

# Uloga psihološke klime i rada na daljinu u objašnjenju sindroma sagorijevanja među zaposlenima u IKT sektoru

---

Zahirović, Anisa

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:885484>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-03**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**ULOGA PSIHOLOŠKE KLIME I RADA NA DALJINU U OBJAŠNJENJU  
SINDROMA SAGORIJEVANJA MEĐU ZAPOSLENIMA U IKT SEKTORU**

Diplomski rad

Anisa Zahirović

Mentorica: Prof. dr. sc. Darja Maslić Seršić

Zagreb, 2024.

## IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 13.5.2024.

Anisa Zahirović

## ZAHVALA

Mojoj obitelji, na beskonačnoj podršci, ljubavi i smislu koji unosite u moj život.

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
Stres na poslu .....	1
Sagorijevanje na poslu .....	2
Psihološka klima .....	6
Naše istraživanje .....	8
CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA .....	9
Cilj.....	9
Problemi i hipoteze istraživanja.....	9
METODA.....	11
Uzorak .....	11
Postupak .....	11
Mjerni instrumenti.....	13
REZULTATI .....	15
Pouzdanost korištenih skala.....	15
Deskriptivna analiza.....	15
Povezanost istraživanih varijabli .....	17
Regresijska analiza.....	18
RASPRAVA.....	22
Metodološka ograničenja .....	27
Praktične implikacije.....	28
ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA .....	31
PRILOG .....	37

**Naslov:** Uloga psihološke klime i rada na daljinu u objašnjenju sindroma sagorijevanja među zaposlenima u IKT sektoru

**Title:** The role of psychological climate and remote work in explaining burnout syndrome among employees in the ICT sector

Anisa Zahirović

**Sažetak:** Sindrom sagorijevanja prepoznat je kao važan problem zbog nepovoljnih utjecaja na zdravlje i radno ponašanje. Povezan je s izostancima s posla, napuštanjem posla, smanjenom produktivnosti i učinkovitosti zaposlenika te psihičkim i fizičkim zdravstvenim problemima zaposlenih. Psihološka klima konstrukt je koji obuhvaća individualnu percepciju važnih elemenata radnog okruženja zaposlenika. Percepcije klime značajno su povezane sa zadovoljstvom poslom, radnim stavovima, psihološkim blagostanjem, motivacijom i radnom učinkovitošću, zbog čega smo u ovom istraživanju ispitivali doprinos psihološke klime u pojavi sagorijevanja na radnom mjestu. Osim toga, ispitivali smo moderira li rad na daljinu povezanost socijalnih dimenzija psihološke klime i sagorijevanja. Istraživanje je uključivalo zaposlenike IKT sektora (informacijske i komunikacijske tehnologije) u Hrvatskoj, gdje je rad na daljinu posebno prisutan. Sve dimenzije psihološke klime (radna uloga, radni zadaci, rukovođenje i radna grupa) negativno koreliraju sa sagorijevanjem, ali samo su se percepcije radnih zadataka i radne uloge pokazale značajnim prediktorima sagorijevanja. Utvrđeni su doprinosi izazovnosti, raznolikosti i važnosti radnih zadataka, autonomije u njihovom obavljanju te nejasnoće i konflikta radne uloge u objašnjenju sagorijevanja na poslu. Potvrđen je moderacijski efekt mjesta rada na povezanost percepcije radne grupe i sagorijevanja na svim razinama moderatora, pri čemu je negativna povezanost percepcije radne grupe i simptoma sagorijevanja na poslu to veća što je kod sudionika zastupljeniji rad iz ureda. Rad ističe praktične implikacije za organizacijsku praksu te metodološke nedostatke i preporuke za buduća istraživanja.

**Ključne riječi:** sagorijevanje, psihološka klima, psihološko blagostanje, rad na daljinu, BAT

**Abstract:** Burnout syndrome is recognized as an important issue due to its adverse effects on health and work behavior. It is associated with absenteeism, turnover, reduced productivity and efficiency, and employees' mental and physical health problems. Psychological climate is a construct that encompasses individual perceptions of important elements of the work environment. Climate perceptions are significantly linked to job satisfaction, work attitudes, psychological well-being, motivation, and work efficiency, which is why this study examined the contribution of psychological climate to the occurrence of workplace burnout. Additionally, we investigated whether remote work moderates the relationship between the social dimensions of psychological climate and burnout. The study included employees in the ICT sector (information and communication technology) in Croatia, where remote work is particularly prevalent. All dimensions of psychological climate (work role, work tasks, leadership, and work group) negatively correlate with burnout, but only perceptions of work tasks and work role were significant predictors of burnout. The contributions of task challenge, task diversity, task importance, autonomy in performing tasks, and role ambiguity and conflict in explaining burnout were identified. The moderating effect of the remote work on the relationship between work group perception and burnout was confirmed at all levels of the moderator, with the negative correlation between work group perception and burnout symptoms being greater for participants working more in the office. The study highlights practical implications for organizational practice, methodological limitations, and provides recommendations for future research.

**Keywords:** burnout, psychological climate, wellbeing, remote work, BAT

## UVOD

### *Stres na poslu*

Odnos koji ljudi imaju sa svojim poslom i teškoće koje mogu nastati kada taj odnos krene po zlu, već dugo su prepoznati kao fenomen modernog doba vrijedan pažnje (Maslach i sur., 2001). Pojam stresa definira se kao stanje zabrinutosti ili mentalne napetosti uzrokovane nekom zahtjevnom situacijom te je prirodna ljudska reakcija koja potiče na suočavanje s izazovima i prijetnjama u životnoj okolini (WHO, 2023). Svi ljudi doživljavaju stres u nekoj mjeri, no način na koji reagiramo na stres ima veliki utjecaj na vlastito opće blagostanje (WHO, 2023). Stres tako može nepovoljno utjecati na zdravlje, stav i učinak pojedinca te potencijalno dovesti i do depresije (Ali i sur., 2011). Životni događaji su stresni, pa čak i oni trenuci koji u životu donose puno radosti svejedno remete ravnotežu i mogu izazvati stresnu reakciju koja ponekad traje dugo nakon što je uzrok stresa uklonjen (Lazarus, 2000). Prema Lazarus (2000), stres proizlazi iz bilo koje situacije ili okolnosti koja zahtjeva prilagodbu ponašanja jer svaka promjena, bila ona dobra ili loša, izaziva fiziološku reakciju. A kada pojedinci nemaju sposobnost prilagodbe na zahtjeve okoline, posljedice toga mogu izazvati kronične emocionalne, psihičke i fizičke komplikacije, od kojih i neke čak opasne po život (Zimbardo i sur., 2003, prema Colligan i Higgins, 2006). Prema tome, stres je interakcija između pojedinca i objekta ili događaja u njegovom okruženju, a koje pojedinac percipira kao ometajuće (Long, 1995).

Znanstvenici i organizacije desetljećima se intenzivno bave pitanjem što se događa kada su zaposleni izloženi dugoročnom stresu na poslu bez prikladne ili učinkovite podrške poslodavca. Stres na poslu prepoznajemo kao promjenu u fizičkom ili psihičkom stanju radnika kao odgovor na radno okruženje koje predstavlja svojevrsan izazov ili prijetnju (Colligan i Higgins, 2006). Brojni su faktori koji doprinose stresu na radnom mjestu. Među njima su toksično radno okruženje, preveliko radno opterećenje, izolacija, raspored i količina radnih sati, konflikt radne uloge, nejasnoća radne uloge, nedostatak autonomije u poslu, prepreke u karijernom razvoju, narušeni odnosi s nadređenima i kolegama, zlostavljanje od strane nadređenih ili kolega, uznemiravanje na poslu te organizacijska klima u kojoj se rad odvija (Colligan i Higgins, 2006). Stalna izloženost stresu na radnom mjestu dovodi se u vezu s narušenom radnom učinkovitošću

zaposlenih, visokim odljevom zaposlenika, izostancima zbog bolesti, većom stopom nezgoda na radu, smanjenjem kvalitete i količine rada, povećanim troškovima zdravstvene zaštite radnika, smanjenim zadovoljstvom poslom, promjenama u radnim navikama i socijalnim odnosima (Wheeler i Riding, 1994; Colligan i Higgins, 2006). U tom kontekstu, prepoznamo i sindrom sagorijevanja na poslu kao specifičan oblik narušenog mentalnog zdravlja. U današnje vrijeme kada su društvene, političke te posljedično i organizacijske promjene sveprisutne, ključna je važnost poticanja dijaloga o izazovima radnih mjesta i stresu kojeg potencijalno izazivaju. Zanemarivanje stresora na radnom mjestu nije niti kratkoročno niti dugoročno isplativ stav, s obzirom na to da troškovi gubitka zaposlenika, bolovanja i zapošljavanja nove radne snage često organizacije skupo koštaju.

### *Sagorijevanje na poslu*

Prema najčešće korištenoj definiciji, sagorijevanje (eng. *burnout*) na poslu produženi je odgovor na kronične emocionalne i interpersonalne izvore stresa na poslu, a definiraju ga tri dimenzije: iscrpljenost, cinizam ili depersonalizacija i neefikasnost (Maslach i sur., 2001). Važnost sagorijevanja kao društvenog problema praksa je prepoznala puno prije nego što je konstrukt postao fokusom sistematiziranog proučavanja istraživača (Maslach i sur., 2001). O sagorijevanju je najprije pisao klinički psiholog H. Freudenberger, opisujući sindrom koji je primijetio u svojoj radnoj okolini, a koji se kod njega i njegovih kolega manifestirao kao sveopća iscrpljenost, neprekidna frustracija, negativan stav prema poslu, manjak radne učinkovitosti i osjećaj depresivnosti (Freudenberger, 1974). Nedugo nakon, socijalna psihologinja C. Maslach objavila je svoj prvi rad o sagorijevanju koje je primijetila među socijalnim radnicima i zaposlenima u zdravstvu te time započela lavinu istraživanja novog fenomena (Maslach, 1976). Maslach je u svom radu opisala simptome koji se preklapaju s Freudenbergerovim zapažanjima i naglasila kako sagorijevanje zdravstvenih radnika dovodi u opasnost kvalitetu zdravstvene i socijalne skrbi koju pružaju svojim pacijentima. Osim ugroze pacijenata, ona i njen tim su već tada sagorijevanje povezali s individualnim opasnostima po zaposlene kao što su sklonost alkoholizmu, mentalne bolesti, problemi u braku i suicid (Maslach, 1976). Rana istraživanja temeljila su se na iskustvima ljudi koji rade u zdravstvenim i socijalnim sektorima te na zanimanjima kojima je cilj pružiti pomoć i

usluge ljudima u nuždi, zbog čega su obilježena emocionalnim i interpersonalnim stresorima (Maslach i sur., 2001). Međutim, krajem 1980-ih istraživači i praktičari počeli su prepoznavati da se sagorijevanje javlja i izvan uslužnih društvenih djelatnosti, primjerice među menadžerima, poduzetnicima te različitim manualnim i nemanualnim radnicima (Schaufeli i sur., 2009).

Laici pojam sagorijevanja u svakodnevnom govoru koriste neodređeno misleći pritom na trenutke kada se osjećamo loše na poslu i poistovjećuju ga s doživljajem umora ili iscrpljenosti. Znanost s druge strane sagorijevanje općenito smatra višedimenzionalnim konstruktom s kroničnom iscrpljenošću kao njegovom središnjom značajkom (Schaufeli i sur., 2020b). Iscrpljenost je osnovna karakteristika sagorijevanja i najočitija manifestacija ovog kompleksnog sindroma pri čemu je i najčešće prijavljivana i najdetaljnije analizirana dimenzija (Maslach i sur., 2001). Konkretno se iscrpljenost odnosi na iscrpljene emocionalne, kognitivne i tjelesne resurse radnika. Zbog toga se zaposlenici koji su emocionalno iscrpljeni obično osjećaju kao da im nedostaju resursi kako bi dali sve od sebe u poslu jer je energija koju su nekad imali za posvećivanje poslu sada potrošena (Halbesleben i Buckley, 2004). Pojava iscrpljenosti u zahtjevnim radnim okolinama ima svoju ulogu, a to je poticanje pojedinca na emocionalno i kognitivno udaljavanje od posla kao način suočavanja s radnim preopterećenjem (Schaufeli i sur., 2009). Usljed toga, prema najčešće korištenoj definiciji sagorijevanja, pojavljuje se drugi simptom, a to je depersonalizacija ili cinizam. Radnici se počinju distancirati od svojih radnih zadataka jer im je tako jednostavno lakše. Kognitivno distanciranje uz razvoj ciničnog stava prema poslu neposredna je reakcija na iscrpljenost te se snažna veza između ta dva simptoma konzistentno potvrđuje u istraživanjima sagorijevanja u različitim organizacijskim okruženjima (Schaufeli i sur., 2009). Kada se osoba nađe u situaciji gdje joj radna okolina konstantno servira preopterećujuće zahtjeve koji pridonose emocionalnoj iscrpljenosti ili depersonalizaciji, to će posljedično vjerojatno umanjiti i njen osjećaj učinkovitosti (Maslach i sur., 2001). Prema modelu Leitera (1993) smanjen osjećaj profesionalne učinkovitosti kao komponente sagorijevanja razvija se odvojeno od dimenzije emocionalne iscrpljenosti jer se obje komponente javljaju kao reakcije na različite aspekte radnog okruženja koje predstavljaju izazov za radnika. Iako bi bilo korisno definirati točan redoslijed pojave simptoma sagorijevanja zbog lakše dijagnostike i pružanja tretmana, brojni istraživači sagorijevanja nisu uspjeli postići konsenzus.



Predloženi modeli ipak dijele osnovnu pretpostavku sekvencijalnosti prema kojoj do sagorijevanja dovodi diskrepancija između osobe i doživljaja njezinog posla, ovisno o načinu na koji osoba reagira (Schaufeli i Enzmann, 1998, prema Toppinen-Tanner i sur., 2002). U suvremenoj literaturi smanjena učinkovitost smatra se posljedicom sagorijevanja, a ne dijelom ovog sindroma, a iscrpljenost i depersonalizacija su ključne dimenzije u svim definicijama.

Kako definiramo i mjerimo sagorijevanje važno je zbog brojnih implikacija koje ono ima na zaposlenike. Sagorijevanje je povezano s izostancima s posla, napuštanjem posla, dovodi do smanjene produktivnosti i učinkovitosti kao i do smanjenja zadovoljstva poslom i smanjenog radnog angažmana (Maslach i sur., 2001). Također dovodi do brojnih zdravstvenih problema među kojima su kardiovaskularne bolesti i dijabetes tipa 2 te do teških psihičkih poteškoća, primjerice depresivnosti ili nesanicе (Salvagioni i sur., 2017). Sagorijevanje zaposlenika može biti opasno i po druge zaposlenike koji nisu zahvaćeni, s obzirom na to da kod osobe potiče negativan utjecaj na kolege uzrokujući sukobe i ometanje radnih zadataka drugih (Maslach i sur., 2001). Neki istraživači navode kako sagorijevanje ima negativan učinak prelijevanja na osobne živote ljudi (Maslach i sur., 2001). Sagorijevanje, dakle, ne pogoduje kako pojedincima i organizacijama, tako niti društvu u cjelini. Iako je sagorijevanje temeljito istraženo, sama operacionalizacija tog konstrukta jedna je od najmanje istraženih tema u studijama sagorijevanja koja i dalje potiče rasprave među istraživačima (Schaufeli i sur., 2020).

Mjerenje sagorijevanja kod pojedinca uglavnom se baziraju na samoprocjenama. Iako postoje različiti načini za definiranje i mjerenje sagorijevanja, MBI (Maslach Burnout Inventory) razvijen prije više od 40 godina na temelju iskustava radnika zdravstvenog i socijalnog sektora (Maslach i Jackson, 1981) još uvijek uživa status najčešće korištenog upitnika sagorijevanja. Kada su kasnija istraživanja prepoznala da sagorijevanje nije jedinstven fenomen koji vežemo uz taj sektor, MBI je prilagođen za primjenu na školskom osoblju i radnicima drugih profesija. Unatoč popularnosti, treba najprije imati na umu kako MBI inicijalno nije dizajniran niti zamišljen kao dijagnostički ili trijažni instrument za pojavu bolesti, već je razvijen kao istraživački alat na temelju provedenih intervjua sa socijalnim i zdravstvenim radnicima (De Beer i sur., 2022) i na temelju provedbe faktorske analize koja je iznjedrila tri već opisana simptoma sagorijevanja. Drugo, MBI karakteriziraju i psihometrijske manjkavosti, kao što su

primjerice korištenje ekstremnih izraza u česticama (što čini distribucije odgovora asimetričnim i posljedično može utjecati na unutrašnju konzistenciju upitnika kao mjeru pouzdanosti upitnika) ili korištenje nedovoljno osjetljivih skala (Schaufeli i sur., 2020b). Praktični problem MBI je taj što upitnik ne pruža jedan rezultat razine sagorijevanja, već tri odvojena rezultata za svaku od tri dimenzije sagorijevanja. Iako MBI nije razvijen kao trijažni instrument, naknadna istraživanja demonstrirala su da je moguće odrediti trijažne vrijednosti za nacionalne uzorke s ciljem korištenja MBI u dijagnostičke svrhe, iako inicijalno nije tako zamišljen (Schaufeli i sur., 2001).

BAT (Burnout Assessment Tool) novi je upitnik sagorijevanja razvijen s ciljem da premosti metodološke nedostatke koji desetljećima prate MBI. Deduktivni pristup korišten pri razvoju BAT-a temelji se na teorijskom opisu sagorijevanja Schaufelija i Tarisa (2005) prema kojem iscrpljenost i psihičko distanciranje čine dvije strane istog novčića, a pri čemu smanjen osjećaj profesionalne efikasnosti ne predstavlja komponentu sagorijevanja već se pojavljuje kao produkt sagorijevanja (Taris i sur., 2005). Autori BAT-a predložili su novu definiciju sagorijevanja, a to je da je sagorijevanje “s radom povezano stanje iscrpljenosti koje se javlja među zaposlenicima, a koje karakterizira ekstremni umor, smanjena sposobnost regulacije kognitivnih i emocionalnih procesa te psihičko distanciranje” (Schaufeli i sur., 2020). Dakle, korištenje induktivnog i deduktivnog pristupa rezultiralo je odabirom četiri osnovne dimenzije sagorijevanja koje se odnose na iscrpljenost (tj. teški gubitak fizičke i psihičke energije), psihičko distanciranje (psihološko povlačenje i distanciranje od vlastitog posla), emocionalne poteškoće (smanjena sposobnost regulacije emocionalnih reakcija) i kognitivne poteškoće (smanjena sposobnost regulacije kognitivnih procesa, poput pamćenja i pažnje) (Schaufeli i sur., 2020). Oštećenje kognitivnih funkcija prepoznato je kao dugoročno prisutan ostatak sagorijevanja koji kod osobe ostaje prisutan čak i nakon dvije godine uspješnog tretmana i liječenja (Deligkaris i sur., 2014, prema Schaufeli i sur., 2020b).

Sagorijevanje je postalo važno društveno i znanstveno pitanje. Čini se da je rad postao stresniji zbog čega sve veći broj pojedinaca osjeća iscrpljenost i napušta posao zbog bolesti ili drugih problema, iako ne možemo odrediti točnu prevalenciju sagorijevanja niti koliko je rasla tijekom vremena (Schaufeli, 2018, prema Schaufeli i sur., 2020b). No, možemo reći da je sagorijevanje češća pojava nego što je uvriježeno, da može utjecati na svaki aspekt funkcioniranja pojedinca, imati štetan učinak na

međuljudske i obiteljske odnose te dovesti do negativnog stava prema životu općenito (Iacovides i sur., 2003).

### *Psihološka klima*

Pojedinci različito percipiraju i reagiraju na svoje radno okruženje. Psihološka klima konstrukt je koji obuhvaća zaposlenikovu individualnu percepciju važnih elemenata radne okoline koji imaju utjecaj na njegovo vlastito blagostanje (James i James, 1989). Takve individualne percepcije omogućuju pojedincima tumačenje događaja, predviđanje mogućih ishoda i procjenu prikladnosti vlastitih postupaka na poslu (Jones i James, 1979). Prema James i James (1989) osobne vrijednosti pojedinaca su te koje proizvode sheme koje se koriste za kognitivno vrednovanje aspekata radnog okruženja i njihovog značaja za pojedinca. Osobne vrijednosti služe kao latentni pokazatelji onoga što je za pojedince značajno, jer je ostvarenje onoga što se osobno cijeni upravo ono što određuje nečije blagostanje u radnom okruženju - jednostavnije nazvanim osjećaj "organizacijskog blagostanja" (James i James, 1989; James i sur., 2008). Fokusi mjerenja u kontekstu psihološke klime stoga su procjene interpretativnih, apstraktnih, generaliziranih i inferencijalnih konstrukata kao što su dvosmislenost posla, autonomija, izazovnost posla, konflikti, ravnopravnost, kolegijalnost, važnost posla, podrška, povjerenje i interpersonalni odnosi (James i Sells, 1981). U istraživanja psihološke klime uključena su mjerenja percepcije zaposlenika o gotovo svakom aspektu njihovog radnog okruženja, što uključuje karakteristike radnih zadataka, fizičko okruženje, kontrolu posla, rukovodstvo i suradnike (Parker i sur., 2003). Zbog svega navedenog psihološka klima je vrlo korisna za razumijevanje utjecaja organizacijskog okruženja na učinkovitost i zadovoljstvo zaposlenika. Eventualne razlike koje nastaju u percepcijama i vrednovanjima koje čine psihološku klimu vjerojatno će proizaći iz individualnih razlika među zaposlenicima, razlika u značajkama bliskih organizacijskih okruženja, interakcija između osoba i situacija, perceptivnih pristranosti i ostalih individualnih značajki. (Dansereau i sur., 1975; James i sur., 1990, prema Brown i Leigh, 1996). Važno je napomenuti kako psihološka klima nije sinonim zadovoljstva poslom, oko čega su istraživači već postigli konsenzus. Temeljem teorijskih argumenata i empirijskih istraživanja utvrđeno je da psihološka klima odražava opise radnog okruženja, dok s

druge strane zadovoljstvo poslom odražava afektivnu evaluaciju tog radnog okruženja (James i Jones, 1974; Schneider i Snyder, 1975, prema Baltes, 2001).

Iako današnja psihologija može pružiti općenito prihvaćenu definiciju psihološke klime, još uvijek nedostaje suglasnosti oko specifičnih dimenzija koje čine taj višedimenzionalni konstrukt (Parker i sur., 2003). James i James (1989) dokazali su kako ograničen broj dimenzija psihološke klime može objasniti varijaciju u brojnim specifičnim značajkama organizacijskog okruženja. U svom su radu konceptualizirali psihološku klimu kao skup četiri dimenzije koje su bile empirijski izvedene iz tadašnjih validacijskih studija. Izvedene dimenzije vezane su uz radnu ulogu (uključuje nejasnoću, konflikt i preopterećenost radne uloge), radne zadatke (uključuje izazovnost i raznolikost radnih zadataka, autonomiju u obavljanju radnih zadataka i važnost radnih zadataka), rukovođenje (uključuje povjerenje rukovoditelja, poticanje radne učinkovitosti i hijerarhijski utjecaj rukovoditelja) te radne grupe (uključuje suradnju, prijateljski odnos i ponos unutar radne grupe) (Baltes, 2001). Pretpostavljalo se da navedene prosudbe odražavaju generalni faktor psihološke klime (PCg) koji predstavlja opću procjenu je li radno okruženje korisno ili štetno za nečije blagostanje (Baltes, 2001). Istraživanja Jamesa i Jamesa (1989) podržala su ideju o generalnom faktoru psihološke klime koji bi kao nadređeni konstrukt dodatno pojednostavio istraživanja odnosa između psihološke klime i drugih varijabli (Baltes, 2001). Unatoč dugovječnosti konstrukta psihološke klime još uvijek možemo naići na miješanje pojma psihološke klime s pojmovima organizacijske klime. Dok se psihološka klima odnosi na individualnu percepciju elemenata radnog okruženja, organizacijska klima promatra se kao logično proširenje psihološke klime i općenito se definira kao ukupno značenje koje proizlazi iz agregacije individualnih percepcija radnog okruženja (tj. tipičan ili prosječan način na koji ljudi u organizaciji pridaju značenje zajedničkom radnom okruženju) (James i sur., 2008).

Bez obzira na nedosljednost definiranja dimenzija psihološke klime, istraživači desetljećima uspijevaju dokazati praktične implikacije mjerenja i bavljenja psihološkom klimom u organizacijskom kontekstu. Utvrđeno je da su pojedinačne percepcije klime značajno povezane sa zadovoljstvom poslom, radnim stavovima, psihološkim blagostanjem, motivacijom i radnom učinkovitošću zaposlenika, pri čemu je svaka dimenzija klime pokazala nešto drugačiji obrazac odnosa s različitim ishodima (primjerice, dimenzije rukovođenje i radne grupe bile su najprediktivnije za različite

radne stavove zaposlenika) (Baltes, 2001; Parker i sur., 2003). Brown i Leigh (1996) utvrdili su da je pozitivna psihološka klima (posebno percepcija sigurnosti i značajnosti posla) povezana s većom uključenošću u posao, što je zauzvrat bilo povezano s boljom radnom učinkovitošću kada je uloženi napor postavljen kao medijator. Prosudbe temeljene na percepcijama psihološke klime potiču osjećaje zadovoljstva i identifikacije s poslom i organizacijom, dok pozitivni radni stavovi općenito predviđaju manje izostanke s posla, manju fluktuaciju zaposlenika, bolju prilagodbu na radne uvjete i bolje sveopće psihološko blagostanje (Parker i sur., 2003; Martin i sur., 2005). Prema meta-analizi Parkera i sur. (2003) u kojoj su se bavili odnosom između percepcija psihološke klime i radnih ishoda, utvrđeno je kako percepcije psihološke klime imaju jače odnose s radnim stavovima zaposlenika (zadovoljstvo, predanost i uključenost u posao) i njihovim psihološkim blagostanjem nego s motivacijom i radnom učinkovitošću zaposlenika. Također je postavljena zanimljiva pretpostavka da bi u kolektivističkim kulturama, koje su manje zastupljene u istraživanjima psihološke klime, percepcije psihološke klime povezane s radnom grupom i organizacijom mogle imati još snažniji utjecaj na radne stavove i psihološko blagostanje nego što je do sada pronađeno (Hofstede, 1980). Činjenica da psihološka klima konzistentno ostvaruje snažne odnose s radnim stavovima zaposlenika i psihološkim blagostanjem sugerira da bi procjene psihološke klime trebale biti sastavni dio intervencija koje pokušavaju poboljšati kvalitetu radnog života ili smanjiti fluktuaciju zaposlenika u organizacijama (Hom i sur., 1992, prema Parker i sur., 2003).

### *Naše istraživanje*

S obzirom na to da su percepcije povoljne organizacijske klime prema istraživanjima organizacijske i psihološke klime (npr. Bronkhorst i sur., 2014) značajno povezane s pozitivnim mentalnim zdravstvenim ishodima zaposlenika (poput nižih razina sagorijevanja, depresije i anksioznosti), odlučili smo u našem istraživanju odgovoriti na pitanje koliki udio pojedine dimenzije psihološke klime objašnjavaju u ukupnoj varijanci sagorijevanja na poslu. Iako je pitanje psihološke dobrobiti svih radnika neovisno o sektoru općenito važan problem, dobrobit informacijskih i komunikacijskih stručnjaka u organizacijama može biti od posebnog značaja uzevši u obzir da su troškovi regrutiranja i obuke nekoga za obavljanje ovog posla vrlo visoki (Maudgalya i sur., 2006). Pandemija

COVID-19 osim brojnih životnih izazova, sa sobom je donijela i promjenu u radnim mjestima osobito IKT stručnjaka (informacijske i komunikacijske tehnologije). Osim toga, poseban interes istraživanja bio je ispitati moderacijsku ulogu rada izvan ureda na povezanost klime i sindroma sagorijevanja u poslu. Rad na daljinu posebno je prisutan u ovom sektoru. Hibridni rad omogućio je povećanje kontrole nad poslom, ali istovremeno i gubitak socijalne podrške te veću interferenciju između posla i privatnog života, što potencijalno može objasniti zašto povećanje rada s udaljenog mjesta može istovremeno štetiti i koristiti psihološkom blagostanju na radnom mjestu (Kaltiainen i Hakanen, 2023). Zaposlenici koji rade s udaljenog mjesta rada izražavaju veću usamljenost te imaju više problema s mentalnim zdravljem u odnosu na one zaposlenike koji rade iz ureda (Mann i sur., 2000, prema Mann i Holdsworth, 2003). Socijalna izolacija i usamljenost najčešće su povezane s neugodnim emocijama kod radnika koji rade na daljinu (Mann i sur., 2000, prema Mann i Holdsworth, 2003), zbog čega smo u ovom istraživanju moderacijski efekt mjesta rada na razinu sagorijevanja odlučili ispitati uzevši u obzir dimenzije psihološke klime koje se odnose na socijalne aspekte radnog okruženja. Ovo istraživanje moglo bi pridonijeti praktičnim implikacijama i dobrim praksama u upravljanju ljudskim potencijalima IKT organizacija na razini Hrvatske.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

### *Cilj*

Cilj ovog istraživanja bio je bolje razumjeti doprinos psihološke klime u pojavi sagorijevanja na radnom mjestu IKT zaposlenika u Hrvatskoj. Osim toga, željeli smo provjeriti moderira li rad na daljinu povezanost između socijalnih dimenzija psihološke klime i doživljaja sagorijevanja na poslu. U svrhu produbljivanja znanstvenih spoznaja postavili smo sljedeće istraživačke probleme i hipoteze.

### *Problemi i hipoteze istraživanja*

P1: Ispitati ulogu psihološke klime u objašnjenju individualnih razlika u sagorijevanju na poslu među zaposlenicima IKT sektora.

H1: Doživljaj psihološke klime imat će značajan doprinos u objašnjenju varijance sagorijevanja na poslu.

H1a: Dimenzija psihološke klime koja se odnosi na radne zadatke imat će značajan samostalni doprinos u objašnjenju varijance sagorijevanja na poslu. Percepcija radnih zadataka bit će negativno povezana sa sagorijevanjem. Osobe koje pozitivnije percipiraju radne zadatke postizat će niže rezultate sagorijevanja.

H1b: Dimenzija psihološke klime koja se odnosi na radnu ulogu imat će značajan samostalni doprinos u objašnjenju varijance sagorijevanja na poslu. Percepcija radne uloge bit će negativno povezana sa sagorijevanjem. Osobe koje pozitivnije percipiraju radnu ulogu postizat će niže rezultate sagorijevanja.

H1c: Dimenzija psihološke klime koja se odnosi na rukovođenje imat će značajan samostalni doprinos u objašnjenju varijance sagorijevanja na poslu. Percepcija rukovođenja bit će negativno povezana sa sagorijevanjem. Osobe koje pozitivnije percipiraju rukovođenje postizat će niže rezultate sagorijevanja.

H1d: Dimenzija psihološke klime koja se odnosi na radne grupe imat će značajan samostalni doprinos u objašnjenju varijance sagorijevanja na poslu. Percepcija radne grupe bit će negativno povezana sa sagorijevanjem. Osobe koje pozitivnije percipiraju radne grupe postizat će niže rezultate sagorijevanja.

P2: Ispitati moderatorsku ulogu rada na daljinu na povezanost socijalnih dimenzija psihološke klime i sagorijevanja na poslu.

H2: Zastupljenost mjesta rada moderirat će povezanost doživljaja socijalnih dimenzija psihološke klime i sagorijevanja na poslu među zaposlenicima IKT sektora.

H2a: Negativna povezanost doživljaja rukovođenja i razine sagorijevanja na poslu bit će u prosjeku značajno niža kod osoba koje rade veći broj dana mjesečno izvan ureda.

H2b: Negativna povezanost doživljaja radne grupe i razine sagorijevanja na poslu bit će u prosjeku značajno niža kod osoba koje rade veći broj dana mjesečno izvan ureda.

## METODA

### *Uzorak*

Upitnik je ispunilo ukupno 349 osoba. Ciljana populacija bile su stalno zaposlene osobe koje rade u organizacijama koje se primarno bave djelatnostima iz područja informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT). Iz daljnje analize isključene su osobe koje nisu zaposlene na ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme (honorarni ili vanjski suradnici). Također su isključene osobe koje su označile da rade u organizaciji koja se ne bavi IKT djelatnostima ili u IKT odjelima organizacija čija primarna djelatnost ne spada u domenu informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Iz daljnje obrade isključeno je 7 osoba koje su na pitanje pažljivog čitanja odgovorile netočno, te jedna osoba koja je na pitanje broja radnih dana izvan ureda na mjesečnoj razini dala nelogičan odgovor. Konačni uzorak čini 295 stalno zaposlenih osoba iz IKT sektora u Hrvatskoj prosječne dobi 33.33 godine ( $SD = 8.59$ ;  $C = 31$ ; min = 19; max = 67). Uzorak čini 146 muškaraca (49.5%), 144 žene (48.8%) i 5 osoba koje nisu izjavile rodnu pripadnost (1.7%). Kao najvišu razinu završenog obrazovanja većina sudionika navodi diplomski studij ( $N = 200$ ; 67.8%), zatim preddiplomski studij ili višu školu ( $N = 58$ ; 19.7%), dok je srednju školu ( $N = 25$ ; 8.5%) i poslijediplomski studij ( $N = 12$ ; 4.1%) označilo najmanji broj sudionika. Većina sudionika zaposlena je u organizacijama s 251 i više zaposlenika ( $N = 138$ ; 46.8%) i organizacijama s 51-250 zaposlenika ( $N = 122$ ; 41.4%), dok je najmanji broj zaposlen u manjim organizacijama s 11-50 zaposlenika ( $N = 28$ ; 9.5%) i 1-10 zaposlenika ( $N = 7$ ; 2.4%). Najveći broj sudionika zaposlen je na ugovor o radu na neodređeno vrijeme ( $N = 277$ ; 93.9%), dok je manjina zaposlena na ugovor o radu na određeno vrijeme ( $N = 18$ ; 6.1%). Prosječni broj radnih sati svih sudionika iznosi 39.77 sati tjedno ( $SD = 6.02$ ;  $C = 40$ ), pri čemu je najmanji broj prijavljenih radnih sati tjedno 10, a najveći 60.

### *Postupak*

Istraživanje je provedeno tijekom travnja i svibnja 2023. godine, a podaci su prikupljeni online metodom putem Jotform platforme. Sudionike su regrutirali studenti psihologije Filozofskog fakulteta u Zagrebu te je istraživanje odobreno od strane Etičkog povjerenstva Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Kako bi se osigurala heterogenost uzorka



i zahvaćanje šire populacije zaposlenih u hrvatskim IKT organizacijama, određen je plan regrutacije sudionika. Najprije je bilo potrebno odrediti kriterij prema kojem će se uključiti organizacije u istraživanje. Uvidom u Nacionalnu klasifikaciju djelatnosti iz 2007. (Narodne novine) odlučeno je kako će se u istraživanje pozvati zaposlenici onih organizacija koje se prema klasifikaciji bave izdavanjem softvera, računalnim programiranjem, savjetovanjem i povezanim djelatnostima te obradom podataka, uslugama poslužitelja i povezanim djelatnostima (Tablica 1).

**Tablica 1**

*Prikaz obilježja organizacija uključenih u istraživanje prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. prema području, odjeljku, skupini, razredu i nazivu djelatnosti.*

Područje	Odjeljak	Skupina	Razred	Naziv
	58	58.2	58.21	Izdavanje računalnih igara
			58.29	Izdavanje ostalog softvera
			62.01	Računalno programiranje
			62.02	Savjetovanje u vezi s računalima
J	62	62.0	62.03	Upravljanje računalnom opremom i sustavom
			62.09	Ostale uslužne djelatnosti u vezi s informacijskom tehnologijom i računalima
	63	63.1	63.11	Obrada podataka, usluge poslužitelja i djelatnosti povezane s njima
			63.12	Internetski portali

Internetskim pretraživanjem odabrane su one organizacije koje odgovaraju željenim razredima djelatnosti, a njihova registrirana djelatnost provjeravana je putem web stranica Fininfo portala koji prikuplja informacije o financijskom stanju, poslovanju i rizicima hrvatskih pravnih subjekata. Nakon definiranja popisa željenih organizacija, njihovim predstavnicima ljudskih resursa putem društvene mreže LinkedIn ili e-mail adresa dostavljena je poveznica na upitnik s kratkim uputama o cilju istraživanja i molbom za distribuiranje upitnika internim kanalima njihove organizacije. Studenti su također putem poznanstava zaposlenih iz željenih organizacija distribuirali upitnik metodom snježne grude. Uz sve navedeno, studenti su putem objava na privatnim profilima društvenih

mreža LinkedIn i Facebook pozivali sudionike na sudjelovanje. Kako bi se potaknula intrinzična motivacija za ispunjavanjem upitnika, sudionici su unaprijed znali da sudjelovanjem u istraživanju mogu zauzvrat na svoju privatnu mail adresu dobiti vlastiti rezultat sagorijevanja na skali BAT uspoređenu s trijažnim (eng. *cut-off*) vrijednostima za Belgiju (Schaufeli i sur., 2020b) s obzirom na to da hrvatske trijažne vrijednosti još nisu definirane. Svi sudionici koji su na kraju upitnika unijeli svoju mail adresu, po završetku obrade rezultata na istu adresu dobili su privatnu mail poruku u kojoj su im prezentirani njihovi individualni rezultati sagorijevanja u odnosu na belgijske trijažne vrijednosti. Privatne mail adrese sudionika trajno su izbrisane odmah po slanju individualnih rezultata. Po ulasku na poveznicu istraživanja, a prije popunjavanja upitnika, sudionici su bili obaviješteni o svrsi istraživanja, zagantirana im je anonimnost podataka, obaviješteni su da je sudjelovanje dobrovoljno i da mogu odustati od istoga u bilo kojem trenutku. Nakon toga navedena je mail adresa etičkog povjerenstva kojem su se sudionici mogli obratiti ako imaju pritužbe na istraživanje.

### *Mjerni instrumenti*

Online upitnik sastojao se od čestica demografskih podataka, jedne čestice samoprocjene zadovoljstva poslom, jedne čestice provjere pažljivog čitanja (*Ovo je pitanje za provjeru pažljivog čitanja, stoga molimo označite tvrdnju s "Ne slažem se"*), upitnika samoprocjene sagorijevanja na radnom mjestu i upitnika psihološke klime.

Od demografskih varijabli ispitivali smo rod, dob, najviši završeni stupanj obrazovanja, veličinu trenutne organizacije s obzirom na broj zaposlenih, vrstu potpisanog ugovora o radu, rade li osobe u IKT organizaciji, prosječan broj radnih sati tjedno i broj radnih dana mjesečno izvan ureda. Sudionici su uz to odgovarali i na pitanje koje mjesto rada se najviše odnosi na njih, odnosno morali su označiti rade li isključivo iz ureda, od kuće/s izdvojenog mjesta rada ili rade hibridno (većinom od kuće/s izdvojenog mjesta rada, većinom iz ureda ili podjednako). Ukupan broj ponuđenih odgovora je pri tome bio pet mogućih situacija. Zadovoljstvo poslom ispitano je jednom česticom (*Koliko ste generalno zadovoljni svojim trenutnim poslom?*) na skali od 1 (*uopće nisam zadovoljan/na*) do 5 (*u potpunosti sam zadovoljan/na*).

*Upitnik sagorijevanja* (Burnout Assessment Tool, BAT; Schaufeli i sur., 2020b; hrv. prijevod Tomas i sur., 2023) instrument je namijenjen mjerenju razine sagorijevanja

na poslu. U istraživanju je korištena kraća forma upitnika koja se sastoji od 12 čestica, za koju Schaufeli i sur. (2020b) navode kao formu prikladniju za korištenje na grupnoj razini. Duža forma upitnika sastoji se od 23 čestice, a obje verzije dijele slične psihometrijske karakteristike (Schaufeli i sur., 2020b). Sudionici u upitniku procjenjuju stupanj slaganja sa svakom od čestica na skali od 1 do 5, pri čemu 1 označava *nikada*, a 5 *uvijek* (primjer čestice: *Na svom se poslu osjećam psihički iscrpljeno.*) Rezultat na Upitniku sagorijevanja izražava se kao prosječni rezultat odgovora na svim česticama. Faktorska analiza provedena na upitniku primijenjenom na hrvatskom uzorku pokazuje zasićenost čestica upitnika u rasponu od 0.52 do 0.74 (Tomas i sur., 2023).

U ovom istraživanju psihološka klima mjerena je *Upitnikom psihološke klime (PCQ)* koji je validiran na hrvatskom uzorku i preuzet iz rada Tomas (2018). Autorica navedenog rada za upitnik je odabrala one subdimenzije koje su najčešće uključene u trenutne verzije PCQ i koje najbolje reflektiraju značenje četiri dimenzije konstrukta psihološke klime (Tomas, 2018). Dio čestica preuzet je i preveden iz upitnika psihološke klime Jamesa i Jamesa (1989), dio iz drugih instrumenata koji mjere psihološku klimu (Jackson i sur., 1993, prema Tomas, 2018), a dio čestica dodatno je generiran kako bi što bolje odgovarao svakoj dimenziji i što bolje teorijski odgovarao svakom konstrukt. Konačna skraćena verzija upitnika sastoji se od 39 čestica korištenih u ovom istraživanju, a odabrane su provjerom faktorske strukture ove verzije upitnika nakon njegove preliminarne provedbe. Upitnik uspješno mjeri četiri dimenzije psihološke klime, a skraćena verzija omogućuje lakšu primjenu u organizacijskom okruženju (Tomas, 2018) što ga čini pogodnim za potrebe ovog istraživanja. Dimenzija *radni zadaci* (primjer čestice: *Mogu samostalno odabrati metode rada za posao koji obavljam.*) mjerena je s 3 subdimenzije (izazovnost i raznolikost radnih zadataka, autonomija u obavljanju radnih zadataka i važnost radnih zadataka). Druga dimenzija je *radna uloga* (primjer čestice: *Na mom poslu znam što se od mene očekuje.*), a mjerena je s 2 subdimenzije (nejasnoća radne uloge i konflikt radne uloge). Treća dimenzija je *rukovođenje* (primjer čestice: *Moj neposredno nadređeni uvažava moje ideje i prijedloge.*) i mjerena je pomoću 2 subdimenzije (poticanje radne učinkovitosti i participativno donošenje odluka). Četvrta dimenzija je *radne grupe* (primjer čestice: *Kada naiđem na neku poteškoću u poslu, mogu računati na pomoć kolega.*), te je mjerena jednom dimenzijom (suradnja među kolegama). Sudionici su u upitniku procjenjivali stupanj slaganja sa svakom od čestica na

skali od 1 do 5, pri čemu 1 označava *uopće se ne slažem*, a 5 *u potpunosti se slažem*. Za potrebe lakše interpretacije rezultata koji uključuju mjeru psihološke klime koja se odnosi na radnu ulogu, ta skala rekodirana je tako da odražava pozitivne aspekte klime. Iz tog razloga subskele odražavaju jasnoću radne uloge i nekonfliktnu radnu ulogu, umjesto originalno nejasnoću i konflikt radne uloge. Ukupni rezultat na svakoj dimenziji psihološke klime formiran je kao aritmetička sredina odgovora na sve čestice koje čine tu skalu.

## **REZULTATI**

### *Pouzdanost korištenih skala*

Za obradu prikupljenih podataka korišten je statistički softverski paket Jamovi. Pouzdanost korištenih mjernih instrumenata provjerili smo uz pomoć izračuna Cronbach  $\alpha$  koeficijenata. Pouzdanost korištenog Upitnika sagorijevanja iznosi  $\alpha = 0.9$ , što ukazuje na zadovoljavajuću pouzdanost. Izračunata je pouzdanost skala koje mjere svaku od četiri dimenzije psihološke klime u PCQ. Za pouzdanost dimenzije radnih zadataka i dimenzije radne uloge dobivena je ista vrijednost od  $\alpha = 0.88$ . Pouzdanost dimenzije rukovođenja iznosi  $\alpha = 0.89$ , a dimenzije radne grupe  $\alpha = 0.87$ . Na temelju Cronbach  $\alpha$  koeficijenata možemo zaključiti da su mjere simptoma sagorijevanja na poslu i mjere dimenzija psihološke klime dobivene na našem uzorku pouzdane.

### *Deskriptivna analiza*

Provedena je deskriptivna analiza varijabli korištenih u istraživanju. U Tablici 2 za korištene intervalne varijable navedene su aritmetičke sredine, standardne devijacije, indeksi asimetričnosti i spljoštenosti te njihove standardne pogreške, dok se u Tablici 3 nalaze frekvencije za korištene kategorijalne varijable prikazane tabelarno radi bolje preglednosti. Indeksi asimetričnosti i spljoštenosti izračunati su s ciljem provjere normaliteta distribucija varijabli te je dodatno uzeta u obzir vizualna analiza distribucija. Distribucije rezultata na intervalnim varijablama nalaze se u Prilogu. Asimetričnost distribucija kreće se unutar raspona asimetričnosti za koji Kline (2011) tvrdi kako se može smatrati relativno normalnom distribucijom (indeks asimetričnosti manji od 10), a isto vrijedi i za spljoštenost koja se kreće unutar raspona za koji se smatra kako ne odstupa

previše od normaliteta (indeks spljoštenosti manji od 3). Jedan od preduvjeta za korištenje parametrijskih testova je normalitet distribucija rezultata na ispitivanim varijablama. Distribucije korištenih varijabli zadovoljavaju kriterije normaliteta distribucija, stoga u daljnjoj analizi smatramo opravdanim korištenje parametrijskih statističkih postupaka.

**Tablica 2**

*Deskriptivni podaci intervalnih varijabli korištenih u istraživanju, indeksi asimetričnosti i spljoštenosti i njihove pripadajuće standardne pogreške (N = 295)*

	<i>M</i>	<i>C</i>	<i>SD</i>	<i>A</i>	<i>SDe (A)</i>	<i>S</i>	<i>SDe (S)</i>
Dob	33.33	31	8.59	1.33	0.14	1.60	0.28
Radni sati tjedno	39.77	40	6.02	-0.12	0.14	2.78	0.28
Zadovoljstvo poslom	3.68	4	0.94	-0.64	0.14	0.36	0.28
Radni dani izvan ureda mjesečno	9.21	8	7.54	0.33	0.14	-1.32	0.28
BAT	2.29	2.25	0.61	0.78	0.14	0.82	0.28
PCQ (radni zadaci)	3.81	3.86	0.54	-0.36	0.14	0.24	0.28
PCQ (radna uloga)	3.64	3.7	0.68	-0.4	0.14	-0.19	0.28
PCQ (rukovođenje)	3.78	3.9	0.68	-0.95	0.14	1.11	0.28
PCQ (radna grupa)	4.19	4.2	0.62	-0.61	0.14	0.07	0.28

*Legenda: M = aritmetička sredina, C = medijan, SD = standardna devijacija, A = indeks asimetričnosti, SE A = standardna pogreška indeksa asimetričnosti, S = indeks spljoštenosti, SE S = standardna pogreška indeksa spljoštenosti*

**Tablica 3**

*Deskriptivni podaci kategorijalnih varijabli roda, razine obrazovanja, ugovora o radu, veličine organizacije i mjesta rada (N = 295)*

Varijabla	Kategorije	N	% od ukupnog N
Rod	muški	146	49.5 %
	ženski	144	48.8 %
	ne želim se izjasniti	5	1.7 %
Obrazovanje	srednja škola	25	8.5 %
	prediplomski studij (sveučilišni ili stručni) ili viša škola	58	19.7 %
	diplomski studij (sveučilišni, specijalistički stručni ili integrirani)	200	67.8 %
	poslijediplomski studij (sveučilišni doktorski, specijalistički ili znanstveni)	12	4.1 %
Ugovor o radu	ugovor na određeno	18	6.1 %
	ugovor na neodređeno	277	93.9 %
Veličina organizacije	1 - 10 zaposlenih	7	2.4 %
	11 - 50 zaposlenih	28	9.5 %
	51 - 250 zaposlenih	122	41.4 %
	više od 251 zaposlenih	138	46.8 %
Mjesto rada	Redovito odlazim na posao (radim isključivo iz ureda)	57	19.3 %
	Radim hibridno, ali većinu vremena radim iz ureda	108	36.6 %
	Radim hibridno, podjednako vremena iz ureda i od kuće/s izdvojenog mjesta rada.	20	6.8 %
	Radim hibridno, ali većinu vremena radim od kuće/s izdvojenog mjesta rada.	76	25.8 %
	Radim isključivo od kuće/s izdvojenog mjesta rada	34	11.5 %

#### *Povezanost istraživanih varijabli*

Za potrebe odgovora na naše istraživačke probleme izračunali smo povezanosti među istraživanim varijablama koristeći Pearsonove koeficijenate korelacije (Tablica 4). Sve dobivene povezanosti su statistički značajne uz razinu rizika  $p < 0.001$  i kreću se u očekivanom smjeru. Procjene svih dimenzija psihološke klime negativno su povezane s doživljajem sagorijevanja na poslu. U prosjeku oni sudionici koji su dimenzije psihološke

klime ocjenjivali nepovoljnijima, doživljavali su statistički značajno veću razinu sagorijevanja na poslu. To vrijedi za sve dimenzije psihološke klime, ali primjećujemo kako je ta negativna povezanost najveća za povezanost dimenzije radne uloge i sagorijevanja ( $r = - 0.67$ ;  $p < 0.001$ ), a najmanja za povezanost dimenzije radne grupe i sagorijevanja ( $r = - 0.396$ ;  $p < 0.001$ ). To za dimenziju radne uloge znači da su oni sudionici koji su prijavljivali veću nejasnoću i konflikt radne uloge doživljavali veći stupanj sagorijevanja. Također, oni sudionici koji su u kontekstu dimenzije radne grupe prijavljivali lošiji odnos s kolegama, doživljavali su u prosjeku veću razinu sagorijevanja. Sudionici koji su prijavljivali manjak poticanja radne učinkovitosti i participativnog donošenja odluka od strane svojih rukovoditelja, također su doživljavali statistički značajno višu razinu sagorijevanja na poslu ( $r = - 0.512$ ;  $p < 0.001$ ). Sudionici koji su označavali manju izazovnost, autonomiju i važnost svojih radnih zadataka, doživljavali su isto tako statistički značajno veću razinu sagorijevanja ( $r = - 0.501$ ;  $p < 0.001$ ). Varijable roda i dobi nisu pokazale statistički značajnu povezanost s rezultatima sagorijevanja. Za rod je Pearsonov koeficijent korelacije iznosio  $r = 0.103$  ( $p = 0.08$ ), a za dob  $r = - 0.001$  ( $p = 0.98$ ).

#### Tablica 4

*Pearsonovi koeficijenti korelacija između rezultata sagorijevanja (BAT) i dimenzija psihološke klime (N = 295)*

	BAT	Radni zadaci	Radna uloga	Rukovođenje	Radna grupa
BAT	-				
Radni zadaci	- 0.501	-			
Radna uloga	- 0.67	0.554	-		
Rukovođenje	- 0.512	0.553	0.732	-	
Radna grupa	- 0.396	0.426	0.533	0.546	-

*Legenda: sve korelacije statistički su značajne uz razinu statističke značajnosti  $p < 0.001$*

#### *Regresijska analiza*

U svrhu odgovora na prvu postavljenu hipotezu i njezine podhipoteze, proveli smo regresijsku analizu. Varijable roda i dobi nismo koristili kao kontrolne varijable jer ne koreliraju značajno s rezultatima na mjeri sagorijevanja (BAT) što nam je u ovom slučaju

kriterij. Rezultati provedene analize (Tablica 5) pokazuju da uključeni prediktori (dimenzije psihološke klime) zajedno objašnjavaju 47.4 % varijance sagorijevanja na poslu za naš uzorak ( $R = 0.689$ ;  $R^2 = 0.474$ ;  $R^2$  korigirani = 0.467;  $F(4/290) = 65.4$ ;  $p < .001$ ). Od svih dimenzija psihološke klime, samo su dimenzije radni zadaci i radna uloga pokazali značajan samostalni doprinos u objašnjenju varijance sagorijevanja, čime smo samo djelomično potvrdili prvu hipotezu. Drugim riječima, samo su se dimenzije psihološke klime koje se odnose na radne zadatke ( $\beta = -0.2123$ ;  $p < 0.001$ ) i radnu ulogu ( $\beta = -0.5130$ ;  $p < 0.001$ ) pokazale kao negativni prediktori doživljaja sagorijevanja na poslu. Dobiveni regresijski koeficijenti za navedene prediktore kreću se u istom smjeru kao i ranije izračunati koeficijenti korelacije.

**Tablica 5**

*Rezultati regresijske analize za ispitane prediktore dimenzija psihološke klime u varijanci sagorijevanja (N = 295)*

Dimenzije psihološke klime	$\beta$	<i>SDe</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Radni zadaci	-0.2123	0.0605	-3.509	< .001
Radna uloga	-0.5130	0.0595	-8.619	< .001
Rukovođenje	0.0199	0.0596	0.334	0.738
Radna grupa	-0.0243	0.0519	-0.467	0.641

$R = 0.689$ ;  $R^2 = 0.474$ ;  $R^2$  korigirani = 0.467;  $F(4/290) = 65.4$ ;  $p < .001$

*Legenda:*  $\beta$  = standardizirani beta koeficijent, *SE* = standardna pogreška, *t* = vrijednost t-testa, *R* = koeficijent multiple korelacije,  $R^2$  = koeficijent determinacije, *F* = *F* omjer, *p* = razina statističke značajnosti

Kako bi se ispitalo postojanje i stupanj moderacije mjesta rada na povezanost socijalnih aspekata psihološke klime (rukovođenje i radna grupa) i sagorijevanja provedena je moderacijska analiza koristeći Jamovi medmod paket po Hayes metodi (Hayes, 2018). Iako smo mjesto rada mjerili na dva načina (unosom broja dana mjesečno izvan ureda i odabirom jedne od pet mogućnosti mjesta rada) odlučili smo u moderacijsku analizu uključiti kategorijalnu varijablu zastupljenosti mjesta rada operacionaliziranu na pet razina. Pet razina odnosile su se na mjesto rada isključivo iz ureda, isključivo od kuće/s izdvojenog mjesta rada i tri moguće verzije hibridnog rada ovisno o tome radi li osoba većinu vremena s jednog ili drugog mjesta ili pak podjednako iz ureda i izdvojenog mjesta rada. Navedena kategorijalna varijabla odabrana je za analizu radi kasnije lakše



interpretacije i manje mogućnosti pogreške kod unošenja odgovora, što nije bio slučaj kod mjesta rada operacionaliziranog kao broj radnih dana mjesečno izvan ureda kojeg su sudionici unosili proizvoljno.

Moderacijska analiza je provedena zasebno za svaku socijalnu dimenziju psihološke klime, a značajnost efekata utvrđena je Bootstrap metodom (Tablica 6). Interakcijski efekt percepcije rukovođenja i mjesta rada pokazao se neznačajnim ( $b = 0.0345$ ,  $p = 0.374$ ). Prema tome možemo zaključiti kako mjesto rada nema statistički značajan moderacijski efekt na negativnu povezanost između percipirane podrške nadređenog i stupnja sagorijevanja na poslu. Dakle, negativna povezanost između percipiranog rukovođenja na radnom mjestu i stupnja sagorijevanja jednaka je kod svih razina rada na daljinu. S druge strane, interakcijski efekt percepcije radne grupe (odnosi s kolegama) i mjesta rada pokazao se značajnim ( $b = 0.0958$ ,  $p = 0.017$ ). Na temelju toga možemo utvrditi kako mjesto rada postiže statistički značajan moderacijski efekt na negativnu povezanost percepcije radne grupe i stupnja sagorijevanja.

**Tablica 6**

*Moderacija mjesta rada na povezanost socijalnih aspekata socijalne klime (stupnja percepcije rukovođenja i stupnja percepcije radne grupe) i stupnja sagorijevanja*

	<i>B</i>	<i>SDe</i>	95% interval pouzdanosti		<i>p</i>
			Donji	Gornji	
Rukovođenje	-0.4655	0.0563	-0.5810	-0.3596	< .001
Mjesto rada	0.0274	0.0209	-0.0142	0.0690	0.190
Rukovođenje * mjesto rada	0.0345	0.0388	-0.0386	0.1154	0.374
Radna grupa	-0.4022	0.0640	-0.52014	-0.2728	< .001
Mjesto rada	0.0392	0.0238	-0.00624	0.0879	0.100
Radna grupa * mjesto rada	0.0958	0.0402	0.01439	0.1728	0.017

*Legenda:* *b* = nestandardizirani regresijski koeficijent, *SDe* = standardna pogreška, Donji = donja granica intervala pouzdanosti, Gornji = gornja granica intervala pouzdanosti, *p* = vjerojatnost

Možemo zaključiti kako smo na svim razinama moderatora dobili statistički značajan moderacijski efekt na povezanost percepcije radne grupe i sagorijevanja (Tablica 7). Na ispodprosječnoj razini moderatora (zastupljeniji rad iz ureda) dobiveni

negativni efekt je najveći ( $b = - 0.53$ ;  $p < 0.001$ ). Na prosječnoj razini moderatora (hibridni rad, podjednako zastupljen rad iz ureda i od kuće/s izdvojenog mjesta rada) dobiveni negativni efekt je manji ( $b = - 0.402$ ;  $p < 0.001$ ), dok je na iznadprosječnoj razini moderatora (zastupljeniji rad od kuće/s izdvojenog mjesta rada) negativni efekt najmanji ( $b = - 0.274$ ;  $p = 0.001$ ). Za lakšu vizualizaciju, dobiveni rezultati prikazani su u grafičkom prikazu (Slika 1). Uvidom u grafički prikaz možemo zaključiti kako je nagib pravca veći što je kod naših sudionika zastupljeniji uredski rad. Dakle, pravci pokazuju da je negativna povezanost između percepcije radne grupe i simptoma sagorijevanja na poslu to veća što je kod sudionika zastupljeniji rad iz ureda.

**Tablica 7**

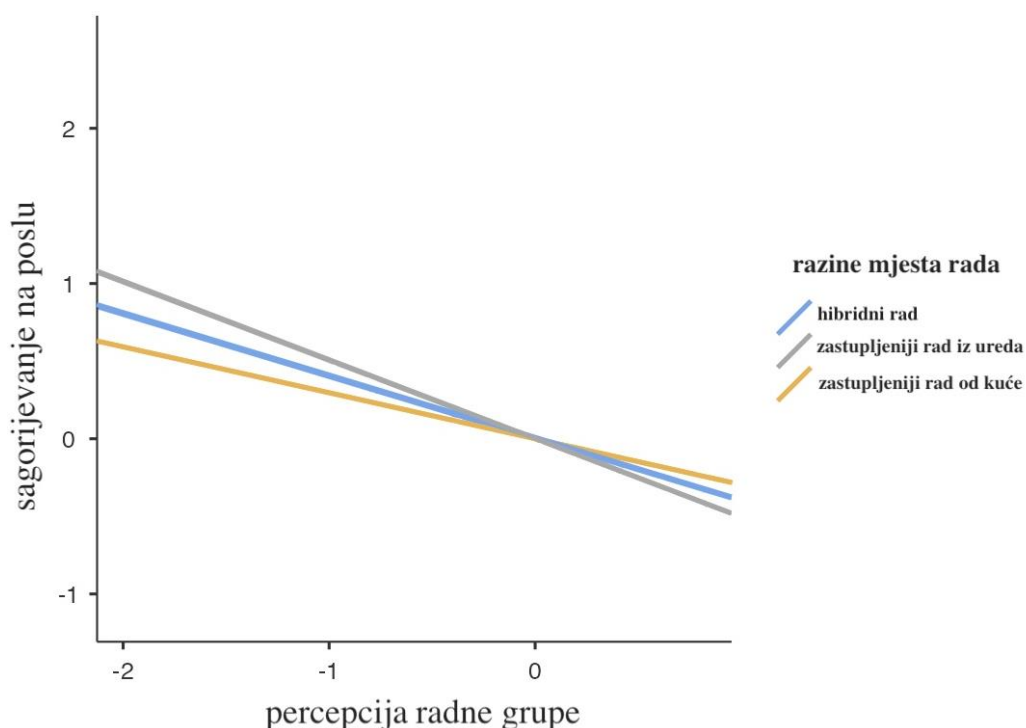
*Efekti percepcije radne grupe (prediktora) na simptome sagorijevanja na poslu (kriterij) na pojedinim razinama zastupljenosti mjesta rada (moderatora) (N = 295)*

Razine mjesta rada	<i>b</i>	<i>SDe</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
- 1.4 (- 1 SD)	-0.53	0.0811	-6.53	< .001
0	-0.402	0.0616	-6.53	< .001
1.4 (+ 1 SD)	-0.274	0.0843	-3.25	0.001

*Legenda: b = nestandardizirani regresijski koeficijent, SDe = standardna pogreška, t = t-vrijednost, p = razina statističke značajnosti*

## Slika 1

Grafički prikaz povezanosti percepcije radne grupe i simptoma sagorijevanja ovisno o zastupljenosti mjesta rada ( $N = 295$ )



## RASPRAVA

Cilj ovog istraživanja bio je bolje razumjeti doprinos psihološke klime u pojavi sagorijevanja na radnom mjestu. Uz to, ovim smo istraživanjem htjeli provjeriti moderatorsku ulogu mjesta rada na povezanost između socijalnih dimenzija psihološke klime i doživljaja sagorijevanja na poslu. Za ovo istraživanje odabrana je populacija zaposlenih u sektoru informacijsko telekomunikacijskih tehnologija (IKT) u Hrvatskoj.

S obzirom na to da trenutno ne postoje trijažne vrijednosti sagorijevanja na poslu za hrvatski uzorak, u ovom ćemo se istraživanju referirati na trijažne vrijednosti za belgijski uzorak koji nam je dostupan i dobiven za BAT instrument. Uzevši u obzir belgijske trijažne vrijednosti (Schaufeli i sur., 2020b) naši sudionici u prosjeku prijavljuju niske vrijednosti na upitniku sagorijevanja na poslu BAT ( $M = 2.29$ ;  $C = 2$ ;  $SD = 1.4$ ) te se može zaključiti kako u prosjeku nisu u stanju sagorijevanja. Prema Schaufeli i sur. (2020b) osobe čiji konačni rezultat na BAT upitniku prelazi vrijednost 2.58 nalaze se u "narančastom polju" odnosno pokazuju umjerene simptome sagorijevanja. Prema

autorima se u “crvenom polju” nalaze oni sudionici čiji rezultat na BAT upitniku prelazi vrijednost 3.01 zbog čega se može smatrati da pokazuju visoke simptome sagorijevanja. Dodatnim uvidom u trijažne vrijednosti za nizozemski i finski uzorak (Schaufeli i sur., 2023) možemo zaključiti kako se naš uzorak može u prosjeku smatrati nezahvaćen sagorijevanjem. Posao IKT stručnjaka općenito je prožet brzim promjenama u korištenim tehnologijama na poslu, redovitim potrebama za usvajanjem novih vještina, čestim implementacijama novih alata i promjenama u poslovnim strategijama organizacija. Mnogi IKT stručnjaci danas rade u organizacijskim kulturama visokih očekivanja koje neprestano teže ka poslovnom rastu, što je postavilo temelje stresorima s kojima se danas IKT radnici suočavaju (Lusyana i Sherif, 2016, prema Ajayi i Udeh, 2024). Unatoč specifičnostima rada u takvom sektoru i stresorima koje takvo radno okruženje potencijalno pruža, naši sudionici u prosjeku ipak nisu u riziku od sagorijevanja na radnom mjestu. Uvidom u broj radnih sati vidimo kako naši sudionici u prosjeku rade 40 sati tjedno, što ne ukazuje na prekovremeni rad koji bi mogao dovesti do iscrpljenosti koja je glavni simptom sagorijevanja. Razlog tomu može biti i potencijalna osviještenost IKT organizacija o važnosti zadovoljstva radnika i osiguravanja poticajne radne okoline, zbog čega bi takve organizacije koje u startu imaju visoke prihode, mogle svoje napore i sredstva sustavno ulagati u implementaciju inicijativa za očuvanje zdravlja zaposlenika. Takozvani *wellbeing* programi i prakse nerijetka su pojava u IKT sektoru. Često su usmjereni na fleksibilne radne uvjete, podršku mentalnom zdravlju zaposlenika, razvoj menadžera i podučavanje strategijama upravljanja stresom te je njihova korist prepoznata u ublažavanju sindroma sagorijevanja (Ajayi i Udeh, 2024).

U prvoj hipotezi ovog istraživanja pretpostavili smo kako će svaka od četiri mjerene dimenzije psihološke klime ostvariti značajan samostalni doprinos u objašnjenju varijance sagorijevanja na poslu. Prvu hipotezu smo samo djelomično potvrdili. Uvidom u Pearsonove koeficijente korelacije među mjernim varijablama (Tablica 4) vidimo kako su sve dimenzije psihološke klime očekivano negativno i značajno povezane s doživljajem sagorijevanja, ali samo dimenzije radne uloge i radnih zadataka ostvaruju značajan samostalni doprinos u objašnjenju varijance sagorijevanja od 47.5 % ( $R = 0.689$ ;  $R^2 = 0.474$ ;  $R^2$  korigirani = 0.467;  $F(4/290) = 65.4$ ;  $p < .001$ ) (Tablica 5). Subskale dimenzije radne uloge u korištenom upitniku PCQ odnose se na nejasnoću i konflikt radne uloge, dok se subskale dimenzije radnih zadataka odnose na izazovnost i raznolikost

radnih zadataka, autonomiju u obavljanju radnih zadataka i percepciju njihove važnosti. Nejasnoća radne uloge, konflikt uloga i radni zadaci dosljedno se potvrđuju kao rizični faktori u literaturi koja se bavi sindromom sagorijevanja među IKT stručnjacima (Maudgalya i sur., 2006). Nejasnoća radne uloge kao izvor stresa na poslu javlja se kada rukovodeći nisu jasno definirali ulogu zaposlenika, što dovodi do nedostatka jasnoće o odgovornostima zaposlenika i očekivanjima u radnoj izvedbi (Colligan i Higgins, 2006). Acker (2003) svojim rezultatima regresijske analize također dokazuje kako nejasnoća i konflikt radne uloge značajno doprinose svim dimenzijama sagorijevanja uz kontrolu demografskih varijabli koje su povezane sa sagorijevanjem. Studije pokazuju kako je manjak autonomije na poslu također povezan s doživljajem sagorijevanja (Maslach i sur., 2001; Moore, 2000) jer kada zaposleni doživljavaju visok stupanj autonomije i kontrole nad svojim radom, bilježe se niže stope sagorijevanja i povećano zadovoljstvo poslom (Maslach i Leiter, 2016). Ako ćemo kao suprotnost sagorijevanju na poslu smatrati radnu angažiranost, prema Maslach i sur. (2001) osobe koje su radno angažirane svoj posao opisuju u okvirima održivog radnog opterećenja, osjećajem izbora i kontrole, primjerenim priznanjima i nagradama, podržavajućom radnom grupom te važnim i cijenjenim radnim zadacima. Doživljaj važnosti radnih zadataka održava interes za posao pojedinca i pomaže u osjećaju kompetentnosti i ostvarenja na poslu (Toppinen-Tanner i sur., 2002).

Participativno donošenje odluka i poticanje radne učinkovitosti od strane rukovoditelja subskale su dimenzije psihološke klime koja se odnosi na percepciju rukovođenja. Iako smo očekivali značajan samostalni doprinos te dimenzije u objašnjenju varijance sagorijevanja, tu hipotezu nismo potvrdili na ovom uzorku. Isto vrijedi i za dimenziju radne grupe koja je mjerena česticama koje se odnose na odnos s radnim kolegama. Maslach i Leiter (1997) identificirali su šest područja radnog života u kojima je nesrazmjer između osobe i posla prediktivan za razvoj sagorijevanja, a bolje usklađivanje u tim područjima prediktivno za radnu angažiranost. Važnu ulogu prema autorima zauzimaju kontrola u smislu sudjelovanja u odlukama koje utječu na rad pojedinca, pri čemu kontrola omogućuje zaposlenima da pokažu inicijativu u svom radu što im zauzvrat pruža osjećaj samostalnosti i volje. Također, ključnu ulogu prema autorima ima i kvaliteta odnosa s drugima na poslu jer ljudi uvijek preferiraju pozitivne socijalne razmjene. Prema Fernet i sur. (2010) što više zaposlenici izvještavaju o visokokvalitetnim odnosima s kolegama i što više cijene i uživaju u svom radu, manje će

tijekom vremena doživljavati simptome sagorijevanja. Meta-analiza Aronssona i sur. (2017) također potvrđuje kako su visoke razine socijalne podrške i pravednosti na poslu zaštitni faktori za razvoj emocionalne iscrpljenosti. Manjak socijalne podrške na radnom mjestu, bilo od kolega ili nadređenih, kao i sukobi među kolegama smatraju se važnim okidačima sagorijevanja (Edú i sur., 2022). Parker i sur. (2003) u svojoj meta-analizi na uzorku radnika iz različitih sektora, utvrđuju kako percepcije psihološke klime povezane s dimenzijama radnih zadataka i rukovođenjem imaju najveći učinak na zaposlenikovo psihičko blagostanje. Iako smo potvrdili samostalni doprinos dimenzije radnih zadataka u varijanci sagorijevanja, isto nismo potvrdili za dimenziju rukovođenja. Pregledom literature, utvrđeno je kako su nedostatak slobode na radnom mjestu prilikom obavljanja zadataka, nemogućnost utjecaja na odluke koje utječu na posao i manjak osnaživanja koje percipiraju radnici od strane organizacije, pozitivno povezani s povećanim sagorijevanjem (Edú i sur., 2022). Participativno donošenje odluka i poticanje radne učinkovitosti mjereni su u kontekstu dimenzije rukovođenja te iako smo potvrdili povezanost, ostaje nam nepotvrđena pretpostavka o rukovođenju kao prediktoru sagorijevanja. Često se kaže da ljudi ne napuštaju posao, već šefa, a da također mogu napustiti i tim kada su odnosi među kolegama napeti (Maslach i Leiter, 2016), zbog čega bi bilo vrijedno u budućim istraživanjima primijeniti longitudinalne nacрте u svrhu praćenja kako suradnja s kolegama i rukovoditeljima utječu na doživljaj sagorijevanja kroz vrijeme, s obzirom na to da smo naše mjerenje odradili samo u jednoj točki mjerenja. Osim toga, važno je imati na umu kako je sagorijevanje u našem uzorku bilo nisko te smo posljedično raspolagali podacima suženog raspona. Uvidom u grafički prikaz distribucije rezultata na Upitniku sagorijevanja vidimo kako je ona pozitivno asimetrična (Slika 6, Prilog). Međutim, dodatnim uvidom u indekse asimetričnosti i spljoštenosti distribucije (Tablica 2), možemo zaključiti kako ona ipak zadovoljava kriterije normaliteta distribucije što nam je važan preduvjet za primjenu parametrijskih statističkih metoda. Imajući na umu suženje raspona odgovora, važno je napomenuti kako je ono posljedično ipak moglo utjecati na dobivene korelacije i vjerojatnost samostalnog doprinosa dimenzija psihološke klime u objašnjenju sagorijevanja na našem uzorku i to na način da ih umanjuje. Suženi raspon kojim raspolažemo posljedično može biti i prepreka u generalizaciji rezultata na širu populaciju zaposlenih u IKT sektoru u Hrvatskoj.

U drugoj hipotezi prepostavili smo da će zastupljenost mjesta rada moderirati povezanost socijalnih dimenzija psihološke klime i sagorijevanja na poslu. S pojavom pandemije COVID-19 i socijalnom izolacijom koja ju je pratila, u mnogim zemljama je digitalni rad postao novim standardom rada za mnoge uredske radnike koji su brzo počeli prepoznavati i njegove prednosti (Richter, 2020). Istraživanja pružaju dokaze kako fleksibilne radne prakse, a posebno rad na daljinu, koriste zaposlenicima jer omogućavaju veću kontrolu nad vlastitim vremenom, više autonomije, manje stresa, poboljšanu ravnotežu između poslovnog i privatnog života, smanjenje troškova rada, pozitivne učinke na fizičko i psihičko zdravlje te viši stupanj identifikacije zaposlenika s njihovom organizacijom (Uru i sur., 2022). Neka istraživanja ipak pokazuju kako su rad s udaljenog mjesta u pandemijsko vrijeme i novostečena autonomija postigli kontraproduktivne učinke jer su zaposlenici češće imali osjećaj da moraju premostiti smanjene socijalne kontakte komunicirajući više nego prije, zbog čega bi primjerice češće provjeravali e-poštu (Richter, 2020). Ulogu mjesta rada u našem smo istraživanju provjerili moderacijskom analizom zasebno za svaku socijalnu dimenziju psihološke klime i njenu povezanost sa sagorijevanjem. Rezultati su pokazali neznačajan interakcijski efekt percepcije rukovođenja i mjesta rada ( $b = 0.0345, p = 0.374$ ) te s druge strane značajan interakcijski efekt percepcije radne grupe i mjesta rada ( $b = 0.0958, p = 0.017$ ). Na temelju toga utvrdili smo kako od dvije socijalne dimenzije psihološke klime mjesto rada statistički značajno moderira samo negativnu povezanost percepcije radne grupe i stupnja sagorijevanja i to na svim razinama moderatora. Negativna povezanost između percepcije podrške radne grupe i simptoma sagorijevanja na poslu pokazala se većom što je kod sudionika zastupljeniji rad iz ureda. Drugim riječima, u slučaju da osoba negativno percipira svoje odnose s kolegama, povezanost te percepcije sa sagorijevanjem bit će manja ako radi većinom ili samo s izdvojenog mjesta rada. Prema tome, rad izvan ureda u ovom se slučaju može protumačiti kao svojevrsan zaštitni faktor u doživljavanju sagorijevanja kod onih zaposlenika koji negativnije percipiraju svoju radnu grupu. Radna daljinu neupitno smanjuje učestalost pojave društvenog aspekta rada jer se spontani razgovori na poslu se ne događaju bez dodatnog truda i korištenja dodatnih alata. U slučajevima kada osobe negativno percipiraju svoje odnose s kolegama, smanjena interakcija s radnom grupom razumljivo postaje pozitivan aspekt rada na daljinu.

### *Metodološka ograničenja*

Jedno od ograničenja ovog istraživanja potencijalno leži u samom postupku uzorkovanja sudionika. U procesu odabira organizacija koje želimo uključiti u istraživanje postoji šansa da smo neke organizacije nehotice izostavili jer, po našem najboljem znanju, ne postoji jedna dostupna internetska baza putem koje smo mogli lako pristupiti svim organizacijama koje su nam bile od značaja. Uzorkovanje je tako odrađeno metodom pretraživanja, ali postoji mogućnost da su neke organizacije preskočene. U istraživanju nismo prikupljali ime organizacije iz koje sudionici dolaze kako bismo osigurali najveću moguću razinu anonimnosti, zbog čega ne možemo biti sigurni koliki broj različitih organizacija smo uspjeli zahvatiti. Dio podataka prikupljen je metodom snježne grude i objavom upitnika na društvenim mrežama, čime smo proširili mogućnost zahvaćanja zaposlenika većeg broja različitih organizacija. Naš uzorak sadrži sve zaposlenike koji rade u IKT sektoru, neovisno o vrsti posla koju obavljaju. Za buduća istraživanja bilo bi korisno optimizirati način uzorkovanja i potencijalno se usmjeriti na različita zanimanja unutar IKT sektora kako bismo vidjeli postoji li unutargrupni varijabilitet s obzirom na mjerene varijable jer se radne uloge unutar jedne organizacije mogu jako razlikovati. Kao drugi nedostatak možemo navesti korištenje online istraživanja prvenstveno zbog nemogućnosti kontrole uvjeta u kojima su sudionici ispunjavali upitnik. Također, online upitnike ispunjava već selektiran uzorak sudionika koji su voljni sudjelovati u takvoj vrsti istraživanja. Nadalje, kod korištenja metode samoprocjene uvijek postoji problem subjektivnosti u odgovaranju jer sudionici mogu namjerno iskriviti svoje odgovore da se na van pokažu u što boljem svjetlu ili ih nenamjerno iskriviti zbog nedostatka uvida u vlastito ponašanje i doživljavanje. Anonimnost je s naše strane bila posebno zagarantirana jer u upitniku nismo tražili detaljnije osobne podatke, ali mogućnost davanja socijalno poželjnih odgovora zbog sumnje u anonimnost nije isključena kod onih sudionika koji su od svojih odjela za ljudske potencijale dobili poziv za sudjelovanje u istraživanju. Važan nedostatak našeg istraživanja je i korištenje transverzalnog nacрта. S obzirom na to da smo podatke prikupljali u jednoj točki u vremenu, teško je utvrditi uzročno-posljedične veze između naših varijabli. Iako je povezanost između njih evidentna, ipak nije moguće sa sigurnošću reći koja varijabla utječe na drugu. U našem istraživanju psihološku klimu smo definirali kao prediktor sagorijevanja na temelju pregleda literature, no korištenje longitudinalnog



nacrta u budućim istraživanjima osiguralo bi nam bolje razumijevanje njihova odnosa. Praćenje njihova odnosa u više točaka mjerenja omogućilo bi nam zahvaćanje trendova ili posljedica koji se mijenjaju tijekom vremena.

### *Praktične implikacije*

Sagorijevanje je prema Iacovides i sur. (2003) češća pojava nego što je do sada uvriježeno te može štetno utjecati na svaki aspekt funkcioniranja pojedinca. Prema našim saznanjima, ovo istraživanje je prvo koje se bavi odnosom psihološke klime i sagorijevanja na uzorku zaposlenih u IKT sektoru u Hrvatskoj. Uz to je i istraživanje koje koristi novu mjeru sagorijevanja na poslu (Burnout Assessment Tool) koja je po već opisanim značajkama premostila metodološke nedostatke upitnika MBI koji je desetljećima služio kao standardni alat u mjerenju sagorijevanja. Nalazi ovog istraživanja mogu ponajviše koristiti IKT organizacijama u upravljanju i dizajniranju radnih uvjeta s ciljem smanjenja šanse razvoja sagorijevanja kod njihovih zaposlenika. Meta-analiza Salvagioni i sur. (2017) utvrđuje brojne posljedice koje sagorijevanje ima na pojedinca, među kojima su nezadovoljstvo poslom, izostajanje s posla, prezentizam (pojava kad zaposlenici dođu na posao, ali ne rade na odgovarajući način (Brborović i Mustajbegović, 2014)), različitih kardiovaskularnih i drugih bolesti, nesanice, depresivnih stanja, drugih psihičkih poteškoća i sl. Autori također potvrđuju povezanost sagorijevanja s dugotrajnim bolovanjima kod zaposlenika s težim simptomima sindroma sagorijevanja. Osim što ima utjecaj na pojedinca, sagorijevanje može biti rizično i za druge zaposlenike jer kod zahvaćenih osoba potiče negativan utjecaj na kolege uzrokujući sukobe i ometanje radnih zadataka drugih (Maslach i sur., 2001). Zbog svega navedenog, smatramo kako je pitanje sagorijevanja na poslu vrlo važno za sve sektore, a pogotovo IKT organizacije koje se ionako suočavaju s brojnim izazovima pronalaska i obučavanja kvalificiranog kadra. S obzirom na to da su percepcije povoljne organizacijske klime značajno povezane s pozitivnim psihičkim i drugim zdravstvenim ishodima zaposlenika (Bronkhorst i sur. 2014), treba istaknuti važnost oblikovanja organizacijskih intervencija s ciljem borbe protiv sagorijevanja. Edú i sur. (2022) ističu važnost različitih intervencija kojima se IKT organizacije i njihni zaposlenici mogu poslužiti kada je u pitanju sagorijevanje na radnom mjestu. Intervencije dijele na dvije osnovne kategorije, ovisno o tome tko ih potiče - sama organizacija ili pojedinci. Organizacije se tako mogu poslužiti intervencijama

usmjerenima ka organizacijskoj strukturi (primjerice, humanizacija radnih rasporeda, implementacija planova za uspostavu ravnoteže između posla i privatnog života, razvoj rukovoditelja) ili pak usmjerenima ka zaposlenicima (primjerice, organizacija različitih treninga za zaposlenike ili uspostave grupa podrške). Kada se fokus stavi na zaposlenika, intervencije koje oni mogu sami poduzeti u borbi protiv sagorijevanja na poslu mogu se odnositi na njih same (primjerice, prakticiranje fizičke aktivnosti, mindfulnessa i psihoterapije) ili na aspekte njihova radnog života (primjerice, uspostava boljeg upravljanja vremenom ili oblikovanje vlastitog posla (tzv. *job crafting*)). I na kraju, kako bi se maksimizirala vjerojatnost postizanja organizacijskih ciljeva i procesa, važno je dosljedno i snažno promovirati pozitivno usmjerenu organizacijsku klimu (Schneider, Ehrhart i Macey, 2009). Kada zaposlenici razviju zajedničko tumačenje politika, praksi, postupaka i strateških ciljeva organizacije te razviju zajedničke percepcije o tome koja se ponašanja očekuju i nagrađuju u organizaciji, organizacijska klima može djelovati kao snažan faktor u postizanju organizacijskih ciljeva preko ponašanja zaposlenika na koje se ti ciljevi odnose (Bowen i Ostroff, 2004). Vjerujemo da su preduvjet za to najprije zdravi zaposlenici, stoga su preinake dimenzija radnog okruženja pozitivno povezanih sa sagorijevanjem zasigurno važan korak u postizanju općih ciljeva organizacije.

Rad na daljinu i druge fleksibilne radne prakse omogućile su mnogim djelatnicima u raznim sektorima brojne prednosti, ali i izazove, pogotovo s brzim promjenama u načinu rada i komunikacije koje je donijela pandemija COVID-19. Promijenile su se neke od najvažnijih značajki poslova, poput komunikacijskih obrazaca i koncepcije radnog mjesta, što je dovelo ne samo do značajnih promjena u načinu obavljanja posla već i do drugačije percepcije rada (Sokolić, 2022). U istraživanju o hibridnom radu autora Reisingera i Fetterera (2021) čak 59% ispitanika izjavilo je da im je fleksibilnost rada važnija od plaće ili drugih povlastica, dok je 77% izjavilo da bi radije radili za tvrtku koja im omogućava fleksibilnost rada s bilo kojeg mjesta nego za neku prestižnu korporaciju. Organizacije IKT sektora u današnje post-pandemijsko vrijeme suočavaju se s potrebom strateškog balansiranja između rada iz ureda i rada na daljinu. Važno je ostati konkurentan na tržištu, iz čega proizlazi i važnost dizajniranja radnog okruženja koje će svojim zaposlenicima i potencijalnim talentima osigurati okolinu kojoj će se htjeti pridružiti i u njoj ostati zadovoljni što dulji vremenski period. Osim važnosti poticanja pozitivne klime, ovo istraživanje sugerira i važnost rada na daljinu kao faktora koji kod nekih zaposlenika

može biti svojevrsna zaštita u doživljaju sagorijevanja na poslu. Kada neki zaposlenik negativno percipira svoje odnose s kolegama, povezanost te percepcije sa sagorijevanjem bit će manja ako radi većinom ili samo s izdvojenog mjesta rada zbog smanjene interakcije s tom radnom grupom, što naš nalaz potvrđuje. Pitanje fleksibilnih radnih praksi vrlo je aktualno i mnoge organizacije, pogotovo one IKT sektora, trebale bi prilikom donošenja internih politika o mjestu rada uzeti u obzir i pozitivne aspekte koje ono donosi za dobrobit vlastitih zaposlenika.

## **ZAKLJUČAK**

Cilj ovog istraživanja bio je bolje razumjeti doprinos psihološke klime u pojavi sagorijevanja na radnom mjestu na uzorku zaposlenika IKT sektora u Hrvatskoj. Osim toga, htjeli smo provjeriti moderira li rad na daljinu povezanost između socijalnih dimenzija psihološke klime i doživljaja sagorijevanja. Sve dimenzije psihološke klime očekivano negativno koreliraju s doživljajem sagorijevanja na poslu, ali samo su se percepcije radnih zadataka i radne uloge pokazale značajnim prediktorima sagorijevanja. Time su utvrđeni doprinosi izazovnosti, raznolikosti i važnosti radnih zadataka, autonomije u njihovom obavljanju te nejasnoće i konflikta radne uloge u objašnjenju sagorijevanja na poslu. Potvrđen je moderacijski efekt rada na daljinu na povezanost percepcije radne grupe (odnos s kolegama) i sagorijevanja, pri čemu je negativna povezanost između percepcije odnosa s kolegama i simptoma sagorijevanja na poslu to veća što je zastupljeniji rad iz ureda.

## LITERATURA

- Acker, G. M. (2003). Role Conflict and Ambiguity: Do They Predict Burnout Among Mental Health Service Providers? *Social Work in Mental Health*, 1(3), 63-80. [https://doi.org/10.1300/J200v01n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J200v01n03_05)
- Ajayi, F. A. i Udeh, C. A. (2024). Combating Burnout in the IT Industry: A Review of Employee Well-Being Initiatives. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 567-588. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1010>
- Ali, F., Farooqui, A., Amin, F., Yahya, K., Jdrees, N., Amjad, M., Ikhlag, M., Noreen, S. i Irfan, A. (2011). Effects of stress on job performance. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 1(2), 1-7.
- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L. i Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17, 264. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Bowen, D. i Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Brborović, H. i Mustajbegović, J. (2014). Prezentizam i apsentizam zdravstvenih djelatnika. *Sigurnost*, 56, 23-30. <https://hrcak.srce.hr/119588>
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B. i Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review*, 40(3), 254-271. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000026>
- Brown, S. P. i Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Colligan, T. W., i Higgins, E. M. (2005). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97. [https://doi.org/10.1300/J490v21n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07)
- Dansereau, F., Graen, G. i Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13, 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- De Beer, L. T., Schaufeli, W. B. i Bakker, A. B. (2022). Investigating the validity of the short form Burnout Assessment Tool: A job demands-resources approach. *African Journal of Psychological Assessment*, 4(0). <https://doi.org/10.4102/ajopa.v4i0.95>

- Deligkaris, P., Panagopoulos, E., Montgomery, A. i Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. *Work & Stress*, 28, 107-123. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.909545>
- Edú, S., Lagua, A. i Moriano, J. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Fernet, C., Gagné, M. i Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Fininfo. (2014). [internet]. dostupno na: <https://www.fininfo.hr/>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Halbesleben, J. R. B. i Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)*. The Guilford Press.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: *Understanding differences in work related values*. Sage. <https://doi.org/10.1177/017084068300400409>
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E. i Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.890>
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S. i Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75(3), 209-21. [https://doi.org/10.1016/S0165-0327\(02\)00101-5](https://doi.org/10.1016/S0165-0327(02)00101-5)
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R. i Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.753>
- James, L. A. i James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- James, L. R. i Sells, S. B. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. preuzeto iz: Magnusson, D. (1981). *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*. Erlbaum.

- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. i Kim, K. il. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- James, L. R. i Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- James, L. R., James, L. A. i Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. preuzeto iz: Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- Jones, A. P. i James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
- Kaltiainen, J. i Hakanen, J. J. (2024). Why increase in telework may have affected employee well-being during the COVID-19 pandemic? The role of work and non-work life domains. *Current Psychology*, 43, 12169-12187. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04250-8>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press.
- Lazarus, J. (2000). *Stress relief and relaxation techniques*. Keats Publishing.
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. preuzeto iz: Schaufeli W. B., Maslach, C. i Marek, T. (1993) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Taylor & Francis.
- Long, B. C. (1995). *Stress in the Work Place*. ERIC Digest.
- Lusyana, D. i Sherif, M. (2016). Do mergers create value for high-tech firms? The hounds of dotcom bubble. *The Journal of High Technology Management Research*, 27(2), 196-213. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2016.10.009>
- Mann, S. i Holdsworth, L. (2003). The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology, Work and Employment*, 18, 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Mann, S., Varey, R. i Button, W. (2000). An Exploration of the Emotional Impact of Teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Martin, A. J., Jones, E. S. i Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289. <https://doi.org/10.1080/13594320500141228>

- Maslach C. (1976). Burned-out. *Human Relations*, 9(5), 16-22.
- Maslach, C. i Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. i Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C. i Leiter, M. P. (2016). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160-163. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., i Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maudgalya, T., Wallace, S., Daraiseh, N. i Salem, S. (2006). Workplace stress factors and 'burnout' among information technology professionals: a systematic review. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3), 285-297. <https://doi.org/10.1080/14639220500090638>
- Moore, J. E. (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, 24, 141-168. <https://doi.org/10.2307/3250982>
- Narodne novine. (2007). Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html)
- Reisinger, H. i Fetterer, D. (2021), Forget Flexibility. Your Employees Want Autonomy. *Harvard Business Review*. dostupno na: <https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-wantautonomy>
- Richter, A. (2020). Locked-down digital work. *International Journal of Information Management*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157>
- Salvagioni, D., Melanda, F., Mesas, A., González, A., Gabani, F. i Andrade, S. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS One*, 12(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. i Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*. CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Schaufeli, W. B. i Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19, 356-262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. i Maslach, C. (2009). Burnout: 35 Years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A., Schaap, C., Kladler, A., i Hoogduin, C. A. L. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & Health*, 16, 565-582. <https://doi.org/10.1080/08870440108405527>
- 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. (2020b). Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0. KU Leuven, Belgium: Unpublished internal report.
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., Hakanen, J., Kaltiainen, J. i Kok, R. (2023). How to assess severe burnout? Cutoff points for the Burnout Assessment Tool (BAT) based on three European samples. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 49(4), 293-302. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4093>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. i Macey, W. H. (2009). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B. i Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328. <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Sokolić, D. (2022). *Remote work and hybrid work organizations. Economic and Social Development (Book of Proceedings)*. 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development.
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., i Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238-255. <https://doi.org/10.1080/02678370500270453>
- Tomas, J. (2018). *The role of psychological climate in shaping subjective job insecurity, perceived employability and their effects on employees' well-being (Uloga psihološke klime u objašnjavanju subjektivne nesigurnosti posla i zapošljivosti i njihovih učinaka na dobrobit zaposlenika)*. Disertacija. Filozofski fakultet u Zagrebu, Odsjek za psihologiju.
- Tomas, J., Maslić Seršić, D., Mikac, U. Rebernjak, B., Buško, V. i De Witte, H. (2023). Validation of the Croatian version of the short form of the Burnout Assessment Tool: Findings from a nationally representative sample. *International Journal of Selection and Assessment*, 32, 40-53. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12447>
- Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R. i Mutanen, P. (2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: Eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 555-570. <https://doi.org/10.1002/job.155>

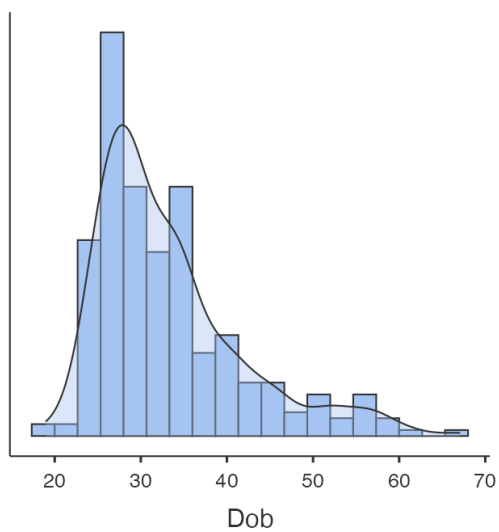


- Uru, F., Gozukara, E. i Tezcan, L. (2022). The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(24). 16828. <https://doi.org/10.3390/su142416828>
- Wheeler, H. i Riding, R. (1994). Occupational Stress in General Nurses and Midwives. *Br J Nurs*, 3(10), 527-34. <https://doi.org/10.12968/bjon.1994.3.10.527>
- World Health Organization. (2023). *Stress*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- Zimbardo, P., Weber, A. i Johnson, R. (2003). *Psychology: Core concepts (4th ed.)*. Allyn & Bacon.

## PRILOG

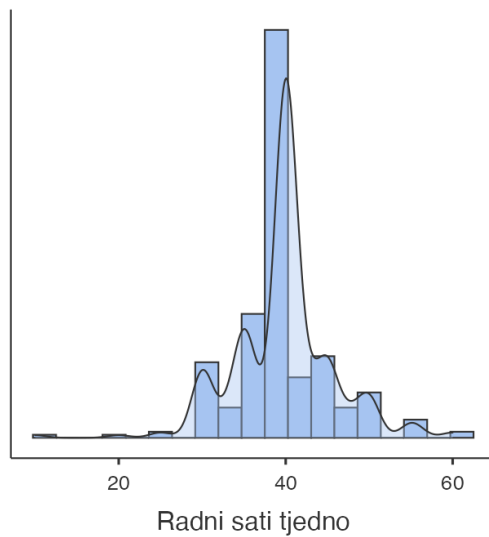
### Slika 2

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na varijabli dobi ( $N = 295$ )*



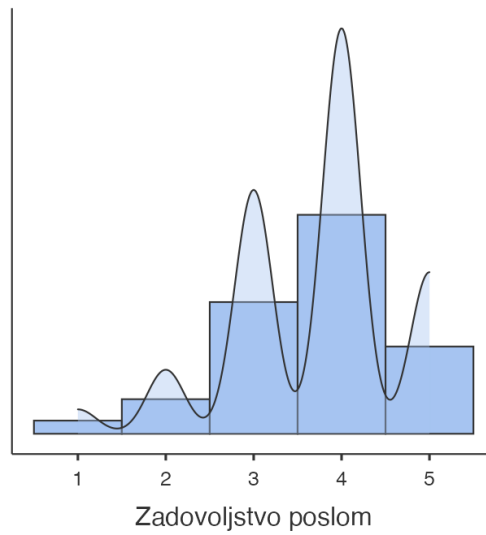
### Slika 3

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na varijabli radni sati tjedno ( $N = 295$ )*



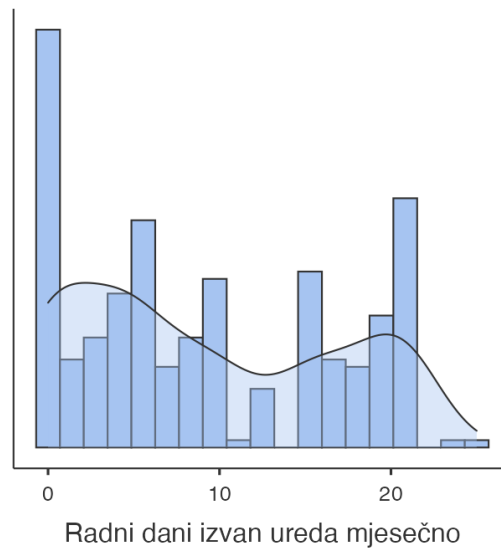
**Slika 4**

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na varijabli zadovoljstvo poslom (N = 295)*



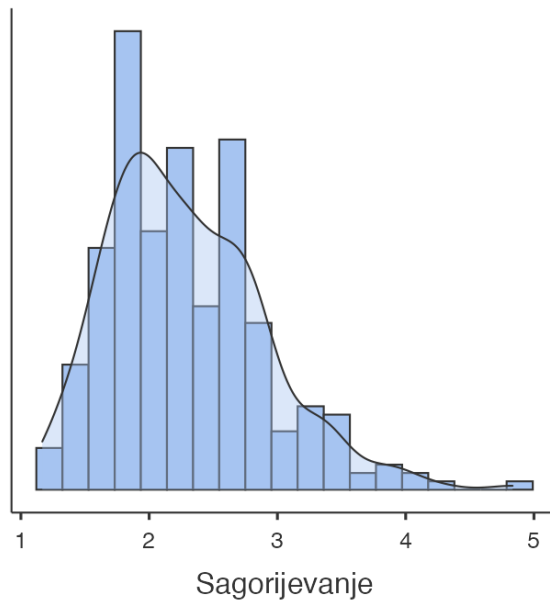
**Slika 5**

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na varijabli radni dani izvan ureda mjesečno (N = 295)*



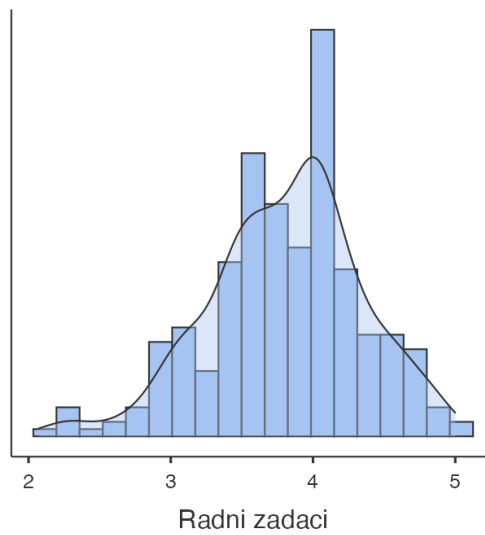
**Slika 6**

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na varijabli sagorijevanja (BAT) (N = 295)*



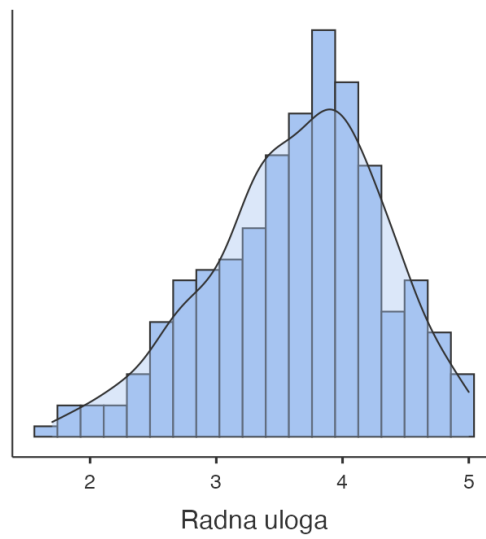
**Slika 7**

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na dimenziji radni zadaci Upitnika psihološke klime (N = 295)*



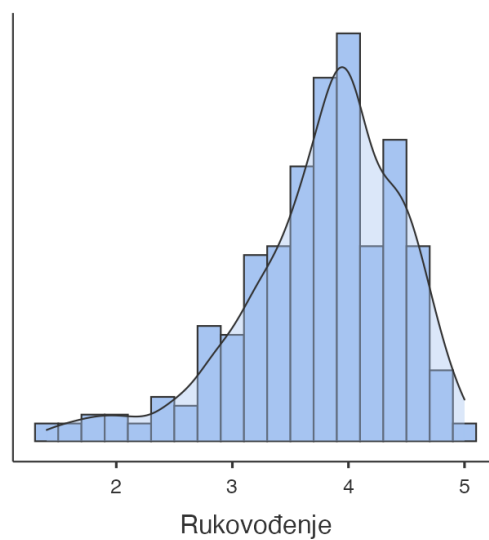
**Slika 8**

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na dimenziji radna uloga Upitnika psihološke klime (N = 295)*



**Slika 9**

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na dimenziji rukovođenje Upitnika psihološke klime (N = 295)*



**Slika 10**

*Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na dimenziji radna grupa Upitnika psihološke klime (N = 295)*

