativno utječe na dobrobit zaposlenika i njihovo zadovoljstvo poslom, vjeruje se da ovakvo ponašanje može utjecati na namjere zaposlenika da ostanu ili napuste organizaciju. Chau i suradnici (2009) sugeriraju da izmjenjivanje iskrenih i lažnih emocija tijekom duljih razdoblja povećava stres na poslu, što je tipično za zaposlenike u ugostiteljskoj industriji koji često mijenjaju radna mjesta. Slično tome, Hewlin i suradnici (2016) primijetili su da što više truda zaposlenici ulažu u neautentično ponašanje kako bi se uklopili na posao, to više doživljavaju stres, što znatno smanjuje njihovu predanost poslodavcu i povećava njihove namjere odlaska. Primarni mehanizam suočavanja s emocionalnom iscrpljenošću je dobrovoljna promjena ili povlačenje s posla, što uključuje navedene misli o napuštanju organizacije (Lee i Ashforth, 1993.; Moore, 2000.; prema Hewlin, 2009).

Pregledom dosadašnjih istraživanja uočeno je da u Republici Hrvatskoj nisu provedena istraživanja na temu konformizmu na poslu. Radi se o relativno novom teorijskom pristupu koji, zbog svojih potencijalno ozbiljnih posljedica na zaposlenike i organizacije, zahtijeva daljnje empirijske provjere.

## 2. Cilj i problemi

Glavni cilj ovog istraživanja je ispitati obilježja povezanosti konformizma na poslu s izgaranjem, zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radne organizacije. U skladu s rezultatima dosadašnjih istraživanja postavljeni su sljedeći istraživački problemi i hipoteze:

1. Ispitati razlikuju li se zaposlenici i zaposlenice u razini konformizma, izgaranja, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radne organizacije.

H1.1.: Muškarci i žene se neće statistički značajno razlikovati u razini konformizma, zadovoljstva poslom i namjere za napuštanje organizacije.

H1.2.: Žene će u odnosu na muškarce postizati više razine emocionalne iscrpljenost, dok će muškarci postizati više razine psihološke distanciranosti.

2. Utvrditi obilježja povezanosti konformizma na poslu s izgaranjem, zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radne organizacije.

H2.1.: Očekuje se statistički značajna pozitivna povezanost između konformizma na poslu i izgaranja te konformizma na poslu i namjere napuštanja radne organizacije.

H2.2.: Očekuje se statistički značajna negativna povezanost između konformizma na poslu i zadovoljstva poslom na način da veća razina konformizma upućuje na manje zadovoljstvo poslom.

3. Utvrditi doprinos izgaranja i konformizma na poslu u objašnjenju zadovoljstva poslom.

H3.: Izgaranje i konformizam na poslu će statistički značajno doprinijeti predviđanju zadovoljstva poslom.

4. Utvrditi doprinos izgaranja, zadovoljstva poslom i konformizma na poslu u objašnjenju namjere napuštanja radne organizacije.

H4.: Izgaranje, zadovoljstvo poslom i konformizam na poslu će statistički značajno doprinijeti predviđanju namjere napuštanja radne organizacije.

### 3. Metoda

#### 3.1. Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 535 sudionika, od kojih njih 15 nije zadovoljilo uvjet da su prilikom posla u kontaktu s drugim zaposlenicima, te su stoga izostavljeni iz daljnje analize, isto kao i dvije osobe koje nisu navele spol. Stoga je u obradu podataka uključeno 518 sudionika, pri čemu je njih 305 (58,9%) ženskog spola, a 213 (41,1%) muškog. Najviše sudionika, njih 192 (37,1%), nalazi se u dobnoj skupini od 25 godina do 34, 122 sudionika (23,6%) nalazi se u skupini od 35 godina do 44, 89 sudionika (17,2%) pripada dobnoj skupini od 45 do 54 godine, njih 66 (12,7%) dobnoj skupini od 18 do 24 godine, 48 sudionika (9,3%) pripada dobnoj skupini od 55 do 65 godina te samo jedna (0,2%) osoba se izjasnila da ima više 65 godina. Završen diplomski studij kao najviši završeni stupanj obrazovanja navodi najviše sudionika (n = 197, 38%) iza čega slijedi završena srednja škola (n = 159, 30,7%), zatim završen preddiplomski studij (n = 90, 17,4%) i, završena viša škola (n = 46, 8,9%). Kategoriji ostalo (npr. specijalistički studij, doktorski studij...) pripada 22 sudionika (4,2%), a njih četvero (0,8%) navode završenu osnovnu školu.

#### *Obilježja posla*

Većina sudionika zaposlena je preko ugovora na neodređeno (n = 398, 76,8%), zatim preko ugovora na određeno (n = 55, 10,6%) te studentskog ugovora (n = 43, 8,3%), dok je manji broj sudionika zaposlen temeljem ugovora o autorskom djelu, menadžerskog ugovora ili radi bez ugovora.

U radnim organizacijama s do 50 zaposlenih, zaposlen je najveći broj sudionika istraživanja (n = 195, 37,6%), a slijede organizacije s 51 do 300 zaposlenih, u kojima radi 147 sudionika (28,4%). U organizacijama s više od 800 zaposlenih radi 125 sudionika (24,1%), dok najmanji broj sudionika radi u organizacijama koje zapošljavaju između 301 i 800 ljudi.

Najveći broj sudionika (n = 166, 32%) u prosjeku je na poslu u kontaktu s šest do deset kolega. Slijede sudionici koji su u kontaktu s 11 do 20 kolega (n = 115, 22,2%), dok je 21,8% sudionika (n = 113) u kontaktu s dvoje do pet kolega. Sudionici koji su u kontaktu s više od 20 kolega čine 20,5% uzorka (n = 106) dok je najmanje sudionika, njih 18 (3,5%), u prosjeku u kontaktu s jednim kolegom.

Za najveći broj sudionika (n = 115, 22,2%), dužina trenutnog radnog odnosa iznosi između tri do pet godina, zatim slijede sudionici čiji je radni odnos trajao manje od godinu



dana (n = 88, 17%), te oni s trajanjem od jedne do dvije godine (n = 84, 16,2%). Sudionici s radnim odnosom od šest do deset godina čine 15,4% uzorka (n = 80), dok je 12,7% sudionika (n = 66) imalo radni staž od 11 do 20 godina. U kategoriji dugog radnog odnosa, 9,7% sudionika (n = 50) radilo je između 21 i 30 godina na istom radnom mjestu, dok je 6,8% (n = 35) sudionika imalo isti radni odnos dulji od 30 godina.

Što se tiče mjesta rada, standardno (u poslovnom prostoru poslodavca) radi najveći broj sudionika (n = 401, 77,4%), zatim njih 100 (19,3%) prakticira kombinaciju rada na daljinu i standardnog mjesta rada, dok samo njih 17 (3,3%) u potpunosti radi od kuće.

Tjedno od 21 do 40 sati radi najveći broj sudionika (n = 287, 55,4%), zatim od 41 sat do 50 sati radi 201 od ispitanih sudionika (38,8%) te do 20 sati tjedno radi 30 sudionika (5,8%).

U privatnom sektoru zaposleno je 250 sudionika (48,3%), a 218 sudionika (42,1%) u javnom sektoru. Mješoviti sektor obuhvaća 30 sudionika (5,8%), dok 20 sudionika (3,9%) nije znalo odgovoriti na pitanje ili pripada sektoru koji nije bio među ponuđenima.

### *3.2. Instrumenti*

Za potrebe istraživanja sudionici su ispunili bateriju upitnika koja se sastojala od pitanja vezanih uz sociodemografske karakteristike (spol, dob i stupanj obrazovanja), karakteristike radnog mjesta (vrsta ugovora o radu, veličina radne organizacije, prosječan broj zaposlenih s kojima su sudionici u kontaktu na dnevnoj razini, dužina trenutnog radnog odnosa, radno okruženje, radni sati tjedno i sektor zaposlenja) te četiri psihologijska instrumenta. Korištena je Ljestvica konformizma (Hewlin, 2009), Upitnik izgaranja (Schaufeli i sur., 2019), Upitnik zadovoljstva poslom (Spector, 1997) i Ljestvica namjere napuštanja organizacije (Maslić Seršić, 1999).

#### *Konformizam*

Za ispitivanje konformizma na poslu korištena je Ljestvica konformizma (*Facades of Conformity Scale*) autorice P. F. Hewlin (2009). Ljestvica sadrži šest čestica (npr. *Ponašam se na način koji odražava sustav vrijednosti organizacije, iako on nije u skladu s mojim osobnim vrijednostima*) prevedenih na hrvatski jezik. Sudionici procjenjuju stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama na ljestvici od pet stupnjeva (1 = Uopće se ne slažem, 5 = U potpunosti

se slažem). Ukupni rezultat predstavlja zbroj odgovora na pojedinim česticama, pri čemu je prvo potrebno rekodirati česticu negativnog smjera. Autorica ljestvice izvještava o zadovoljavajućoj pouzdanosti unutarnje konzistencije ( $\alpha = 0,83$ ), dok ona u ovom istraživanju iznosi  $\alpha = 0,74$ .

### *Izgaranje*

Upitnik izgaranja (*Burnout Assessment Tool*, Schaufeli i sur., 2019) sastoji se u originalnom obliku od ukupno 33 čestice koje čine primarni i sekundarni simptomi izgaranja. Primarni simptomi izgaranja sadrže sljedeće podljestvice: Iscrpljenost (8 čestica, npr. *Kad se trudim na poslu, brzo se umorim*), Psihološka distanciranost (5 čestica, npr. *Ravnodušan/na sam prema poslu koji radim*), Narušeno kognitivno funkcioniranje (5 čestica, npr. *Teško se koncentriram na posao*), Narušeno emocionalno funkcioniranje (5 čestica, npr. *Na poslu imam poteškoća s kontrolom emocija*), dok sekundarni simptomi sadrže podljestvicu Psiholoških smetnji (npr. *Imam poteškoće sa spavanjem*) i podljestvicu Psihosomatskih smetnji (npr. *Imam želučane i/ili druge probavne tegobe*) od kojih svaka ima pet čestica. Unutarnja pouzdanost podljestvica u istraživanju Schaufelia i suradnika (2019) iznosi: Iscrpljenost  $\alpha = 0,94$ , Psihološka distanciranost  $\alpha = 0,93$ , Narušeno kognitivno funkcioniranje  $\alpha = 0,94$ , Narušeno emocionalno funkcioniranje  $\alpha = 0,94$ . Cronbach alfa koeficijent dobiven na istim podljestvicama u ovome istraživanju iznosi: Iscrpljenost  $\alpha = 0,91$ , Psihološka distanciranost  $\alpha = 0,83$ , Narušeno kognitivno funkcioniranje  $\alpha = 0,91$ , Narušeno emocionalno funkcioniranje  $\alpha = 0,87$ , što se smatra zadovoljavajućim.

Upitniku izgaranja je dodano još deset čestica koje čine ljestvicu Emocionalne iscrpljenosti koja je konstruirana za potrebe ovog istraživanja, pri čemu su uzeti u obzir nedostaci iste ljestvice iz najčešće korištenog „Maslach Burnout Inventory“ (MBI) instrumenta za ispitivanje izgaranja. Detaljnim pregledom literature, ljestvici su dodane čestice koje obuhvaćaju više aspekata manifestacije emocionalne iscrpljenosti, poput elementa emocionalne disonance, što značajno pridonosi sadržajnoj valjanosti ljestvice. Zadatak sudionika pri ispunjavanju upitnika bio je procijeniti na ljestvici od 5 stupnjeva, koliko često se određena tvrdnja odnosi na njih, pri čemu je 1 = nikad, a 5 = uvijek. Komponentnim modelom faktorske analize provedenim na 10 čestica ljestvice Emocionalne iscrpljenosti prema Guttman-Kaiserovom kriteriju utvrđena je jedna značajna glavna komponenta koja objašnjava ukupno 64,42% varijance čestica upitnika. Komunaliteti čestica kreću se u rasponu od 0,60 do 0,89, pri čemu izuzev jedne, sve čestice imaju komunalitete

veće od 0,73. Cronbach alfa koeficijent ljestvice Emocionalne iscrpljenosti iznosi 0,94. S obzirom da novo konstruirana ljestvica pokazuje dobre metrijske karakteristike, ljestvica Emocionalne iscrpljenosti korištena je u svrhu mjerenja primarnih simptoma izgaranja.

Ukupni rezultat upitnika računa se kao prosjek svih odgovora ili se kao prosjek odgovora na svakoj podljestvici, pri čemu viši rezultat upućuje na višu razinu izgaranja sudionika. Cronbach alfa koeficijent cijelog upitnika (uključujući primarne i sekundarne simptome) u ovom istraživanju iznosi  $\alpha = 0,97$ .

### *Zadovoljstvo poslom*

Spectorov (1997) upitnik zadovoljstva poslom (*Job Satisfaction Survey*) sadrži 36 čestica raspoređenih na devet podljestvica, pri čemu svaka podljestvica sadrži četiri čestice. Devet aspekata zadovoljstva poslom odnosi se na: Plaću (npr. *Povišice se rijetko dobivaju*), Napredovanje (npr. *Na mom poslu je zapravo vrlo malo prilika za promaknuće*), Rukovođenje (Moj/a nadređeni/a se nepravedno odnosi prema meni), Pogodnosti (npr. *Nisam zadovoljan/na dobivenim povlasticama*), Nagrađivanje (npr. *Ne osjećam kako se moj rad dostatno cijeni*), Radne procedure (npr. *Rijetko nailazim na zapreke pri nastojanju da dobro obavim svoj posao*), Suradnike (npr. *Dragi su mi ljudi s kojima radim*), Prirodu posla (npr. *Ponekad osjećam kako je moj posao besmislen*) i Komunikaciju (npr. *Često osjećam kako ne znam što se događa s mojom organizacijom*). Sudionici su procjenjivali stupanj slaganja za svaku tvrdnju na ljestvici od šest stupnjeva (1 = Nikako se ne slažem, 6 = Potpuno se slažem). Nakon rekodiranja negativno postavljenih čestica, ukupan rezultat formira se zbrajanjem vrijednosti na svim česticama ili na pojedinim česticama za pripadajuću podljestvicu. Viši rezultat upućuje na veće zadovoljstvo poslom ili na veće zadovoljstvo određenim aspektom posla. Unutarnja pouzdanost ovog upitnika provjerena je Cronbach alfa koeficijentom te za pojedine podljestvice on iznosi: Plaća  $\alpha = 0,82$ , Napredovanje  $\alpha = 0,77$ , Rukovođenje  $\alpha = 0,85$ , Pogodnosti  $\alpha = 0,73$ , Nagrađivanje  $\alpha = 0,8$ , Radne procedure  $\alpha = 0,62$ , Suradnici  $\alpha = 0,75$ , Priroda posla  $\alpha = 0,79$  i Komunikacija  $\alpha = 0,77$ . U istraživanju kojeg je proveo Spector (1997) navedeni koeficijent izračunat na svim česticama iznosi  $\alpha = 0,91$  što je slično onome u ovom istraživanju u kojemu iznosi  $\alpha = 0,94$ .

### *Namjera napuštanja radne organizacije*

Namjera napuštanja radne organizacije ispitana je Ljestvicom namjere napuštanja organizacije (*Turnover Intention Scale*) autorice Maslić Seršić (1999). Ljestvica je adaptirana i prevedena na hrvatski jezik od strane Sušanji i Jakopca (2013) te sadrži 5 čestica. Sudionici na ljestvici Likertovog tipa od pet stupnjeva (1 = Uopće se ne slažem, 5 = U potpunosti se slažem) procjenjuju u kojoj mjeri se slažu s pojedinim tvrdnjama, npr. *Pratim natječaje u kojima se traže stručnjaci mog profila*. Ukupan rezultat predstavlja zbroj vrijednosti na svim česticama, pri čemu viši rezultat upućuje na veću namjeru napuštanja organizacije. Sušanji i Jakopca (2013) izvješćuju o zadovoljavajućem koeficijentu unutarnje pouzdanosti  $\alpha = 0,88$ , dok u ovom istraživanju iznosi  $\alpha = 0,92$ .

### *3.3. Postupak*

Istraživanje je provedeno pomoću *online* upitnika izrađenog alatom Google Forms. Upitnik je bio dostupan mjesec dana, u razdoblju od veljače do ožujka 2024. godine. Podijeljen je javno na raznim Facebook grupama koje uključuju ciljanu populaciju, kao i putem studentskih *mailing* lista uz uputu da upitnik ispunjavaju samo trenutno zaposlene osobe.

Prva stranica upitnika sadržavala je uputu koja je informirala sudionike o temi istraživanja i njegovoj svrsi. Navedeno je da je sudjelovanje u potpunosti dobrovoljno i anonimno te da sudionici mogu odlučiti odustati u bilo kojem trenutku bez ikakvih posljedica. Također su pružene kontaktne informacije istraživača, što je omogućilo sudionicima da se obrate s bilo kakvim pitanjima ili nedoumicama u vezi s temom istraživanja ili postupkom. Svaki odjeljak *online* upitnika sadržavao je detaljne upute za ispunjavanje upitnika. Vrijeme potrebno za ispunjavanje upitnika bilo je oko deset minuta.

## 4. Rezultati

U nastavku su prikazani rezultati statističke analize podataka, provedene kako bi se odgovorilo na postavljene istraživačke probleme, odnosno kako bi se provjerile postavljene hipoteze.

### 4.1. Deskriptivni podaci

Tablica 1. Deskriptivni podaci ukupnih rezultata na korištenim ljestvicama

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S</i>	indeks asimetrije	indeks spljoštenosti	<i>min</i>	<i>max</i>
Konformizam na poslu	518	15,95	5,06	0,07***	0,299	-0,272	6	30
Primarni simptomi izgaranja	518	2,46	0,79	0,06***	0,306	-0,462	1	4,67
Sekundarni simptomi izgaranja	518	2,46	0,91	0,08***	0,439	-0,537	1	4,9
Zadovoljstvo poslom	517	123,7 8	32,17	0,04	0,142	-0,473	50	207
Namjera napuštanja radne organizacije	518	13,13	6,43	0,12***	0,381	-1,125	5	25

U Tablici 1 su prikazani osnovni deskriptivni parametri ljestvica korištenih u ovom istraživanju.

Za procjenu normalnosti distribucije upotrebljen je Kolmogorov-Smirnov test (*K-S* test), kao i indeks asimetrije i spljoštenosti. Rezultati *K-S* testa ukazuju da ljestvica zadovoljstva poslom jedina ima normalnu distribuciju podataka budući da je njezina *p* vrijednost veća od 0,05 (Petz i sur., 2012). Unatoč tome, indeksi asimetrije i spljoštenosti za sve korištene ljestvice su unutar prihvatljivih granica. Vrijednosti indeksa asimetrije kreću se u rasponu od -3 do +3, a vrijednosti indeksa spljoštenosti u rasponu od -10 do +10, zbog čega je opravdano služiti se parametrijskom statistikom (Kline, 2005).

#### 4.2. Analiza spolnih razlika

Tablica 2. Analiza spolnih razlika na ljestvicama konformizma, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radne organizacije

	Muškarci (n = 213)		Žene (n = 305)		t-test
	M	SD	M	SD	
Konformizam na poslu	15,95	5,24	15,95	4,79	0,002
Zadovoljstvo poslom	128,64	32,34	120,4	31,66	2,885**
Namjera napuštanja radne organizacije	13,23	6,33	13,05	6,5	0,309

*Napomena:* \*\*  $p < 0,01$ ; Levenov test homogenosti varijanci: konformizam na poslu ( $F= 3,214$ ), zadovoljstvo poslom ( $F= 0,025$ ), namjera napuštanja radne organizacije ( $F=0,424$ )

Rezultati testiranja statističke značajnosti razlika u razini konformizma na poslu, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radne organizacije između muškaraca i žena su prikazani u Tablici 2.

Iz rezultata t-testa za dva nezavisna uzorka može se uočiti postojanje statistički značajne razlike u razini zadovoljstva poslom između žena i muškaraca pri čemu muškarci značajno većim procjenjuju svoje zadovoljstvo poslom u odnosu na žene. Nadalje, navedena analiza pokazuje da se muškarci i žene statistički značajno ne razlikuju prema razini konformizma na poslu te namjeri napuštanja radne organizacije. Ovim rezultatima se postavljena H1.1. hipoteza djelomično prihvaća.

Tablica 3. Analiza spolnih razlika na podljestvicama emocionalne iscrpljenosti i psihološke distanciranosti (dimenzije ljestvice izgaranja)

	Muškarci (n = 213)		Žene (n = 305)		t-test
	M	SD	M	SD	
Emocionalna iscrpljenost	2,38	1,01	2,76	0,99	-4,226***
Psihološka distanciranost	2,4	0,94	2,36	0,94	0,45

Napomena: \*\*\*  $p < 0,001$ ; Levenov test homogenosti varijanci: emocionalna iscrpljenost ( $F= 3,332$ ), psihološka distanciranost ( $F= 0,116$ )

Kako bi se testiralo postojanje statistički značajnih razlika u prosječnim rezultatima razine emocionalne iscrpljenosti i psihološke distanciranosti između muškaraca i žena upotrebljen je t-test za nezavisne uzorke čiji su rezultati prikazani u Tablici 3.

Prema rezultatima provedenog testa utvrđeno je kako se muškarci i žene statistički značajno razlikuju u razini emocionalne iscrpljenosti, pri čemu su osobe muškog spola u manjoj mjeri emocionalno iscrpljene dok osobe ženskog spola pokazuju više razine emocionalne iscrpljenosti. S druge strane, statistički značajne razlike između muškaraca i žena nisu utvrđene u psihološkoj distanciranosti. Kao i u slučaju prve hipoteze, postavljena H1.2. hipoteza djelomično se prihvaća.

#### 4.3. Analiza povezanosti izučavanih varijabli

Tablica 4. Pearsonov koeficijent povezanosti korištenih varijabli (ukupan uzorak)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Konformizam na poslu	1				
(2) Primarni simptomi izgaranja	,48**	1			
(3) Sekundarni simptomi izgaranja	,45**	,77**	1		
(4) Zadovoljstvo poslom	-,35**	-,62**	-,45**	1	
(5) Namjera napuštanja radne organizacije	,28**	,51**	,39**	-,56**	1

Napomena: \*\*  $p < 0,01$ ,  
N=518

Iz Tablice 4 u kojoj su prikazani rezultati korelacijske analize između korištenih varijabli u ovom istraživanju na cjelokupnom uzorku sudionika može se vidjeti kako je statistički značajna pozitivna povezanost utvrđena između konformizma na poslu te primarnih i sekundarnih simptoma izgaranja (umjerena povezanost), kao i namjere napuštanja radne organizacije (niža razina povezanosti) dok je negativna povezanost utvrđena između konformizma na poslu i zadovoljstva poslom (niža razina povezanosti). U skladu s očekivanjima, primarni simptomi izgaranja su u visokoj pozitivnoj korelaciji sa sekundarnim simptomima izgaranja, umjereno su pozitivno povezani s namjerom napuštanja radne organizacije te umjereno negativno povezani sa zadovoljstvom poslom. Sekundarni simptomi izgaranja su pozitivno povezani s namjerom napuštanja organizacije (niža razina povezanosti), umjereno negativno povezani sa zadovoljstvom poslom kao što je i zadovoljstvo poslom umjereno negativno povezano s namjerom napuštanja radne organizacije. Na temelju rezultata korelacijske analize postavljene H2.1 i H2.2 hipoteze se prihvaćaju.

Tablica 5. *Pearsonov koeficijent povezanosti korištenih varijabli (muškarci)*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Konformizam na poslu	1				
(2) Primarni simptomi izgaranja	,49**	1			
(3) Sekundarni simptomi izgaranja	,53**	,77**	1		
(4) Zadovoljstvo poslom	-,35**	-,63**	-,48**	1	
(5) Namjera napuštanja radne organizacije	,29**	,50**	,43**	-,58**	1

*Napomena:* \*\*  $p < 0,01$ ,  
 $N=213$

Tablica 5 prikazuje rezultate korelacijske analize između korištenih varijabli u ovom istraživanju na sudionicima muškog spola.

Na uzorku muških sudionika u ovom istraživanju su dobivene korelacije koje prema smjeru i iznosu prate trend povezanosti na cjelokupnom uzorku, međutim postoje određene razlike u veličini efekata. Kod muškaraca je uočena nešto veća veličina efekta za povezanosti između konformizma i sekundarnih simptoma izgaranja, između sekundarnih simptoma izgaranja i zadovoljstva poslom, između sekundarnih simptoma izgaranja i namjere



napuštanja radne organizacije, između zadovoljstva poslom i primarnih simptoma izgaranja, između primarnih simptoma izgaranja i konformizma te između zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radne organizacije. Navedene veličine efekata kreću se od razreda male veličine efekta (0,29), koja je na granici s razredom srednje veličine efekta, sve do razreda velike veličine efekta (0,77).

Tablica 6. *Pearsonov koeficijent povezanosti korištenih varijabli (žene)*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Konformizam na poslu	1				
(2) Primarni simptomi izgaranja	,48**	1			
(3) Sekundarni simptomi izgaranja	,42**	,76**	1		
(4) Zadovoljstvo poslom	-,35**	-,80**	-,41**	1	
(5) Namjera napuštanja radne organizacije	,28**	,52**	,38**	-,55**	1

*Napomena: \*\*  $p < 0,01$ ,  
N=305*

U Tablici 6 prikazane su vrijednosti Pearsonovog koeficijenta korelacije između korištenih varijabli u ovom istraživanju na sudionicima ženskog spola.

Dobivene korelacije također odražavaju smjer i iznose povezanosti utvrđene na cjelokupnom uzorku, no kod žena je veličina efekta nešto manja kod povezanosti između konformizma na poslu i sekundarnih simptoma izgaranja, između sekundarnih simptoma izgaranja i primarnih simptoma izgaranja, između sekundarnih simptoma izgaranja i namjere napuštanja radne organizacije kao i između sekundarnih simptoma izgaranja i zadovoljstva poslom te zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radne organizacije. U odnosu na cjelokupni uzorak i uzorak muškaraca, veličina efekta za povezanost između primarnih simptoma izgaranja i zadovoljstva poslom te primarnih simptoma izgaranja i namjere napuštanja radne organizacije je veća kod žena. Navedene veličine efekata nalaze se u istim razredima veličine efekta kao i kod muškaraca, ali imaju ponešto drugačiji iznos unutar razreda. Veličina efekta povezanosti konformizma na poslu i sekundarnih simptoma izgaranja jedina se nalazi u drugačijem razredu veličine efekta u odnosu na muškarce, odnosno u razredu srednje veličine efekta. Na uzorku žena, veličine efekata kreću se od razreda male veličine efekta (0,28) sve do razreda velike veličine efekta (-0,80).

4.4. Regresijska analiza: doprinos izgaranja i konformizma na poslu u objašnjenju zadovoljstva poslom

Tablica 7. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterijsku varijablu Zadovoljstvo poslom

Prediktori:		Kriterij: Zadovoljstvo poslom				
1. korak		<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	$\beta$	<i>t</i>	
Spol		-8,51	2,83	-,13	-3,00**	
Dob		-3,68	1,19	-,13	-3,09**	
		$R^2$	$R^2_{kor.}$	<i>df</i>	<i>F</i>	
		,03	,03	2/514	9,011***	
Prediktori:						
2. korak		<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	$\beta$	<i>t</i>	
Spol		-2,90	2,31	-,04	-1,26	
Dob		-3,01	,96	-,11	-3,15**	
Izgaranje (ukupno)		-23,06	1,68	-,56	-13,73***	
Konformizam		-,43	,26	-,07	-1,69	
		$R^2$	$R^2_{kor.}$	<i>df</i>	<i>F</i>	$\Delta R^2$
		,38	,38	2/512	78,607***	0,35

*Napomena:* *b* - nestandardizirani regresijski koeficijent; *SE(b)* - standardna pogreška *b* koeficijenta;  $\beta$  - standardizirani regresijski koeficijent;  $R^2$  - koeficijent multiple determinacije;  $R^2_{kor.}$  - korigirani koeficijent multiple determinacije;  $\Delta R^2$  - promjena u koeficijentu multiple determinacije; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Kako bi se utvrdio doprinos konformizma i izgaranja u objašnjenju zadovoljstva poslom povrh demografskih varijabli (spol i dob) provedena je hijerarhijska regresijska analiza (Tablica 7). Rezultati prvog koraka regresijske analize pokazuju da je temeljem spola i dobi moguće objasniti 3% varijance zadovoljstva poslom pri čemu višu razinu zadovoljstva poslom očekujemo kod muškaraca mlađe dobi. Dodavanjem varijabli izgaranja i konformizma u drugom koraku regresijske analize, objašnjeno je dodatnih 35% kriterijske varijable, pri čemu konformizam nije statistički značajan prediktor. Uvođenjem dodatnih varijabli, varijabla spola gubi statističku značajnost, stoga dobiveni rezultati upućuju na zaključak da su poslom zadovoljnije osobe mlađe dobi koje imaju nižu razinu simptoma izgaranja.

4.5. Regresijska analiza: doprinos izgaranja, zadovoljstva poslom i konformizma u objašnjenju namjere napuštanja radne organizacije

Tablica 8. Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterijsku varijablu Namjera napuštanja radne organizacije

Prediktori:	Kriterij: Namjera napuštanja radne organizacije				
1. korak	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	$\beta$	<i>t</i>	
Spol	-,17	,57	-,01	-,30	
Dob	-,68	,23	-,12	-2,84**	
	$R^2$	$R^2_{kor.}$	<i>df</i>	<i>F</i>	
	,02	,01	2/514	4,042**	
Prediktori:					
2. korak	<i>b</i>	<i>SE(b)</i>	$\beta$	<i>t</i>	
Spol	-1,42	,46	-,11	-3,12**	
Dob	-1,06	,19	-,19	-5,56***	
Izgaranje (ukupno)	2,09	,39	,25	5,39***	
Zadovoljstvo poslom	-,08	,01	-,44	-10,02***	
Konformizam na poslu	,01	,05	,01	,21	
	$R^2$	$R^2_{kor.}$	<i>df</i>	<i>F</i>	$\Delta R^2$
	,40	,39	3/511	67,106***	0,38

*Napomena:* *b* - nestandardizirani regresijski koeficijent; *SE(b)* - standardna pogreška *b* koeficijenta;  $\beta$  - standardizirani regresijski koeficijent;  $R^2$  - koeficijent multiple determinacije;  $R^2_{kor.}$  - korigirani koeficijent multiple determinacije;  $\Delta R^2$  - promjena u koeficijentu multiple determinacije; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

S ciljem utvrđivanja doprinosa izgaranja, zadovoljstva poslom i konformizma u objašnjenju varijance namjere napuštanja radne organizacije provedena je hijerarhijska regresijska analiza čiji su rezultati prikazani u Tablici 8. U prvi korak regresijske analize uvrštene su varijable spol i dob. Temeljem spomenutih varijabli moguće je objasniti 1% varijance kriterijske varijable pri čemu je statističku značajnost ostvarila jedino varijabla dobi koja upućuje na to da su napuštanju radne organizacije skloniji mlađi sudionici. U drugom koraku analize, varijable izgaranje, zadovoljstvo poslom i konformizam na poslu objasnile su dodatnih 38% varijance kriterijske varijable, pri čemu varijabla konformizam na poslu nije statistički značajan prediktor. Prema rezultatima prikazanim u Tablici 8, više razine namjere napuštanja radne organizacije očekujemo kod mlađih muškaraca koje obilježava viša razina izgaranja i niža razina zadovoljstva poslom.

## 5. Rasprava

Istraživanje fenomena kreiranja fasada konformizma ima značajne praktične implikacije za nadređeno osoblje u organizaciji, osobito u klimi čestih otpuštanja, konsolidacija i preuzimanja. Ove organizacijske promjene često dovode do povećanog osjećaja nesigurnosti posla među zaposlenicima što može potaknuti zaposlenike da prikrivaju osobne vrijednosti kada se sukobe s onima organizacije, iz straha da bi izražavanje tih razlika moglo negativno utjecati na njihovu karijeru (Hewlin, 2009). Temeljem navedenog, cilj rada bio je ispitati obilježja povezanosti konformizma na poslu s izgaranjem, zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radne organizacije. Rezultati istraživanja objašnjeni su u odnosu na postavljene istraživačke probleme i hipoteze te rezultate postojećih istraživanja.

Razumijevanje sličnosti ili razlika u organizacijskom ponašanju muškaraca i žena može pozitivno utjecati na politike i prakse usmjerene ka stvaranju pravednih i poticajnih radnih okruženja za sve zaposlenike. Postavljenim problemom želi se ispitati razlikuju li se zaposlenici i zaposlenice u razini konformizma, izgaranja, zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radne organizacije.

Hipoteza postavljena u ovom istraživanju je da se muškarci i žene neće značajno razlikovati u razinama konformizma na poslu, zadovoljstva poslom i namjere za napuštanjem radne organizacije. Ovo očekivanje je u skladu s idejom da bi zaposlenici, bez obzira na spol, općenito imali slične reakcije na svoje radno okruženje i organizacijske uvjete. Međutim, rezultati analize samo su djelomično potvrdili hipotezu. Dok se muškarci i žene nisu značajno razlikovali u razinama konformizma i namjeri napuštanja organizacije, muškarci su izvijestili o značajno većem zadovoljstvu poslom u usporedbi sa ženama. Navedeni rezultat nije u skladu s očekivanjima budući da većina istraživanja ne nalazi statistički značajne razlike između zadovoljstva poslom muškaraca i žena (Franěk i Večeřa, 2008) ili sugerira da su žene čak zadovoljnije poslom od muškaraca, unatoč tome što zauzimaju slabije pozicije te imaju nižu plaću i mogućnost napredovanja (Clark, 1997). Clark (1997) veće zadovoljstvo poslom žena objašnjava njihovim nižim očekivanjima od posla zbog povijesno lošijeg položaja na tržištu rada s čime se slaže i Sanz de Galdeano (2002). Tijekom godina, očekivanja žena u pogledu radnih uvjeta, plaća, beneficija i povezanih čimbenika znatno su porasla, uglavnom potaknuta naporima za ženska prava i jednakost na radnom mjestu. Unatoč njihovim povećanim očekivanjima, značajna poboljšanja u navedenim i povezanim čimbenicima nisu se ostvarila (Codd i Faber, 2024). Ova razlika između očekivanja i stvarnih radnih uvjeta je

potencijalno objašnjenje za manje zadovoljstvo poslom kod žena, odnosno veće zadovoljstvo poslom kod muškaraca. Također, vjerojatnije je da će se žene suočiti s različitim negativnim iskustvima na poslu, poput seksualnog uznemiravanja i maltretiranja (Welsh, 1999). U kontekstu Republike Hrvatske utvrđeno je da hrvatski zaposlenici najviše vrednuju upravo ekstrinzične aspekte posla. Taj se trend može objasniti gospodarskom krizom i povećanom nesigurnošću posla u novije vrijeme u usporedbi s ranijim razdobljima (Proroković i sur., 2009). Nadalje, korišteni Upitnik zadovoljstva poslom u ovom istraživanju usmjeren je pretežito na zadovoljstvo poslom vezano uz njegove ekstrinzične aspekte kao što su plaća, rukovođenje, pogodnosti, nagrađivanje, radne procedure, komunikacija. Budući da ovi aspekti nisu doživjeli značajno poboljšanje kod žena, žene su izrazile veće nezadovoljstvo od muškaraca. Posljedično, muškarci su izvijestili o višoj razini zadovoljstva poslom u ovom istraživanju.

Istraživanja u području izgaranja pokazuju da postoje značajne spolne razlike na dimenzijama emocionalne iscrpljenosti i cinizma. Žene općenito prijavljuju više razine emocionalne iscrpljenosti, dok muškarci pokazuju veću razinu cinizma ili depersonalizacije. Ovaj obrazac je dosljedan u raznim istraživanjima i meta-analizama (Maslach i sur., 2001.; Purvanova i Muros, 2010), a ovim istraživanjem je djelomično potvrđen. Rezultati ukazuju na statistički značajno višu razinu emocionalne iscrpljenosti kod žena u odnosu na muškarce. Iako su muškarci pokazali višu razinu psihološkog distanciranja odnosno cinizma, ta razlika nije bila statistički značajna. Stereotipne razlike u zanimanjima i društvena očekivanja u vezi s rodnim ulogama mogu igrati značajnu ulogu u objašnjenju dobivenih rezultata. Na primjer, žene su češće u ulogama koje zahtijevaju veću razinu brige, komunikacije, podrške (medicinska sestra, učiteljica, prodavačica...) zbog čega imaju visoke emocionalne zahtjeve, što dovodi do veće emocionalne iscrpljenosti. Također, žene i muškarci razlikuju se u tome kako internaliziraju stres i suočavaju se s njim. Prema Matudu (2004), žene doživljavaju veću razinu stresa u usporedbi s muškarcima te je njihov stil suočavanja više usmjeren prema emocijama, što potencijalno dovodi do veće emocionalne iscrpljenosti. Budući da, suprotno očekivanjima, kod muškaraca nisu uočene više razine psihološkog distanciranja, važno je istaknuti izazov utvrđivanja spolnih razlika u dimenzijama izgaranja između sudionika različitih zanimanja.

Nadalje, ovim istraživanjem htjela su se utvrditi obilježja povezanosti konformizma na poslu s izgaranjem, zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radne organizacije. Očekivala se statistički značajna pozitivna povezanost između konformizma na poslu i izgaranja te konformizma na poslu i namjere napuštanja radne organizacije te statistički značajna negativna povezanost između konformizma na poslu i zadovoljstva poslom. Rezultati ovog istraživanja potvrdili su očekivanja. Ovi nalazi sugeriraju da zaposlenici koji pokazuju višu razinu konformizma češće doživljavaju simptome izgaranja, imaju manje zadovoljstvo poslom i veću sklonost prema napuštanju radne organizacije.

Ovi rezultati mogu se protumačiti teorijom usklađenosti radnih vrijednosti između zaposlenika i organizacije, koja se smatra dijelom P-E fit teorije (Chatman, 1989; Kristof, 1996; prema Erdogan i sur., 2004). Istraživanja su pokazala da je usklađenost radnih vrijednosti pozitivno povezana sa zadovoljstvom poslom (O'Reilly i sur., 1991; prema Bretz i Judge, 1994). Zaposlenici s niskom razinom usklađenosti radnih vrijednosti mogu se pretvarati da cijene organizacijske vrijednosti, odnosno kreirati fasade konformizma, pogotovo ako osjećaju da im je sigurnost posla ugrožena (Hewlin i sur., 2017). Ovaj pritisak da se usklade s organizacijskim vrijednostima često navodi zaposlenike da izraze mišljenja za koja vjeruju da njihovi nadređeni žele čuti, a ne ono što oni uistinu misle, što dovodi do kognitivne disonance (Kraimer, 1997; Hinojosa i sur., 2016). Prema teoriji kognitivne disonance, kada se pojedinci ponašaju na način koji nije u skladu s njihovim uvjerenjima ili vrijednostima, oni doživljavaju nezadovoljstvo svojim iskustvima (Festinger, 1957; prema Erdogan i sur., 2004). Kognitivna disonanca, odnosno nesklad između stava pojedinca i njegovog ponašanja, posljedično rezultira emocionalnom disonancom, glavnim prediktorom emocionalne iscrpljenosti (Brotheridge i Grandey, 2002). Emocionalna iscrpljenost djeluje kao medijator između fasada konformizma i namjere napuštanja organizacije (Hewlin, 2009), što objašnjava pozitivnu povezanost konformizma i izgaranja te konformizma i namjere napuštanja organizacije u ovom istraživanju. Trajni pritisak za potiskivanjem osobnih vrijednosti u korist organizacijskih također dovodi i do smanjenog zadovoljstva poslom zbog povećane razine izgaranja (Chou i sur., 2020). Između ostalog, visoki konformizam može smanjiti osjećaj autonomije i samokontrole, što dodatno doprinosi izgaranju (Diestel i Schmidt, 2012). Zaposlenici koji osjećaju da nemaju kontrolu nad svojim radnim okruženjem ili da ne mogu izraziti svoje mišljenje i ideje vjerojatno će biti manje angažirani i motivirani, čime se smanjuje njihovo zadovoljstvo poslom i povećava vjerojatnost namjere napuštanja radne organizacije.

Regresijskom analizom htio se utvrditi doprinos izgaranja i konformizma na poslu u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom. Očekivano je da će izgaranje i konformizam statistički značajno doprinijeti predviđanju zadovoljstva poslom, što je djelomično potvrđeno. Rezultati analize pokazuju da je izgaranje ključni čimbenik koji negativno doprinosi zadovoljstvu poslom, dok konformizam nema značajan doprinos, kada se kontroliraju dob i spol sudionika.

Većina istraživanja dolazi do istih zaključaka vezanih uz izgaranje i njegove posljedice na pojedinca i organizaciju. Maslach i Leiter (2016) ističu su da izgaranje dovodi do smanjene radne učinkovitosti i povećanog cinizma prema poslu, što značajno smanjuje zadovoljstvo poslom. Slično tome, Shirom (2003) je istaknuo da izgaranje smanjuje emocionalnu povezanost zaposlenika s poslom, što rezultira nižim zadovoljstvom i višim stopama fluktuacije. Može se zaključiti da je izgaranje povezano s nizom negativnih ishoda vezanih uz posao, uključujući nezadovoljstvo poslom, nisku organizacijsku predanost, nisku radnu učinkovitost, apsentizam i namjeru napuštanja organizacije (Leiter i Maslach, 2009).

Pregledom literature ustanovljeno je da se dosadašnja istraživanja na temu fasada konformizma, nisu bavila utvrđivanjem njezine ulogu u predviđanju zadovoljstva poslom. Međutim, bilo je opravdano očekivati statistički značajnu ulogu ovog prediktora s obzirom na povezanost fasada konformizma i zadovoljstva poslom dobivenu u brojnim istraživanjima (Liang, 2015). Kada zaposlenik organizacije osjeća pritisak da prikrije osobne vrijednosti i pretvara se da prihvaća vrijednosti organizacije, nedosljednost između ponašanja zaposlenika i njegovih unutarnjih stavova može generirati negativno raspoloženje koje rezultira smanjenjem zadovoljstva poslom (Chou i sur, 2020). Odnosno, kada zaposlenici kreiraju fasade konformizma, njihovo bi se zadovoljstvo poslom moglo smanjiti zbog negativnih unutarnjih osjećaja. Unatoč tome što je ovim istraživanjem potvrđena statistički značajna negativna povezanost konformizma i zadovoljstva poslom, nisu se potvrdila očekivanja da je konformizam prediktor zadovoljstva poslom. Moguće je da se doprinos fasada konformizma u objašnjenju namjere napuštanja radne organizacije i zadovoljstva poslom odvija indirektnim putem (da konformizam djeluje kao medijator ili moderator odnosa između dvije varijable) što je potrebno dodatno ispitati u budućim istraživanjima.

Istom regresijskom analizom ispitan je doprinos spola i dobi sudionika u objašnjenju njihovog zadovoljstva poslom. Rezultati ukazuju na statistički značajan doprinos dobi u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom. Ovaj rad se već dotaknuo istraživanja vezanih uz odnos spola i zadovoljstva poslom, ali je bitno još napomenuti kako žene i muškarci različito vrednuju određene aspekte posla. Smatra se da muškarci više cijene ekstrinzične čimbenike

kao što su plaća i različite pogodnosti dok su ženama važniji aspekti posla koji se vežu za socijalnu okolinu, kao na primjer odnos s ostalim zaposlenicima, iako se smatra da u kontekstu Republike Hrvatske oba spola više vrednuju ekstrinzične čimbenike (Proroković, 2009). Dob se pokazala značajnim prediktorom što je u skladu s istraživanjima na tu temu. Zadovoljstvo poslom obično raste s godinama (Siu i sur., 2001) ili slijedi obrazac „U distribucije“, pri čemu novi i stariji zaposlenici iskazuju najviše razine zadovoljstva (Hochwarter i sur., 2001). Prema „*Socio-Emotional Selectivity*“ teoriji potrebe i ciljevi zaposlenika mijenjaju se s godinama (Christensen i Knardahl, 2022). Mlađi zaposlenici imaju veću motivaciju za ispunjavanjem potreba za profesionalnim razvojem, dok osobe srednje i starije dobi nastoje održati trenutno stanje i spriječiti gubitak. Mlađi zaposlenici obično su zadovoljniji razvojem vještina, dok stariji zaposlenici daju prednost sigurnosti posla (Bellou, 2010). U skladu s navedenim, zadovoljstvo mlađih zaposlenika može se predvidjeti prilikama za osobni razvoj. Mlađi zaposlenici su zadovoljniji dugim radnim vremenom, jer to može značiti da im se daje dovoljno izazovnih zadataka te da ih organizacija stoga cijeni i prepoznaje. Naprotiv, u skladu s nalazima Baruchievog istraživanja (2004; prema Bellou, 2010), veća je vjerojatnost da su se stariji zaposlenici već dokazali i da uživaju u prednostima svog posla, pa im nije previše stalo do konkurencije i promjena.

Identificiranje čimbenika koji mogu predvidjeti namjeru napuštanja radne organizacije može biti od izrazite koristi za nadređeno osoblje, koje bi trebalo proaktivno djelovati u zadržavanju svojih zaposlenika (Pienaar i sur., 2007).

Većina teorija namjere napuštanja organizacije smatra zadovoljstvo poslom njegovim najvažnijim prediktorom (Hom i Kinichi, 2001). Zadovoljni zaposlenici ostaju dulje na svojim poslovima, dok nezadovoljni zaposlenici obično razmatraju druge alternative za koje smatraju da bi mogle biti bolje (Busch, 1998; prema Trevor, 2001). Uz zadovoljstvo poslom, opće je prihvaćeno da izgaranje također značajno doprinosi predviđanju namjere napuštanja organizacije, budući da dovodi do povećane razine emocionalne iscrpljenosti (Maslach i sur., 2001). Upravo odabir napuštanja organizacije ili dobrovoljna promjena glavna je strategija suočavanja s emocionalnim iscrpljenošću među zaposlenicima (Lee i Ashforth, 1993; Moore, 2000; prema Hewlin, 2009). Konformizam je jedan od koncepata koji je dobio manje pozornosti u postojećem korpusu istraživanja o prediktorima namjere napuštanja organizacije, a mogao bi biti od značajnosti. Uloga konformizma u predviđanju namjere napuštanja organizacije temeljena je na ideji da zaposlenici koji se konformiraju postižu više razine izgaranja zbog emocionalne iscrpljenosti uzrokovane pretvaranjem da prihvaćaju



organizacijske vrijednosti što potencijalno dovodi do veće namjere za napuštanjem organizacije (Hewlin, 2003). U istraživanju Maslach i Leiter (1997; prema Leiter i Maslach, 2009), usklađenost vrijednosti se pokazala ključnim negativnim prediktorom svih triju istraživanih dimenzija izgaranja. Značenje usklađenosti vrijednosnog sustava također je otkriveno u profesiji medicinskih sestara, gdje vrijednosni ili etički sukobi smanjuju zadovoljstvo poslom medicinskih sestara (Leiter i Maslach, 2009). U prilog očekivanjima idu i nalazi istraživanja Portera i suradnika (1974; prema Christensen i Knardahl, 2022), koji ističu da razina identifikacije zaposlenika s organizacijom ima jednako važnu ulogu u objašnjenju namjere napuštanja organizacije kao i zadovoljstvo samim poslom.

S obzirom na navedeno, jedna od hipoteza ovog istraživanja glasi da izgaranje, zadovoljstvo poslom i konformizam na poslu statistički značajno predviđaju namjeru napuštanja organizacije. Na temelju postavljene hipoteze, očekivalo se da će izgaranje i konformizam biti značajni pozitivni prediktori namjere napuštanja radne organizacije, a zadovoljstvo poslom značajan negativan prediktor. Rezultati dobiveni regresijskom analizom djelomično su potvrdili navedena očekivanja.

Utvrđeno je da uz kontrolu dobi i spola sudionika zadovoljstvo poslom i izgaranje statistički značajno doprinose objašnjenju namjere napuštanja radne organizacije, dok konformizam nema značajnu ulogu. Drugim riječima, namjeru napuštanja radne organizacije možemo očekivati kod onih zaposlenika koji doživljavaju niže zadovoljstvo poslom i veću razinu izgaranja. Osim što je utvrđeno da konformizam nije značajan prediktor namjere napuštanja organizacije, ove dvije varijable imaju i najnižu povezanost od ispitanih, iako statistički značajnu. Hewlin (2009) navodi da neće svi zaposlenici jednako reagirati na izgaranje i nezadovoljstvo poslom uzrokovano kreiranjem fasada konformizma. Neki zaposlenici si ne mogu priuštiti napuštanje radne organizacije zbog financijske nestabilnosti, nemogućnosti prijenosa vještina na drugi posao i sl. Također, zaposlenici mogu osjećati veće zadovoljstvo poslom u nekim aspektima. Zaposlenici se mogu osjećati podržano i cijenjeno kada se pridržavaju organizacijskih normi, što može smanjiti njihovu namjeru da napuste organizaciju (Rhoades i Eisenberger, 2002). Nadalje, budući da se zaposlenici konformiraju osjećaju veću sigurnost posla, mogućnosti za napredovanjem i druge pogodnosti zbog čega su se prvotno konformirali (Stormer i Devine, 2008). Kao što je već spomenuto, hrvatski zaposlenici cijene ekstrinzične vrijednosti kao što su plaća i radni uvjeti (Proroković i sur., 2009), zbog čega mogu ostati u organizaciji makar osjećali nelagodu izazvanu pretvaranjem. Zaključno, iako konformiranje može dovesti do smanjenog zadovoljstva poslom i povećanog

izgaranja, te čimbenike mogu nadmašiti neposredni i praktični razlozi koji zaposlenike zadržavaju u njihovim radnim organizacijama.

Istom analizom ispitan je doprinos dobi i spola zaposlenika u objašnjenju varijance namjere napuštanja radne organizacije. Rezultati sugeriraju kako su varijabla dobi i varijabla spola statistički značajni prediktori namjere napuštanja radne organizacije.

Većina istraživanja ne potvrđuje dobiveni rezultat da je spol značajan prediktor namjere napuštanja organizacije (Lee i sur., 2018; Urs i Rao, 2019; Coudounaris i sur., 2020). Međutim, zanimljivo je da istraživanja provedena za vrijeme kriznih situacija poput pandemije COVID-19, ukazuju na statističku značajnost spola u objašnjenju namjere napuštanja organizacije. Rezultati nisu jednoznačni, neki ukazuju na veću namjeru napuštanja organizacije kod muškaraca (Mirzaei i sur., 2021; prema Pipan i Ambrož, 2022) dok drugi na veću namjeru napuštanja organizacije kod žena za vrijeme COVID-19 pandemije (Al-Mansour, 2021; prema Pipan i Ambrož, 2022).

Istraživanja pokazuju da je dob značajan prediktor objašnjenja namjere napuštanja organizacija što potvrđuju i rezultati ovog istraživanja. Namjera napuštanja organizacije i njezino stvarno napuštanje niža je za starije zaposlenike (Arnold i Feldman, 1982; Bal i sur., 2011; Carless i Arnup, 2011; Ng i Feldman, 2009; prema Tschopp i sur., 2016). Dosadašnja istraživanja sugeriraju da stariji zaposlenici ostaju na svojim radnim mjestima čak i ako su nezadovoljni poslom zbog snažne predanosti organizaciji (Eberhardt i sur., 1995). Također, pretpostavlja se da se stariji zaposlenici bolje nose s nezadovoljavajućim radnim situacijama, zbog promjene u regulaciji emocija koja se poboljšava s godinama (Charles i Carstensen, 2007). Između ostalog, postoji mogućnost da stariji zaposlenici zbog stereotipa koji ih prati vezanog uz smanjeni radni učinak, smanjene sposobnosti učenja i povećani zdravstveni rizik, imaju manja očekivanja od pronalaska alternativnog posla (Froehlich i sur., 2014; prema Tschopp i sur., 2016).

### *5.1. Ograničenja, doprinos i preporuke za daljnja istraživanja*

Način prikupljanja podataka bio je pomoću *online* upitnika. Sudionici istraživanja trebali su sami procijeniti svoje ponašanje, što zna biti izazovno zbog ograničene introspekcije i davanja socijalno poželjnih odgovora. Do potencijalnog problema dolazi iz razloga što nisu svi sudionici jednako sposobni precizno procijeniti svoje ponašanje u različitim situacijama (Paulhus i Vezire, 2007). Neki aspekti ponašanja mogu se odvijati nesvjesno što može dodatno otežati proces samoopažanja, pogotovo kada je u pitanju procjena kompleksnijih i apstraktnijih aspekata ponašanja poput onih vezanih uz vrijednosti. Također, sudionici često žele prikazati sebe u pozitivnom svjetlu, te mogu svjesno ili nesvjesno prilagoditi svoje odgovore što dovodi do iskrivljenja stvarnih odgovora (Paulhus i Vezire, 2007). Prema Higginsu (1989), pojedinci često doživljavaju napetost između svog istinskog ja i potrebe da drugima predstave određenu sliku. Ovaj unutarnji sukob može obeshrabriti neke sudionike da otvoreno priznaju da na poslu kreiraju fasade konformizma. Strah da će ih drugi osuđivati ili negativno percipirati, zajedno sa željom da održe dosljednu i autentičnu sliku o sebi, može navesti pojedince da podcjenjuju ili poriču opseg do kojeg su uključeni u kreiranje fasada konformizma (Hewlin, 2009). Kako bi se smanjio utjecaj navedenih čimbenika, sudionici su u uputi mogli pročitati da će se rezultati istraživanja koristiti isključivo u istraživačke svrhe te da se njihovi odgovori bilježe anonimno. Međutim, unatoč poduzetim mjerama postoji mogućnost za iskrivljavanjem odgovora od strane sudionika.

Rezultati ovog rada doprinose nizu istraživanjima koja ispituju ponašajne i kognitivne ishode niske podudarnosti osobnih i organizacijskih vrijednosti. Fasade konformizma smatraju se novijim konceptom u području socijalne i organizacijske psihologije te bitno doprinose objašnjenju zašto niska podudarnost vrijednosti uzrokuje negativne posljedice za zaposlenika i organizaciju. Drugim riječima, niska podudarnost vrijednosti ne mora uvijek dovesti izravno do negativnih ishoda za zaposlenike i organizaciju, već čin pretvaranja da prihvaćamo organizacijske vrijednosti rezultira tim ishodima (Hewlin, 2009). U kontekstu malog broja istraživanja ovog fenomena, rezultati provedenog istraživanja doprinose boljem razumijevanju obilježja i korelata fasada konformizma u radnoj organizaciji te njezine uloge kao prediktora namjere napuštanja radne organizacije i zadovoljstva poslom. Znanstveni doprinos ovog istraživanja očituje se i u konstrukciji ljestvice Emocionalne iscrpljenosti koja pokazuje dobre metrijske karakteristike te se može koristiti u budućim istraživanjima. Uvidi iz ovog istraživanja pružaju vrijedne smjernice za menadžerske prakse, naglašavajući važnost

njegovanja okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju sigurnima da izraze svoje osobne vrijednosti. Kako bi to postigli, bitno je provesti kvalitetnu selekciju zaposlenika i njihovu kasniju socijalizaciju kako bi se smanjio opisani nesklad u vrijednostima.

Iako se stvaranje fasada konformizma smatra negativnim ishodom za zaposlenika i organizaciju, preporuka za daljnja istraživanja je ispitati korisnost konformizma u organizacijskom kontekstu. Novije istraživanje Hewlin i suradnika (2017) upućuje na to da zaposlenici kreiranje fasada konformizma percipiraju kao način vraćanja pozitivnog tretmana od strane nadređenih. Stoga bi bilo zanimljivo ispitati može li stvaranje fasada konformizma doprinijeti smanjenju sukoba u organizaciji i održavanju harmonije. Nadalje, istraživanja u području organizacijskog ponašanja mogu ispitati koje druge strategije zaposlenici primjenjuju kada osjećaju nisku podudarnost osobnih i organizacijskih vrijednosti (Hewlin, 2003). Na primjer, povećani radni učinak mogao bi zaposlenicima omogućiti veću naklonost i poštovanje od nadređenih, što bi im zauzvrat omogućilo slobodnije izražavanje vlastitih vrijednosti koje se razlikuju od organizacijskih. Istraživači bi mogli istražiti i druge potencijalne strategije, poput traženja podrške od kolega ili prilagodbe komunikacijskih stilova. Također, zanimljivo bi bilo ispitati longitudinalnim istraživanjem hoće li članovi organizacije s vremenom početi internalizirati vrijednosti za koje se pretvaraju da ih prihvaćaju.

## 6. Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati obilježja povezanosti konformizma na poslu s izgaranjem, zadovoljstvom poslom i namjerom napuštanja radne organizacije. U istraživanju je sudjelovalo 518 zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj. S obzirom na postavljene hipoteze, rezultati ukazuju na nekoliko značajnih zaključaka.

Analizom spolnih razlika ispitane su razlike sudionika u razini konformizma, zadovoljstva poslom, izgaranja i namjere napuštanja radne organizacije. Utvrđena je značajna razlika između sudionika prema zadovoljstvu poslom i izgaranju, pri čemu zaposlenici doživljavaju višu razinu zadovoljstva poslom, nego zaposlenice. Nadalje, utvrđena je razlika između muških i ženskih zaposlenika u dimenzijama izgaranja. Rezultati pokazuju da se muškarci i žene razlikuju u razini emocionalne iscrpljenosti, pri čemu su osobe muškog spola u manjoj mjeri emocionalno iscrpljene, dok osobe ženskog spola obilježava viša razina emocionalne iscrpljenosti.

Korelacijskom analizom na cijelom uzorku utvrđena je značajna pozitivna povezanost između konformizma na poslu te primarnih i sekundarnih simptoma izgaranja, kao i namjere napuštanja radne organizacije, dok je negativna povezanost utvrđena između konformizma na poslu i zadovoljstva poslom. Primarni simptomi izgaranja su pozitivno povezani sa sekundarnim simptomima izgaranja i namjerom napuštanja radne organizacije te negativno povezani sa zadovoljstvom poslom. Nadalje, sekundarni simptomi izgaranja su negativno povezani sa zadovoljstvom poslom kao što je i zadovoljstvo poslom negativno povezano s namjerom napuštanja radne organizacije. Posebno je napravljena analiza korelacija na muškim i ženskim sudionicima kako bi se utvrdilo pokazuju li varijable sličan obrazac povezanosti. Na uzorku muškaraca i žena uočene su korelacije koje prate trend povezanosti cjelokupnog uzorka, ali s različitim veličinama efekata. Kod muškaraca je veća veličina efekta za povezanosti između konformizma i sekundarnih simptoma izgaranja, sekundarnih simptoma izgaranja i zadovoljstva poslom, sekundarnih simptoma izgaranja i namjere napuštanja radne organizacije, zadovoljstva poslom i primarnih simptoma izgaranja, primarnih simptoma izgaranja i konformizma te zadovoljstva poslom i namjere napuštanja radne organizacije. Kod žena većina ovih povezanosti ima manju veličinu efekata u usporedbi s muškarcima, ali je odnosu na muškarce i cjelokupni uzorak, veća između primarnih simptoma izgaranja i zadovoljstva poslom te namjere napuštanja organizacije.

Regresijskom analizom ispitan je doprinos izgaranja i konformizma na poslu u objašnjenju varijance zadovoljstva poslom, kao i doprinos izgaranja, zadovoljstva poslom i konformizma na poslu u objašnjenju varijance namjere napuštanja radne organizacije, uz kontrolu demografskih varijabli spola i dobi. Rezultati pokazuju da mlađe osobe s nižim razinama simptoma izgaranja iskazuju veće zadovoljstvo poslom. Također, sukladno tome, utvrđeno je da mlađi muškarci s višom razinom izgaranja i nižim zadovoljstvom poslom češće izražavaju namjeru napuštanja radne organizacije.

Ovi nalazi imaju važne implikacije za uspješno funkcioniranje radnih organizacija. Rezultati sugeriraju da bi radne organizacije trebale njegovati organizacijsku kulturu koja potiče inovativnost i sudjelovanje zaposlenika, osiguravajući da zaposlenici osjećaju da su njihovi doprinosi smisleni i cijenjeni u procesima donošenja odluka. To uključuje poticanje otvorene komunikacije, prepoznavanje i vrednovanje različitih perspektiva i pružanje sustava podrške kao što su savjetovanje i programi upravljanja stresom. Usklađivanjem organizacijskih vrijednosti s vrijednostima zaposlenika s obzirom na njihovu dob i spol ili smanjenjem pritiska za usklađivanjem, organizacije mogu povećati zadovoljstvo poslom te smanjiti simptome izgaranja i namjeru napuštanja organizacije.

## 7. Literatura

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence–outcome relationships. *The Journal of Psychology, 134*(2), 169-184. <https://doi.org/10.1080/00223980009600860>
- Allen, V. L. (1965). Situational factors in conformity. U L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 133-175). Academic Press.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60105-7](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60105-7)
- Altunoglu, A. E. i Sarpkaya, P. (2012). Effects of burnout and job satisfaction on intention to leave. *African Journal of Business Management, 6*(29), 8564.  
<https://doi.org/10.5897/AJBM11.2165>
- Aronson, E., Wilson, T.D. i Akert, R.M. (2005). *Socijalna psihologija*. Mate.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Bulters, A. J., Van Rooijen, A. i Ten Broek, E. (2002). Carriere counseling voor artsen via Internet [Career counseling for doctors through the Internet]. *Medisch Contact, 57*, 454-456.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International, 15*(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- Bothma, C. F. i Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management, 11*(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Bretz, R. D. i Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior, 44*(1), 32–54. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003>
- Brief, A. P., Buttram, R. T., Elliott, J. D., Reizenstein, R. M. i McCline, R. L. (1995). Releasing the beast: A study of compliance with orders to use race as a selection criterion. *Journal of Social Issues, 51*(3), 177–193. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1995.tb01340.x>
- Brief, A. P. i Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology, 19*, 717-727.
- Brotheridge, C. M. i Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17–39.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>

- Buhr, H., Funk, R. J. i Owen-Smith, J. (2021). The authenticity premium: Balancing conformity and innovation in high technology industries. *Research Policy*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104085>
- Burrows, T. (2004, travanj 30). *Money can buy happiness*. ITWeb. <https://www.itweb.co.za/article/money-can-buy-happiness/KzQenMj8rJwvZd2r>
- Chang, Y. Y., Wannamakok, W. i Lin, Y. H. (2023). Work conformity as a double-edged sword: Disentangling intra-firm social dynamics and employees' innovative performance in technology-intensive firms. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 439-448. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.01.003>
- Charles, S. T. i Carstensen, L. L. (2007). Emotion regulation and aging. U J. J. Gross (Ur.), *Handbook of emotion regulation* (str. 307–327). Guilford Press.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E. i Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151-1163. <https://doi.org/10.1002/job.617>
- Chou, H.-H., Fang, S.-C. i Yeh, T.-K. (2020). The effects of facades of conformity on employee voice and job satisfaction: The mediating role of emotional exhaustion. *Management Decision*, 58(3), 495–509. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2019-0492>
- Christensen, J. O. i Knardahl, S. (2022). “I'm too old for this!": A prospective, multilevel study of job characteristics, age, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015313>
- Cialdini, R. B. i Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Clark, A., Oswald, A. i Wan; P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Codd, E. i Faber, E. (2024). *Deloitte women work report*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/collections/2024/deloitte-women-at-work-2024-a-global-outlook.pdf?dl=4>
- Coultas, J. i Van Leeuwen, E. (2015). Conformity: Definitions, types, and evolutionary grounding. U V. Zeigler-Hill, L. Welling i T. Shackelford (Ur.), *Evolutionary*



- perspectives on social psychology*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-12697-5\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-12697-5_15)
- Cranny, C.J., Smith, P.C. i Stone, E. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs*. Lexington Books. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00879.x>
- David, B. i Turner, J. C. (2001). Majority and minority influence: A single process self-categorization analysis. U C. K.W. De Dreu i N. K. De Vries (Ur.), *Group consensus and minority influence: Implications for innovation* (str. 91 – 121). Blackwell.
- Dedahanov, A.T., Lee, D.H., Rhee, J. i Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54(9), 2310-2314. <https://doi.org/10.26858/ja.v9i1.32852>
- Deutsch, M. i Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Aocial Psychology*, 51(3), 629-636.
- Diestel, S. i Schmidt, K. H. (2012). Lagged mediator effects of self-control demands on psychological strain and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 556-578. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02058.x>
- Eberhardt, B. J., Pooyan, A. i Moser, S. B. (1995). Moderators of the relationship between job satisfaction and nurses'intention to quit. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 394-406.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S. i Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802–827. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.802>
- Erdogan, B., Kraimer, M. i Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x>
- Farshi, S.S. i Omranzadeh, F. (2014). The effect of gender, education level, and marital status on iranian EFL teachers' burnout level. *International Journal of Applied Linguistics & English Literature*. 3(5). <https://doi.org/10.7575/aiac.ijalel.v.3n.5p.128>
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)

- Forgionne, G. A. i Peeters, V. E. (1982). Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers. *Human Relations*, 35(2), 101-118.  
<https://doi.org/10.1177/001872678203500202>
- Franěk, M. i Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E + M. Ekonomie a Management = Economics and Management*, 11(4), 63-76.
- Glasø, L. i Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 482-500.  
<https://doi.org/10.1080/13594320801994960>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Goffman, E. (2000). *Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu*. Geopetika.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86–96. <https://doi.org/10.2307/30040678>
- Hanaki, N. i Owan, H. (2013). Autonomy, conformity and organizational learning. *Administrative Sciences*, 3(3), 32-52. <https://doi.org/10.3390/admsci3030032>
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28, 633-642.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10899442>
- Hewlin P. F. (2009). Wearing the cloak: antecedents and consequences of creating facades of conformity. *The Journal of Applied Psychology*, 94(3), 727–741.  
<https://doi.org/10.1037/a0015228>
- Hewlin, P. F., Dumas, T. L. i Burnett, M. F. (2017). To thine own self be true? Facades of conformity, values incongruence, and the moderating impact of leader integrity. *Academy of Management Journal*, 60(1), 178–199. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0404>
- Hewlin, P. F., Kim, S. S. i Song, Y. H. (2016). Creating facades of conformity in the face of job insecurity: A study of consequences and conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 1-29. <https://doi.org/10.1111/joop.12140>
- Higgins, E. T. (1989). Self-discrepancy theory: What patterns of self-beliefs cause people to suffer? U L. Berkowitz (Ur.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 22, pp. 93–136). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60306-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60306-8)
- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C. i Gullifor, D. (2016). A review of cognitive dissonance theory in management research. *Journal of Management*, 43(1), 170–199. <https://doi.org/10.1177/0149206316668236>

- Hochschild, A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Witt, L. A. i Kiewitz, C. (2001). A note on the nonlinearity of the age–job-satisfaction relationship. *Journal of Applied Social Psychology, 31*(6), 1223–1237. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02671.x>
- Hom, P. W. i Kinichi, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 975-987. <https://doi.org/10.2307/3069441>
- Houkes, I., Winants, Y., Twellaar, M. i Verdonk, P. (2011). Development of burnout over time and the causal order of the three dimensions of burnout among male and female GPs. A three-wave panel study. *BMC Public Health, 11*(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-240>
- Hülsheger, U. R. i Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A metaanalysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*, 361-389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Ibarra, H. i Petriglieri, J. (2016). *Impossible selves: Image strategies and identity threat in professional women's career transitions*. INSEAD. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742061>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Jex, S. M. i Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Jones, M., Jones, R. J., Latreille, P. i Sloane, P. J. (2009). Training, job satisfaction, and workplace performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *LABOUR, 23*, 139-175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2008.00434.x>
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D. i Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. U N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 2. Organizational psychology* (str. 25–52). Sage Publications, Inc.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. i Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>

- Khan, I., Nawaz, A., Qureshi, Q. A. i Khan, Z. A. (2016). The impacts of burnout, absenteeism and commitment on intention to leave. *Journal of Education and Practice*, 7(1), 5-9.
- Kifle, T. i Hailemariam Desta, I. (2012). Gender differences in domains of job satisfaction: Evidence from doctoral graduates from Australian universities. *Economic Analysis and Policy*, 42(3), 319-338.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Gilford press.
- Kristof, A. L. (1996). Mood– organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1– 49.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A. i Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. U S. Zedeck (Ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (str. 3–50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>
- Lacity, M.C., Lyer, V.V. i Rudramuniyaiah, P.S. (2008). Turnover intentions of Indian IS professionals. *Information Systems Frontiers on Outsourcing*, 10, 225–241. <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-007-9062-3>
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343–356. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.4.343>
- Leiter, M. P. i Maslach, C. (2009). Nurse Turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331–339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x>
- Liang, H. L. (2015). Testing approach and avoidance motives and job satisfaction: psychological contract breach as a moderator of the mediating roles of tactics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 481–498.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1116455>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. U M. D. Dunnette (Ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297-1343). Rand McNally.
- Ljubotina, D. i Družić, O. (1996). Sindrom izgaranja na poslu kod pomagača i čimbenici koji utječu na stupanj izgaranja. *Ljetopis socijalnog rada*, 3(1), 51-64.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. i Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Maslach, C., Jackson, S. E. i Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. U W. S. Paine (Ur.), *Job stress and burnout: Research, theory, and intervention perspectives* (str. 29-40). Sage Publications.
- Maslach, C. i Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103-111.  
<https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslić Seršić, D. (1999). An empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in a Croatian context. *Review of Psychology*, 6(1-2), 17-24.
- Matud, M. P. (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and Individual Differences*, 37(7), 1401–1415. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.01.010>
- Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, 25, 335-349.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3312920>
- Nowak, A., Szamrej, J. i Latané, B. (1990). From private attitude to public opinion: A dynamic theory of social impact. *Psychological Review*, 97(3), 362-376.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295x.97.3.362>
- Paulhus, D. L. i Vazire, S. (2007). The self-report method. U R. W. Robins, R. C. Fraley i R. F. Krueger (Ur.), *Handbook of research methods in personality psychology* (str. 224–239). The Guilford Press.
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika: Osnove statističke metode za nematematičare*. Naklada Slap.
- Phillips, T. N., Williams, F. i Kirkman, D. (2016). An examination of facades of conformity as a social mobility strategy. *Advances in Business Research*, 7, 103-119.
- Pienaar, J., Sieberhagen, C. F. i Mostert, K. (2007). Investigating turnover intentions by role overload, job satisfaction and social support moderation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v33i2.378>
- Pipan, R. i Ambrož, M. (2022). Gender differences in employee-turnover predictors in organisations facing a crisis. *Journal of Universal Excellence*, 11(2), 77-92.  
<https://doi.org/10.37886/ruo.2022.006>
- Proroković, A., Miliša, Z. i Knez, A. (2009). Radne vrijednosti i zadovoljstvo poslom s obzirom na neke sociodemografske značajke. *Acta Iadertina*, 6(1).

- Purvanova, R. K. i Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 168-185.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of management. *The Academy of Management Review*, 10(3), 477–487. <https://doi.org/10.2307/258129>
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, 26(4), 997–1017. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0975>
- Rendell, L., Fogarty, L., Hoppitt, W. J., Morgan, T. J., Webster, M. M. i Laland, K. N. (2011). Cognitive culture: Theoretical and empirical insights into social learning strategies. *Trends in Cognitive Sciences*, 15(2), 68–76.  
<https://doi.org/10.1016/j.tics.2010.12.002>
- Rhoades, L. i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Roznowski, M. i Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. U C. J. Cranny, P. C. Smith i E. F. Stone (Ur.), *Job satisfaction* (str. 123-163). Lexington.
- Schaufeli, W. B., Desart, S. i De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)-Development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W.B., De Witte, H. i Desart, S. (2019). *Burnout Assessment Tool (BAT) – Test Manual*. Internal Report.
- Schaufeli, W.B. i Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Sethi, R., Smith, D. C. i Park, C. W. (2001). Cross.functional product development teams, creativity and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W. i Rogelberg, S. G. (2013). Less acting, more doing: How surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 457-476. <https://doi.org/10.1111/joop.12037>

- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. U J. C. Quick i L. E. Tetrick (Ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 245–264). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-012>
- Siegall, M. i McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291-301. <https://doi.org/10.1108/00483480410528832>
- Siu, O.-I., Spector, P. E., Cooper, C. L. i Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging*, 16(4), 707–710. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.16.4.707>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Spector, P. E. (2011). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Stormer, F. i Devine, K. (2008). Acting at work: Facades of conformity in academia. *Journal of Management Inquiry*, 17(2), 112-134. <https://doi.org/10.1177/1056492607310983>
- Toelch, U., Bach, D. R. i Dolan, R. J. (2014). The neural underpinnings of an optimal exploitation of social information under uncertainty. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 9(11), 1746–1753. <https://doi.org/10.1093/scan/nst173>
- Toelch, U. i Dolan, R. J. (2015). Informational and normative influences in conformity from a neurocomputational perspective. *Trends in Cognitive Sciences*, 19(10), 579–589. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2015.07.007>
- Torland, M. (2011). Emotional labor and job satisfaction of adventure tour leaders: Does gender matter? *Annals of Leisure Research*, 14(4), 369-389. <https://doi.org/10.1080/11745398.2011.639419>
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621–638. <https://doi.org/10.2307/3069407>
- Tschopp, C., Grote, G. i Köppel, N. (2016). Disentangling effects of age and career preferences on the relationship between job satisfaction and turnover intention and behavior: An examination in three samples. *Work, Aging and Retirement*, 2(1), 73-85. <https://doi.org/10.1093/workar/wav022>
- Van Maanen, J. i Schein, E.H. (1979). Toward of theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Vroom, V.H. (1982). *Work and motivation* (2nd ed.). R.E. Krieger Publishing Company.

- Weiss, H. M., Nicholas, J. P. i Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 1–24. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2824>
- Welsh, S. (1999). Gender and sexual harassment. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 169-190.
- Withey, M. J. i Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539. <https://doi.org/10.2307/2393565>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. i Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069. <https://doi.org/10.1177/0018726712451283>