

Povezanost faze karijere i razine sagorijevanja na poslu

Miljković, Eva

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:150811>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-04**



Repository / Repozitorij:

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



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

**POVEZANOST FAZE KARIJERE I RAZINE
SAGORIJEVANJA NA POSLU**

Diplomski rad

Student: Eva Miljković

JMBAG studenta: 1003115883

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

Zagreb, rujan 2021.

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

Povezanost faze karijere i razine sagorijevanja na poslu

**The relationship between career phase and the level of
occupational burnout**

Diplomski rad

Student: Eva Miljković

JMBAG studenta: 1003115883

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

Zagreb, rujan 2021.

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Mnogi istraživači u području psihologije i menadžmenta intenzivno proučavaju fenomen sagorijevanja na poslu. Unazad zadnjih par desetljeća, fenomen je bio tek prepoznat, a danas je klasificiran pod *profesionalne bolesti*. Cilj ovog diplomskog rada bio je adresirati poveznicu razine sagorijevanja na poslu s fazom karijere pojedinog zaposlenika. Opisane su sve karakteristike sagorijevanja, od pojavljivanja do načina na koji se pojedinac ili poslodavac može s njime nositi. Opisane su i temeljne karakteristike karijere po njezinim pojedinim fazama. Istraživanje za potrebe ovog diplomskog rada provedeno je na uzorku od 83 zaposlenika osigurateljnog društva kako bi izmjerile percipirane razine sagorijevanja zaposlenika te ispitalo postoji li povezanost razine sagorijevanja i faze u kojoj se zaposlenik trenutno nalazi u karijeri. Istraživanje je pokazalo da je najviša percipirana razina sagorijevanja među ispitanicima srednje faze karijere (od 11 do 20 godina staža). Generalno je percipirano sagorijevanje na poslu bilo nisko. To između ostalog proizlazi i iz ograničenja istraživanja. Za tri promatrane dimenzije sagorijevanja (iscrpljenost, cinizam i neučinkovitost na poslu), ne može se dati čvrsti zaključak da se ispitanici osjećaju dominantno cinično ili neučinkovito. Međutim, može se zaključiti da su ispitanici dominantno srednje faze karijere percipirali nešto više, statistički značajne razine iscrpljenosti.

Ključne riječi: sagorijevanje na poslu, karijera, faze karijere, stres, iscrpljenost

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU

Many researchers in the field of psychology and management are intensively studying the phenomenon of occupational burnout. Back in the last couple of decades, the phenomenon was only recognized, and today it is classified under occupational diseases. The aim of this dissertation was to address the link between the level of occupational burnout at work and the career phase of an individual employee. All the characteristics of occupational burnout are described, from the appearance to the way an individual or employer can deal with it. The basic characteristics of the career by its individual phases are also addressed. The research for the purposes of this dissertation was conducted on a sample of 83 employees of the insurance company to measure the perceived levels of employee occupational burnout and whether there is a relationship between the level of occupational burnout and the stage in which the employee is in his career. The research generally showed that the highest perceived level of occupational burnout was among mid-career respondents (11 to 20 years of service). Overall perceived occupational burnout was low. This, among other things, stems from the limitations of the research. For the three observed dimensions of occupational burnout (exhaustion, cynicism, and inefficiency at work), it cannot be firmly concluded that respondents feel predominantly cynical or inefficient. However, it can be concluded that the respondents of the predominantly middle phase of the career perceived somewhat higher, statistically significant levels of exhaustion.

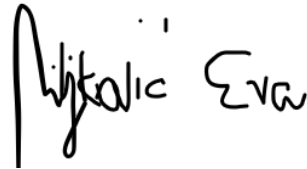
Key words: occupational burnout, career, career stages, stress, exhaustion

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

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

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



(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 22.09.2021.

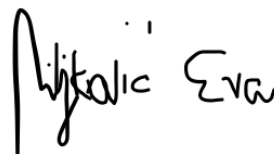
(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

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

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

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



(personal
signature of the student)

Zagreb, 22.09.2021

(place and date)

SADRŽAJ

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	i
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLLESKOM JEZIKU	ii
1. UVOD	3
1.1. Područje i cilj rada.....	3
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	5
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	5
2. RAZVOJ KARIJERE KAO NEMATERIJALNA STRATEGIJA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA I INTERVENCIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA U PODRUČJU UPRAVLJANJA KARIJERAMA	7
2.1.1. Određenje karijere	7
2.1.2. Vrste karijere zaposlenika	10
2.2. Karakteristike pojedinih faza karijere	14
2.2.1. Karakteristike rane faze karijere.....	15
2.2.2. Karakteristike srednje faze karijere	16
2.2.3. Karakteristike kasne faze karijere.....	18
2.3. Intervencije u području upravljanja karijerom u kontekstu razvoja organizacije.....	19
2.3.1. Intervencije ljudskih potencijala u području upravljanja karijerom na individualnoj razini	20
2.3.2. Intervencije ljudskih potencijala u području upravljanja karijerom na razini organizacije.	22
3. TEMELJNE ODREDNICE SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU I NJEGOVA POVEZANOST S FAZOM KARIJERE	29
3.1. Određenje i dimenzije sagorijevanja na poslu te utjecaj sagorijevanja na radni učinak i zdravlje zaposlenika	29
3.1.1. Određenje i dimenzije sagorijevanja na poslu	29
3.1.2. Razlika sindroma sagorijevanja i stresa.....	32
3.1.3. Utjecaj sagorijevanja na radni učinak i zdravlje zaposlenika	32
3.2. Uzroci i posljedice sagorijevanja na poslu	36
3.2.1. Uzroci i činitelji sagorijevanja na poslu	36
3.2.2. Posljedice sagorijevanja na poslu.....	40
3.3. Nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini pojedinca, nadređene osobe i organizacije	41
3.3.1. Nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini pojedinca	42
3.3.2. Nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini nadređene osobe	43
3.2.3. Nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini organizacije.....	44
3.4. Dosadašnja istraživanja o povezanosti sindroma sagorijevanja na poslu i faze karijere.....	46
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI FAZE KARIJERE I RAZINE SAGORIJEVANJA NA POSLU ZAPOSLENIKA U OSIGURATELJNOM DRUŠTVU	49
4.1. Metodologija istraživanja	49

4.2. Rezultati istraživanja	51
4.2.1. Deskriptivna analiza percipirane razine sagorijevanja na poslu zaposlenika u osigurateljnom društvu	52
4.2.2. Deskriptivna analiza zadovoljstva ispitanika karijerom	54
4.2.3. Analiza povezanosti razine sagorijevanja na poslu s fazom karijere zaposlenika u osigurateljnom društvu	57
4.3. Ograničenja istraživanja	58
5. ZAKLJUČAK	60
POPIS IZVORA	62
POPIS TABLICA	68
POPIS SLIKA	69
PRILOZI	70
Prilog 1: Anketni upitnik	70
ŽIVOTOPIS AUTORICE	73

1. UVOD

1.1. Područje i cilj rada

Ovim diplomskim radom, čija tema proizlazi iz područja razvoja organizacije, preciznije, intervencija u području upravljanja ljudskim potencijalima, pokušalo se na što precizniji način opisati fenomen koji se naziva sagorijevanje na poslu. *Povezanost faze karijere i razine sagorijevanja na poslu* tema je koja je za kontekst u kojem živi današnji zaposlenik od izrazitog značaja.

U današnje vrijeme, s brzim razvojem tehnologije, promjene u poslovnim aktivnostima su veoma česte i nerijetko opsežne, bilo da se radi o uvođenju novih tehnologija ili nove organizacijske strukture pa sukladno tome poslodavci pred svoje zaposlenike stavljaju velike zahtjeve i imaju velika očekivanja. Nikada više nego danas poslodavac nije želio imati lojalnog, zadovoljnog, odgovornog i konkurentnog zaposlenika. Samo takav zaposlenik može na odgovarajuće načine postići organizacijske ciljeve.

Nerijetko, uslijed očekivanja od strane poslodavaca ali i vlastitih očekivanja, zaposlenik se može naći u začaranom krugu sindroma sagorijevanja. Za zaposlenika se to dogodi kada njegova očekivanja od posla i realnost koju živi na poslu nisu prilagođene. Sagorijevanje je koncept profesionalne bolesti koji se sada neizostavno pojavljuje neovisno o industrijama tj. djelatnostima. Znanost dosta intenzivno promatra ovaj fenomen, međutim, još uvijek postoji prostor za istraživanje povezanosti percipiranog sagorijevanja zaposlenika s obzirom na fazu karijere u kojoj se zaposlenik nalazi.

Izrazito je važno razvijati karijeru svakog pojedinog zaposlenika i pristupiti svakoj dobnoj skupini posebno, tj. proučavati fazu karijere u kojoj se zaposlenik nalazi. Zašto je to važno? Osim što je svaki zaposlenik osoba za sebe, isto tako i svako razdoblje života sa sobom nosi određena tj. različita iskustva, potrebe i prioritete pa tako zaposlenik u svom radnom stažu prolazi kroz određene stadije razvoja karijere.

Cilj ovog diplomskog rada bio je povući paralelu između razine sagorijevanja na poslu i faze karijere unutar koje se nalaze zaposlenici i donijeti zaključke o odnosu te dvije varijable: željelo se zaključiti je li sagorijevanje na poslu izraženije za mlađe zaposlenike u fazi istraživanja ili za nešto iskusnije zaposlenike koji su već postali učitelji i mentori mlađim kolegama.

Djelatnost u kojem je provedeno istraživanje ovog rada pripada u područje pružanja osigurateljnih usluga. Kako se danas više ne može reći da je ikoja djelatnost izostavljena od razvitka potencijalnog sindroma sagorijevanja na poslu, tako nije niti djelatnost pružanja osigurateljnih usluga. Zaposlenici u osiguranju nerijetko rade u velikim poduzećima koja su na razini korporacije, što vrlo često sa sobom donosi velike količine posla i razgranatu mrežu klijenata. Osigurateljna društva, osim onih usko specijaliziranih, često nude široku lepezu usluga, tj. često se danas u jednoj osigurateljnoj kući može osigurati svaki potencijalno osigurljiv rizik, bilo to primjerice osiguranje automobila, stambeno osiguranje, zdravstveno osiguranje, transportno osiguranje, osiguranje plovila, razna osiguranja od odgovornosti i niz drugih. Radi navedenih čimbenika (količina dostupnih usluga, veličina organizacije, broj klijenata), postoji velika vjerojatnost da zaposlenici takvog poduzeća imaju pred sobom za ispuniti ozbiljnu količinu radnih zahtjeva. Ti zahtjevi veoma često se tiču nečije imovine ili života te se često radi o velikim novčanim iznosima pa taj pritisak postaje samo veći.

Ovim radom se u empirijskom dijelu istraživalo postoji li statistički značajna razlika između dimenzija sagorijevanja s obzirom na nezavisne varijable ispitanika (dob, spol, razina obrazovanja, pozicija, faza karijere i sl.), zatim postoje li razlike u zadovoljstvu ispitanika karijerom s obzirom na spol, poziciju, razinu obrazovanja te postoji li povezanost razine

zadovoljstva karijerom i dobi ispitanika te povezanost između faze karijere i dobi. Najznačajniji dio istraživanja bio je zaključiti postoji li faza karijere ispitanika koja je zahvaćenija sagorijevanjem od druge te točnije, koje su to specifične dimenzije sagorijevanja karakterističnije za koju fazu karijere.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Izvori sekundarnih podataka ovog diplomskog rada su znanstveni članci uz nekolicinu sveučilišnih udžbenika i stručnih radova iz područja koja se usko bave organizacijskim razvojem, organizacijskim ponašanjem i menadžmentom ljudskih potencijala. Baze podataka koje su korištene za pronalaženje znanstvenih radova su Google Scholar, JSTOR, NCBI, SAGE Publications Inc., Taylor and Francis Online, Emerald Insight, Academia.Edu, APA PsycNet, Research Gate, Semantic Scholar, Wiley Online Library, PubMed, SciePub, Science Direct, Coursehero, Scielo, Springer Link, SAGE journals, Mayo Clinic, Elsevier i drugi.

Za potrebe empirijskog istraživanja odnosno prikupljanja primarnih podataka, provedeno je kvantitativno istraživanje putem anketnog upitnika na prigodnom uzorku od 83 zaposlenika osiguravajuće kuće koja zapošljava preko 600 zaposlenika u Hrvatskoj. Inventar koji se koristio za potrebe ispitivanja sagorijevanja na poslu je *Bergen Burnout Inventory* (Salmela-Aro et al., 2011.), a radi boljeg uvida u stanje, veće relevantnosti i zanimljivosti istraživanja, upitnicima je ispitano i zadovoljstvo karijerom te su prikupljeni socio-demografski podaci o ispitanicima.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj diplomski rad sastoji se od pet poglavlja, počevši s Uvodnim dijelom i završivši sa Zaključkom. Prvo poglavlje uvodno je poglavlje u kojem su predstavljeni predmet rada, izvori podataka te je kratko pojašnjena struktura odnosno sadržaj rada. U drugom poglavlju daje se uvid u ključne aspekte karijere i njenog razvoja kao jedne od nematerijalnih strategija motivacije te se pojašnjavaju koncepti vezani uz karijeru od najširih do najužih, primjerice navođenje i objašnjavanje potencijalno provedivih intervencija u upravljanju karijerom na razini pojedinca, nadređene osobe i organizacije. Treće poglavlje bavi se sagorijevanjem na poslu: određenjem, uzrocima, simptomima, načinima nošenja te se u konačnici pojašnjava veza

obje varijable. Četvrto poglavlje odnosi se na empirijski dio rada: provedenu metodologiju, rezultate istraživanja i ograničenja istraživanja koja su nužna za spomenuti radi relevantnosti podataka, donesenih zaključaka i samog istraživanja u cjelini. Na kraju rada osim zaključka kojim se cijela tema zaokružila i kojim su se istaknule najvažnije točke rada, nalaze se još i popis izvora, popis tablica i slika, životopis autorice te prilozi odnosno anketni upitnik korišten prilikom istraživanja.

2. RAZVOJ KARIJERE KAO NEMATERIJALNA STRATEGIJA MOTIVIRANJA ZAPOSLENIKA I INTERVENCIJE ORGANIZACIJSKOG RAZVOJA U PODRUČJU UPRAVLJANJA KARIJERAMA

2.1.1. Određenje karijere

Porijeklom iz latinskog (lat. *carrus*) i francuskog jezika (fra. *carrière*), termin „karijera“ izvorno je označavao stazu ili trkalište; smjer ili brzo kretanje ljudi, konja, jastrebova, nebeskih tijela ili način djelovanja (Greenhaus i Callanan, 2006.). Početkom devetnaestog stoljeća, termin karijera poprima današnja značenja i od tada se kreće povezivati s nekim ključnim značenjima zapadnjačkog društva (Greenhaus i Callanan, 2006.). Karijera se u kontekstu područja upravljanja ljudskim potencijalima odnosi na cjeloživotni proces koji uključuje pripremu i odabir zanimanja (Cron i Slocum, 1986.). Hall (1976.) definira karijeru kao „individualno shvaćen slijed stavova i ponašanja koja su povezana s radnim iskustvima i aktivnostima tijekom života neke osobe“ (Cron i Slocum, 1986.). Karijera se može shvatiti i kao pojedinačna *individualna agencija*, društveno cjeloživotno učenje, obrada različitih informacija, planiranje i donošenje odluka, ali i konstruiranje značenja same karijere kroz obavljanje različitih (poslovnih) radnji (Greenhaus i Callanan, 2006.).

No, karijera nije samo objektivni slijed profesionalnih, organizacijskih i poslovnih poteza koje netko napravi, nego su tu od jednake važnosti mnogi subjektivni aspekti života, kao: razvoj profesionalnog identiteta, kontinuirani osobni rast, susreti s osobnim potrebama, postavljanje i ispunjavanje profesionalnih ciljeva te bavljenje s poslovno oprečnim zahtjevima iz druge domene života odnosno domene obitelji, prijatelja, zdravlja i sl. (Cron i Slocum, 1986.).

Kako se termin karijera koristi u više različitih područja, u različite svrhe i promatran je iz više različitih perspektiva, te raznolike upotrebe stvaraju ponešto drugačija kontekstualna značenja pa se za karijeru kaže da nije univerzalno definirani koncept, nego niz konstrukata sa često zajedničkim elementima (Greenhaus i Callanan, 2006.). Nekoliko načina promatranja i definiranja termina karijere (Burke, 1989.):

- Karijera kao **rastuća mobilnost**: pojedinci razvijaju karijeru pomičući se hijerarhijski do pozicija koje zahtijevaju sve veću odgovornost,
- Karijera kao **poziv**: pojedinci se nerijetko mogu nazvati vojnicima karijere jer se na taj način preslikava stabilnost i kontinuitet nečije karijere,

- Karijera definirana **zastarjelošću vještina**: posebice u tehničkim i znanstvenim područjima, pretpostavka je da karijera u budućnosti ima sve manju vrijednost i relevantnost što je dulje izvan obrazovnog sustava,
- Karijera kao niz **faza**: Dalton, Thompson i Price predlažu četiri stadija karijere u kojoj se može naći pojedinac, a one su: su naučnik, kolega, mentor i sponzor te
- Karijera kao **putanja ili putovanje** gdje se slijedi definicija karijere Hall-a kao *individualno shvaćen slijed stavova i ponašanja koja su povezana s radnim iskustvima i aktivnostima tijekom života neke osobe.*

Prvi val karijernih istraživanja smješta se na početak 20. stoljeća i zasluge istraživanja pripisuje se uglavnom sociolozima koji su se fokusirali na vezu između postignuća u karijeri i socijalnog statusa (Sonnenfeld i Kotter, 1982.). Isti autori otkrivaju da iako tada još ne postoje strogo propisane uloge u poslu, da je društvena klasa tj. status važna odrednica postignuća u karijeri i da postoji snažna veza između zanimanja i obrazovanja roditelja i dohotka koji njihova djeca u budućnosti zarađuju: djeca većinom slijede očeve prilikom donošenja odluka vezanih uz karijeru i zanimanje.

Iz perspektive sociologa zainteresiranih za karijeru tj. zanimanje u kontekstu društvene stratifikacije, izbor karijere tumači se u kontekstu utjecaja i ograničenja pojedinaca kao što su obiteljsko podrijetlo (prethodnika koji su dostigli određeni društveni status), obrazovanje, ali i rasa, etnička pripadnost i spol, dok neki od sociologa promatraju i karijerne obrasce i putanje, prekretnice, akumulaciju kulturnog kapitala, moć te kontrolu nad zaposlenicima (Greenhaus i Callanan, 2006.).

Hollingshead, Reissman, Sewell, Haller i Strauss bili su znanstvenici koji su aktivno proučavali navedene sociološke varijable vezane za izbor karijere i postignuća, dok su ostali, kao Duncan i Blau, više promatrali utjecaj kognitivnijih varijabli na izbor zanimanja, osobito mentalnih sposobnosti (Brown et al., 2002.).

Drugi val karijernih istraživanja započeo je uglavnom paralelno sa sociološkim istraživanjima kada su se osim sociologa, u istraživanja uključili i psiholozi te počeli razvijati teoriju osobina ličnosti i njihov učinak na karijeru i odabir zanimanja (Sonnenfeld i Kotter, 1982.).

Parsons (1909.) je vjerovao da su, ako se aktivno uključe u odabir svojih zanimanja radije nego da su u besciljnoj potrazi za poslom, ljudi generalno zadovoljniji karijerom i poslom koji obavljaju, da se troškovi poslodavaca smanjuju, a zaposlenikova učinkovitost povećava: ove

tada prilično banalne pretpostavke današnji su temelj modernih teorija o izboru i razvoju karijere (Brown et al., 2002.). Dakle, proaktivnost je ovdje nedvojbeno poželjna osobina.

Inače, Bateman i Crant (1993.) razvili su koncept proaktivne osobnosti koja je definirana kao relativno stabilna tendencija utjecaja na promjene u okruženju (Bertolino, Truxillo i Fraccaroli, 2011.). Tijekom prvog dijela 20. stoljeća, karijerni savjetnici su se uglavnom vodili drugim korakom Parsonsovog tripartitnog modela, a to je aktivno i istinski povećati razumijevanje ljudi o radnom mjestu, međutim Prvi Svjetski rat, Velika depresija tridesetih, a onda i Drugi Svjetski rat stvorili su potrebu za tim da se svaki pojedinac klasificira na smisleni način i da mu se dodijeli zanimanje koje bi ga najviše moglo zadovoljiti (Brown et al., 2002.).

Karakteristično za teoriju osobina upravo je stavljanje naglasaka na pojedinca, ograničenost brige za širim kontekstualnim čimbenicima, ali nešto veći naglasak na već spomenute utjecajne čimbenike kao što su rasa, etnička pripadnost, klasa i spol (Greenhaus i Callanan, 2006.). Parsonsova Teorija osobina i faktora (engl. *Trait-and-factor theory*) dominirala je dvadesetim i tridesetim godinama 20. stoljeća i ostala nedodirljiva do pojave nekolicine znanstvenika iz ovog područja; Ginzberg, Ginsburg, Axelrad i Herma koji su tada iznijeli radikalne, nove, psihološki utemeljene teorije o razvoju karijere kao cjeloživotnog procesa i da su jednom doneseni karijerni izbori nepovratni (Brown et al., 2002.). Kasnije se ispostavilo da te propozicije i nisu toliko značajne i da su više bile rezultat početnog naleta istraživanja.

Teorija osobina proizašla je iz dugotrajne potrage za objašnjenjima individualnih razlika među ljudima unatoč zajedničkim vanjskim utjecajima na svakog čovjeka (Sonnenfeld i Kotter, 1982.). Treba spomenuti još tri istaknutije osobe koje su bile aktivne u ovom polju i čije teorije se naslanjaju na Teorije osobina, a to su Donald Super i Anne Roe, a svojom značajnom knjigom Psihologija zanimanja (engl. *Psychology of Occupations*) i konačno John Holland (Brown et al., 2002.).

U ovoj domeni istraživanja karijera ima poseban značaj i postoje nekoliko važnih, najčešće zabilježenih konstrukata: podudarnost pojedinca i zanimanja tj. karijere i drugi koji smješta karijeru u kontekst implementacije individualnog samopouzdanja i razvoja kroz život, prepoznavanja faza karijere, poslovnih zadaća i karijernog sazrijevanja (Greenhaus i Callanan, 2006.).

Iako je usklađivanje individualnih karakteristika s odabirom zanimanja bio predmet rasprave i promatranja i u tradicionalnijim društvima, prije 20. stoljeća korištene su metodologije kao proricanje sudbine, magija, hiromantija, astrologija, frenologija i sl.

(Sonnenfeld i Kotter, 1982.). Prema neposredno spomenutim autorima, prvi naponi znanstvenog mjerenja individualnih osobina počeli su u ranijim godinama 20. stoljeća i uključivali su prikupljanje mjerenja velikog broja pojedinaca i smještanje svakog u odnosu na prosječnu i opću distribuciju (Sonnenfeld i Kotter, 1982.).

2.1.2. Vrste karijere zaposlenika

Nema sumnje da se teorije karijere bave razvitkom karijere iz različitih kutova temeljenih na različitim filozofskim podlogama i namjenama, ali bez obzira na te razlike, sve teorije očigledno dijele slične pretpostavke iz područja psihologije karijere (Chen, 2003.). Možda najutjecajnija teorija o vrsti karijera koja je proizašla iz psihološki utemeljenih istraživanja je Hollandova (1959., 1962., 1966., 1972., prema Sonnenfeld i Kotter, 1982.) koja sugerira kako ljudi s različitim tipovima osobnosti gravitiraju prema različitim karijernim vrstama tj. okruženjima te ih je naveo čak šest a one su vidljive u tablici 1.

Tablica 1: Tip karijere prema tipovima osobnosti

Osobnost	Karakteristike osobnosti	Tip karijere
Realistična	<ul style="list-style-type: none"> • Pro-aktivnost • Asertivnost • Tjelesna spretnost i snaga 	<ul style="list-style-type: none"> • Poljoprivreda • Transport i otprema • Šumarstvo • Ostale više fizičke i manualne aktivnosti
Znatiželjna	<ul style="list-style-type: none"> • Veća potreba za kognitivnom stimulacijom od fizičke • Želja za učenjem • Želja za istraživanjem novih, nepoznatih stvari 	<ul style="list-style-type: none"> • Matematika • Biologija • Kemija • Fizika • Ostale prirodne znanosti
Društvena	<ul style="list-style-type: none"> • Snažna potreba za druženjem i međuljudskim kontaktom • Pojačana briga za ljude i njihove potrebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Savjetovanje • Podučavanje

	<ul style="list-style-type: none"> • Smanjena potreba za intelektualnim i fizičkim podražajima 	
Konvencionalna	<ul style="list-style-type: none"> • Organiziranost • Samokontrola • Poštivanje autoriteta • Strukturiranost 	<ul style="list-style-type: none"> • Bankovni službenici • Knjižničari i sl.
Poduzetna	<ul style="list-style-type: none"> • Elokventnost • Jasno i spretno verbalno izražavanje • Ekstrovertizam • Uvjerljivost • Aspiracije prema moći 	<ul style="list-style-type: none"> • Političari • Korespondenti • Ministri • Zastupnici • Odvjetnici
Umjetnički nadarena	<ul style="list-style-type: none"> • Naglašeno izražavanje emocija i estetike u životu i poslovnom okruženju 	<ul style="list-style-type: none"> • Umjetnici kao: glazbenici, slikari, glumci, pisci

Izvor: Izrada autorice prema Sonnenfeld i Kotter (1982.)

Godine 1959. John Holland postavio je dakle sveobuhvatno objašnjenje odabira zanimanja usmjerenog na osobine čime je uvelike proširena inicijalna Teorija osobina i faktora: 1973. godine objavio je potpunu verziju svoje teorije koja je dala poticaj za mnogo istraživačkih studija i sve u svemu je najutjecajniji model odabira zanimanja koji trenutno postoji (Brown et al., 2002.).

U obrazovnom kontekstu, čimbenici karijere tradicionalno se koriste za adresiranje tranzicije iz škole na radno mjesto (Greenhaus i Callanan, 2006.). Greenhaus i Callanan (2006.) također ističu da je, kada se govori o povezanosti karijere i upravljanja ljudskim potencijalima, čiji cilj je postići učinkovitu organizacijsku izvedbu kroz rad svojih zaposlenika, karijerni put pojedinca jednak je njegovom angažmanu u organizaciji.

Situacija danas uvelike se razlikuje od početaka proučavanja razvoja karijere. Prosječna osoba od 30 do 35 godina u SAD-u radila je za do 7 poslodavaca (Mathis et. al, 2017.). Stari model karijere u kojoj je osoba radila na jednoj ili više hijerarhijskih ljestvica u jednoj

organizaciji kroz cijeli svoj radni vijek je sve rjeđi: dapače, u sve više industrija u potpunosti je postalo normalno učestalo mijenjati posao, posebice kod mlađih ljudi (Mathis et. al, 2017.).

U skorije vrijeme, intenzivne ekonomsko-tehnološke promjene rezultiraju u obrascima rada koje karakterizira, osim učestale promjene poslodavaca i radnih mjesta, ugovor o nultom radnom vremenu, rast samozaposlenosti te rast neplaćenih stažiranja koji dovode u pitanje koncept tradicionalnih karijera. (Beardwell i Thompson, 2017.). Promjene uzrokuju fragmentiranje radnog vijeka za pojedinca, tradicionalni kontinuiteti, putanje i sekvence prolaze kroz disruptivne faze, napredovanje je nepravilnog i nejasnog smjera: opći oblik radnog vijeka više nije predvidljiv (Beardwell i Thompson, 2017.).

U **tradicionalnom pristupu** karijeri ističu se opipljive, materijalne stvari kao prediktori uspjeha: titula, novac, moć i status te su usredotočeni na uzlazne pomake radi stjecanja što veće količine financijskih nagrada i statusa (Mathis et al., 2017.). Pojedinci nerijetko očekuju da se poslodavac pobrine za razvoj njihovih karijera (Mathis et al., 2017). Zadnja četvrtina 20. stoljeća iznjedrila je nove oblike definiranja karijere koje su za današnje shvaćanje puno primjenjivije, nazivaju se i suvremenim pristupima karijeri, a prikazani su u tablici 2.

Tablica 2: Suvremeni pristupi karijeri

Naziv	Karakteristike karijere
Subjektivna karijera	<ul style="list-style-type: none"> U organizacijama u kojima nema napredovanja i tipičnih puteva karijere, <i>objektivna karijera</i> nestaje, a subjektivna postaje vanjska, realna i tretira se kao okvir za razvoj karijere.
<i>Protejska</i> karijera	<ul style="list-style-type: none"> Ljudi se bave beskrajnim nizom eksperimenata i istraživanja što zahtijeva učestale i značajne pomake pojedinaca u karijeri kako bi se promjenjiv, složen i višeslojan osjećaj sebe inkorporirao sa poslovnim izazovima.
Portfolio karijera	<ul style="list-style-type: none"> Zaposlenici, potencijalno i samozaposleni, istodobno upravljaju nekolicinom poslovnih struja.
Karijera bez granica	<ul style="list-style-type: none"> Mnogi ljudi danas prelaze tradicionalno postavljene granice između organizacije, doma i posla.

Izvor: izrada autorice prema Beardwell i Thompson (2017.)

Za razliku od tradicionalnih, suvremeni pristup karijeri mjeri uspjehe percipiranim unutarnjim zadovoljstvom koje proizlazi iz obavljanja izazovnih poslovnih aktivnosti koje povećavaju vještine i sposobnosti pojedinca: vjerojatnije je da će pojedinci biti proaktivni u stvaranju i planiranju svoje karijere i ne oslanjati se na to da će poslodavac preuzeti odgovornost (Mathis et al., 2017.). Također, kod suvremenog pristupa karijeri, stavke od iznimne važnosti su ostavljanje dojmova, ravnoteža poslovnog i privatnog života, rad na projektima koji nas ispunjavaju te dugoročni profesionalni razvoj (Mathis et al., 2017).

Koncept **subjektivne karijere**, tj. subjektivnog uspjeha u karijeri je neophodan, jer kada bi se koristili samo objektivni pokazatelji, koji pretpostavljaju da svi zaposlenici primarnu vrijednost pridaju vertikalnom pomaku na hijerarhijskoj ljestvici, to bi značilo da je konceptualizacija karijernog uspjeha relativno uska (Greenhouse i Callanan, 2006.). Konceptualizacija subjektivnog uspjeha u karijeri prepoznaje brojne intrinzične ishode karijernog uspjeha, a to su individualna autonomija, podnošljive razine stresa, zanimljiv i smislen posao itd. (Greenhouse i Callanan, 2006.).

Protejska karijera je proces u kojem pojedinac svjesno stvara planove karijere za postizanje samoispunjenja (Mathis et al., 2017.). *Protejski* zaposlenici prihvaćaju odgovornost za upravljanje svojom karijerom i traže životno ispunjenje svojim radom: promišljeno i proaktivno traže informacije za razumijevanje vlastitog identiteta i planiranje poteza u karijeri kojim će steći vještine i ostvariti određene utjecaje (Mathis et al., 2017.). Prema istom autoru, kod ovog tipa karijere je organizacijska potpora i dalje potrebna, ali takvi zaposlenici imaju tendenciju poduzeti sve potrebne korake za postizanje psihološkog uspjeha.

Portfolio karijere temelje se na korištenju vlastitih vještina prilikom stvaranja sredstava za život iz više izvora prihoda, često iz nekolicine poslova koji plaćaju različite honorare: primjerice, osoba može privremeno koristiti svoje marketinške vještine za pisanje kolumni i blogova, za podučavanje nekog o određenim marketinškim vještinama, prilikom zamjene kolega na tim pozicijama i sl. (Dessler, 2018.).

Karijera bez granica se odnosi na sve veće slabljenje granica između doma i posla te potrebu za većom kontrolom poslovno-privatnog života te generalno predstavlja karijeru kao nešto što se stalno i intenzivno razvija i poprima nove oblike i dimenzije (Beardwell i Thompson, 2017.).

2.2. Karakteristike pojedinih faza karijere

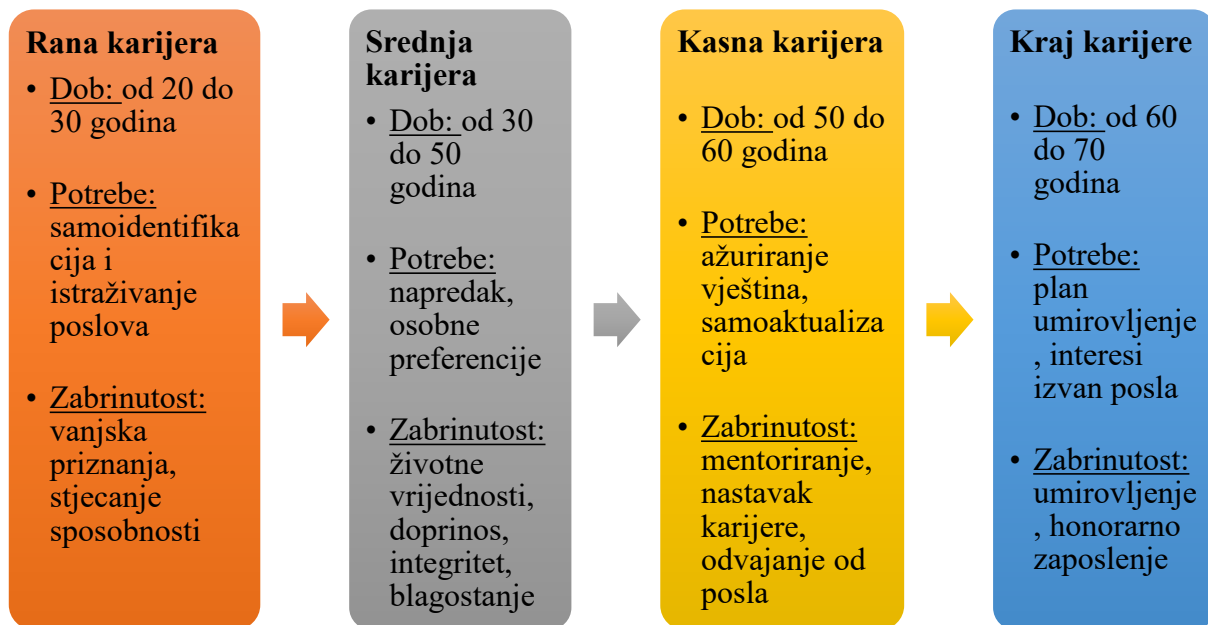
Nakon pregleda povijesnog razvoja i vrsta karijere, potrebno je detaljnije opisati svaku od faza karijere i što se pod njom podrazumijeva. Jednako mnogim drugim konceptima i terminima u području znanosti, tako je i podjela karijere na faze više-varijantni model izveden od strane mnogo istraživača u ovom području. Ono što ih sve povezuje je generalan stav da faze ili stadiji karijere u kojima se pojedinci tijekom poslovnog života nalaze uvelike utječu na izvedbu poslovnih aktivnosti i na držanje do određenih poslovnih stavova (Slocum i Cron, 1985.).

Prema Adler i Aranya (1984.), modeli stadija karijere pretpostavljaju da se pojedinci mijenjaju kako odrastaju i da paralelno skupljaju iskustva u poslovnom životu i životu izvan posla. Svi različiti modeli stupnjevanja tj. podjele karijere na faze nalikuju biološkim krivuljama rasta i pada: rani/početni period istraživanja, nakon toga period rasta, zatim stabilnosti i na kraju opadanja i povlačenja (Adler i Aranya, 1984.).

Iako se modeli stadija karijere razlikuju među različitim autorima i to većinom po dobnim razinama predstavljenim u pojedinim fazama, zapravo je većina njih vrlo usklađena i kompatibilna (Adler i Aranya, 1984.). Za teoriju razvoja karijere ključan je koncept profesionalne zrelosti koji se definira kao spremnost osobe da se nosi s razvojnim zadacima, spremnost donošenja društveno nužnih odluka o karijeri i spremnost da se na odgovarajući način snalazi sa zadacima s kojima društvo suočava ljude u (poslovnom) razvoju (Super i Jordaan, 1973.).

Profesionalna zrelost promatrana je i kao ponašanje pojedinca u usporedbi s ponašanjem drugih pojedinaca koji se nose s jednakim zadacima (Super i Jordaan, 1973.). Kao što je ranije navedeno, tipična putanja radnog vijeka pojedinca danas uključuje više prijelaza, različitih pozicija i više poslodavaca, međutim, nepromijenjene ostaju faze života u kojima se karijera pojedinca događa (Mathis et. al, 2017.). Praksa upravljanja ljudskim potencijalima dijeli faze karijere na ranu, srednju i kasnu fazu karijere te kraj karijere što se može vidjeti iz slike 1.

Slika 1: Podjela karijere na faze



Izvor: izrada autorice prema Mathis et al. (2017.)

2.2.1. Karakteristike rane faze karijere

Tijekom prve faze odnosno faze rane karijere, ljudi su obično zabrinuti oko pronalaska prave vrste karijere u kojima će uspjeti i rasti kao pojedinci (Slocum i Cron, 1985.). Tijekom procesa pronalaska posla, pojedinci aktivno traže poduzeće koje uspješno zadovoljava njihove potrebe (Greenhouse i Callanan, 2006.). Još uvijek se veliki napon ulažu u stabilizaciju pojedinca i u razvijanje tj. osnivanje relativno sigurnog mjesta u organizaciji (Slocum i Cron, 1985.). Radi se na pronalaženju interesa, razvoju sposobnosti, istraživanju poslovnih aktivnosti (Mathis et al., 2017.).

Ova faza predstavlja razdoblje uspostavljanja korijena u organizaciji, ali i izvan nje: budući da je većina ljudi u ovoj fazi naučila temeljne zahtjeve posla, stavlja se naglasak na korištenje tih vještina za dobivanje vrhunskih rezultata u karijeri te postizanje financijskih i osobnih uspjeha (Cron i Slocum, 1986.). Takvi pojedinci preuzimaju potpunu odgovornost za planiranje karijere i vlastite budućnosti (Mathis et al., 2017.).

U ranoj fazi osnivanja karijere, a jednom kada su ušli u organizaciju, zaposlenici rade na otkrivanju svoje „niše“ tj. područja koje ih dominantno zanima u poslu kojeg obavljaju (Greenhouse i Callanan, 2006.). Zaposlenici ove faze aktivno uče kako učinkovito komunicirati sa suradnicima i nadređenima unutar određenih kulturoloških normi, razvijaju stručnost i odgovornost za rješavanje poslovnih aktivnosti i tako poboljšavaju vlastitu izvedbu, a kako bi povećali vlastitu učinkovitost, nerijetko su proaktivni i orijentirani umrežavanju unutar organizacije (Greenhouse i Callanan, 2006.).

Za sve zaposlenike koji se nalaze u početnim fazama karijere postoji velika važnost pronalaska mentora unutar organizacije (Van Eck Peluchette i Jeanquart, 2010.). Kako osnivačku, odnosno ranu fazu karijere danas nerijetko karakterizira veća mobilnost zaposlenika i manja lojalnost organizaciji, za njih je bitno njegovati odnos mentor - učenik u nastojanju da steknu određena (pri)znanja i podlogu za mobilnost u ranoj fazi karijere (Van Eck Peluchette i Jeanquart, 2010.). Međutim, Slocum i Cron (1985.) navode kako čak i u ovoj fazi kod nekih zaposlenika postoji tendencija asimilacije i poistovjećivanja s organizacijom, uz uvjet da su okolnosti skroz zadovoljavajuće.

Unutar ove faze zaposlenici se često nalaze na velikim životnim prekretnicama bilo da se radi o novom zaposlenju, preseljenju ili osnivanju obitelji. Zaposlenici unutar ove faze često se razlikuju prema životnim ulogama koje su prihvatili ili koje će prihvatiti. Levinsonsov model razvoja života sugerira da dok muškarci razvijaju odnose koji nadopunjavaju njihove ciljeve u karijeri (posebna žena i mentor ili savjetnik koji podržava njegovu karijeru), žene se često bore s bračnim ili nekim drugim obvezama koje su nerijetko prepreka njihovom poslovnom razvoju (Greenhouse i Callanan, 2006.).

2.2.2. Karakteristike srednje faze karijere

Srednja faza karijere može nastupiti u različito vrijeme kod različitih ljudi, jer ovisi o obrascu ulaska i izlaska u radni odnos i utjecaju nekih ostalih životnih uvjeta (u kojoj dobi se osniva obitelj i sl.). U tipičnom razvoju karijere, srednja faza karijere je točka u kojoj pojedinac postiže razne uspjehe odnosno rezultate prepoznate od strane sebe i svojih vršnjaka (Greenhouse i Callanan, 2006.). Zaposlenik ove faze je neovisan i ne ovisi o tuđoj pomoći. Kako na osnovi višegodišnjeg stjecanja znanja, vještina i sposobnosti zaposlenik ove faze stječe određeni kredibilitet, nerijetko se susreće sa maksimizacijom svojih sposobnosti (Greenhouse i Callanan, 2006.).

U srednjoj fazi karijere prepoznat je prevladavajući osjećaj ograničenog vremena i smanjenih mogućnosti za nove početke (Sonnenfeld i Kotter, 1982.). Naime, s obzirom na snažnu introspekciju zaposlenika ove faze, osim maksimizacije svojih sposobnosti, neki od zaposlenika susreću se s održavanjem karijernog *statusa quo*, neki dosežu karijerni plato, neki čak i potencijalni profesionalni pad (Isabella, 1988.), a neki se odlučuju za mentorstvo mlađim kolegama (Greenhouse i Callanan, 2006.). Jednom kada su dakle našli svoju nišu tj. dominantno područje interesa, postajanje stručnjakom postaje sve važnije (Isabella, 1988.), ali druga jednako važna strana medalje je želja za uravnoteženjem poslovnih i privatnih obveza koja je najsnažnija u ovoj fazi karijere.

Ova faza, osim ravnoteži privatnog i poslovnog života, dominantno najviše pažnje posvećuje pitanjima karijere i napretka. Dok se za ovu fazu karijere kaže da je najproduktivnija faza karijere, istraživanje provedeno od strane Dyrbye et al. (2013.) među gotovo 90 tisuća američkih liječnika ukazuje na veliku vjerojatnost napuštanja trenutnog radnog mjesta i nastavak karijere odvojene od kontakta s pacijentima ili uopće unutar medicine. Do toga ih dominantno dovodi visoka razina emocionalne iscrpljenosti (što je jedna od dimenzija sagorijevanja na poslu), mnogo prekovremenih sati, profesionalno nezadovoljstvo i neadekvatna ravnoteža privatnog i poslovnog života (Dyrbye et al., 2013.), a postojanje i pojavljivanje tih simptoma ima smisla s obzirom da se ističe kako pojedinci u ovoj fazi naporno rade u svrhu postizanja daljnjih uspjeha.

Iako se generativnost (biti u mogućnosti proizvesti ili stvoriti nešto novo na kvalitetan način) vezuje uz subjektivni uspjeh u bilo kojoj fazi karijere, ona je posebno jaka u srednjoj fazi karijere jer mnoga istraživanja ukazuju da se upravo u srednjoj dobi mijenjaju određene osobne, subjektivne vrijednosti koje se odražavaju i na mjerila prema kojima se ocjenjuje karijera (Clark i Arnold, 2008.). To uključuje početak opadanja interesa za *vanjske* nagrade (ekstrinzično motivirane) i porast interesa za *unutarnjim* (intrinzičnim) nagradama, kao što su naglasak i preorijentiranost na obiteljski život i harmoniju, njegovanje odnosa sa bliskim ljudima, porast važnosti obavljanja humanitarnih djelatnosti, veće poistovjećivanje s poslodavcima, želja za zasluženim poštovanjem od strane drugih itd. (Clark i Arnold, 2008.).

2.2.3. Karakteristike kasne faze karijere

Faza kasne karijere zaposlenicima pruža minimalnu ili nikakvu neizvjesnost u karijeri jer se smatra da ako su htjeli, da su napredovali do najviše razine u organizaciji do koje su mogli (Gibson, 2003.). To im daje čvrstu podlogu za mentoriranje kolega srednje i rane faze karijere. Doista, vrlo često veliki broj zaposlenika kasne faze izražava značajno zadovoljstvo s postignućima u karijeri što je u skladu s pretpostavkom da zadovoljstvo poslom i karijerom ima tendenciju rasta s godinama staža (Gibson, 2003.).

Obično se primjećuje da se zaposlenici koji se nalaze u kasnoj fazi karijere, dakle stariji zaposlenici, u odnosu na mlađe, često više nerado upuštaju u obučavanje novih znanja, vještina i sposobnosti i skloniji su zajedničkim (nego konkurentnim) zadacima (Kanfer i Ackerman, 2004.). Izgledima za prekovremeni rad skloniji su mlađi kolege u naponu snage, ali obično postaju sve manje privlačni za zaposlenike kasne faze karijere i faze pred umirovljenja (Kanfer i Ackerman, 2004.). Kako je zaposlenik srednje faze mentor, zaposlenik ove faze je osim mentora i osoba koja prema potrebi preuzima rizik i odgovornost za mlađe kolege.

Stereotipizacija i svojevrsno postojanje prijetnji stereotipa o starijim zaposlenicima može među istima uzrokovati ponašanje u skladu sa stereotipima ostvarujući svojevrsna *samoispunjavajuća proročanstva* (Hertel i Zacher, 2018.). Samopoimanje starenja vjerojatno će imati negativni učinak na motivaciju za nastavak rada, jer samopoimanje *starog* direktno negativno utječe na želju za obavljanjem novih zadataka, napretkom i direktno utječe na osobni osjećaj učinkovitosti (Akkermans et al., 2016.).

Hertel i Zacher (2018.) ističu da suprotno općoj pretpostavci da se stariji radnici više nerado mijenjaju i prilagođavaju, nedavna studija s više od 2900 zaposlenika iz različitih europskih poduzeća otkrila je blagu, ali značajnu negativnu korelaciju između dobi i otpora promjenama. Štoviše, meta-analize ne podržavaju dobne stereotipe koji pretpostavljaju da su stariji radnici manje motivirani, da im se manje može vjerovati ili da su osjetljiviji na narušenu ravnotežu između privatnog i poslovnog života (Hertel i Zacher, 2018.).

Kako pojedinci prelaze iz srednjih godina u starost, pokazuju tendenciju smanjenih interesa za tzv. instrumentalne vrijednosti, npr. za financijsko bogatstvo, ali pojačanu orijentaciju prema tzv. terminalnim vrijednostima, npr. miru u svijetu (Kanfer i Ackerman, 2004.), tj. više prema intrinzičnim motivatorima (Akkermans et al., 2016.). Neupitno je da su

se simptomi starenja na poslu promijenili i ublažili tokom posljednjih nekoliko desetljeća zbog poboljšanih radnih uvjeta i poboljšanog upravljanja zdravljem (Hertel i Zacher, 2018.).

Za zaposlenike kasne faze karijere može se pretpostaviti da će svoje umirovljenje dočekati u istoj organizaciji za koju rade već neki određeni period. Kako se nalaze na pozicijama u organizaciji duže od kolega u ranijim fazama karijere te uživaju veću društvenu podršku od strane nadređenih i suradnika radi većeg broja poznanstava i uspostavljene šire mreže suradnika, bilježe ipak nešto veće organizacijsko zadovoljstvo i veće zadovoljstvo poslom od mlađih kolega (Hurrell et al., 1990.). Međutim, ono što se kod njih također bilježi je veći broj samoprijavljenih loših zdravstvenih rezultata (Hurrell et al., 1990.).

Najkasnija faza karijere je faza (pred)umirovljenja. Kada zaposlenik dođe u fazu skorog umirovljenja, pojedine organizacije uvode programe postepenog tj. faznog umirovljenja što za zaposlenika znači ostajanje na istom radnom mjestu i kod istog poslodavca uz postepeno smanjenje radnog napora i radnih sati (Greenhouse i Callanan, 2006.). Odlazak u mirovinu ne mora se smatrati krajem razvoja pojedinca (a i njegove karijere), međutim vrlo često pojedinci prate uobičajene korake u pripremi za sretno umirovljenje uključujući planiranje života nakon kraja karijere, osiguravanje financijskih sredstava za ostatak života te razmatranje preostalog slobodnog vremena (Greenhouse i Callanan, 2006.).

2.3. Intervencije u području upravljanja karijerom u kontekstu razvoja organizacije

Izraz *intervencija* odnosi se na niz planiranih radnji ili događaja koji za cilj imaju pomoći organizaciji u povećanju učinkovitosti: namjerno ometaju *status quo* i namjerni su pokušaji promjene poduzeća prema drugačijem i učinkovitijem stanju (Cummings i Worley, 2009.). Intervencije u poduzeću za cilj imaju također i postizanje vizije i ciljeva organizacije i akcijskog plana za njihovu provedbu (Cummings i Worley, 2009.). Isti autori ističu postojanje četiri glavne vrste intervencija u području razvoja organizacije:

- Intervencije ljudskih potencijala na individualnoj, grupnoj te organizacijskoj razini
- Intervencije koje mijenjaju strukturu i tehnologiju organizacije
- Intervencije ljudskih potencijala kojima se nastoji poboljšati učinak i opća dobrobit članova organizacije te

- Strateške intervencije koje uključuju upravljanje organizacijskim odnosom s vanjskim okruženjem te unutarnje strukture i procese neophodne za podršku poslovne strategije.

Individualne i grupne intervencije dizajnirane su primarno da se zaposlenicima pojedinačno ili u grupi pomogne da budu učinkovitiji u komunikaciji s drugima (Cummings i Worley, 2009.). Primjerice konzultant, dodijeljen pojedincu (ili grupi) prilikom obavljanja određenog poslovnog pothvata, može služiti za davanje povratne informacije pojedincu (ili grupi) o njegovom ponašanju na sastanku (Cummings i Worley, 2009.). Takve intervencije potiču ljude da budu otvoreniji prema drugima, da otkrivaju stavove, mišljenja, zabrinutosti i emocije.

Najčešće intervencije u području upravljanja ljudskim potencijalima s obzirom na organizacijsku razinu na koju se utječe prikazana je u tablici 3.

Tablica 3: Najčešće intervencije u području upravljanja ljudskim potencijalima

Intervencija	Organizacijska razina na koju se utječe		
	Pojedinac	Grupa	Organizacija
Postavljanje ciljeva	X	X	
Ocjenjivanje radne uspješnosti	X	X	
Sustavi nagrađivanja	X	X	X
Planiranje karijere i razvoja	X		
Upravljanje različitostima	X	X	
Dobrobit zaposlenika	X		

Izvor: izrada autorice prema Klindžić (2020.)

2.3.1. Intervencije ljudskih potencijala u području upravljanja karijerom na individualnoj razini

Pojedinci koji ne mijenjaju poslove tijekom karijere, posebice ako osjećaju subjektivno nezadovoljstvo prema poduzeću i poslovnim obvezama, mogu se naći u problemu dosezanja karijernog platoa. Dakle, mogu se osjećati kao da nemaju daljnjeg prostora za napredak u karijeri. Jedna od strategija da se izvuku ili da uspješno zaobiđu dosezanje karijernog platoa je da počnu ili nastave sudjelovati u **kontinuiranom obrazovanju** (cjeloživotno obrazovanje) i da preuzmu **projekte izvan područja svoje ekspertize i granica stručnosti** (Mathis et al.,

2017.). Raznolikost vještina se odnosi se na broj i vrste vještina koje se koriste za izvršavanje posla, a što više zadataka pojedinac obavlja, posao postaje značajniji, a kada se raznolikost vještina povećava premještanjem zaposlenika s posla na posao, postiže se oblik obogaćivanja posla (Cummings i Worley, 2009.).

Ulaganje u zaposlenikova **znanja, vještine i sposobnosti** ultimativno razvija karijeru pojedinca: taj način šire raspon svog djelovanja i postaju konkurentniji: za neke zaposlenike pojam cjeloživotnog učenja znači obrazovanje primarno iz razloga zadržavanja licence (odvjetnici, učitelji, stomatolozi, medicinske sestre i sl.), za druge cjeloživotno učenje može značiti proširivanje granica postojećih znanja vještina i sposobnosti i obučavanje za nova radna mjesta (Mathis et al., 2017.). Međutim, veliki dio cjeloživotnog učenja je dobrovoljan, odvija se dominantnije izvan radnog vremena i često nije formalnog oblika (Mathis et al., 2017.).

Zaposlenici trebaju stalno i aktivno **utvrđivati osobne preferencije** (radne i profesionalne) interese, vještine i vrijednosti i tražiti izvore informacija koje će mu pomoći u ostvarenju karijernih ciljeva (Dessler, 2018.). Osim neposredno navedenih, mnoge aktivnosti uključene u samorazvoj temelje se na prikupljanju ključnih **povratnih informacija** o načinu rada, bilo od strane kolega ili nadređenih (Torrington, 2020.). Također, ukoliko nisu pružene, povratne informacije treba tražiti, kako bi se točno adresiralo što treba korigirati, a što se radi dobro.

Za pojedinca planiranje karijere znači usklađivanje individualnih snaga i slabosti s mogućim prilikama i prijetnjama (Dessler, 2018.). Drugim riječima, osoba koja ispravno upravlja karijerom i koja se želi kretati prema razvoju karijere, htjet će proučavati i validirati nove poslove i nova zanimanja, pogotovo ona koja uspješno kapitaliziraju njegove interese, sklonosti, vještine i (moralne) vrijednosti i htjeti će odabrati zanimanje za koje predviđa da će biti prosperitetno u budućnosti (Dessler, 2018.). Opcije razvoja karijere je potrebno pratiti unutar, ali i izvan organizacije.

Dva primarna aspekta individualnog upravljanja karijerom su individualno **planiranje karijere** i individualne **karijerne taktike** (Orpen, 1994.). Individualno planiranje se odnosi na proces identificiranja što pojedinac želi od svoje karijere procjenjivanjem svojih prednosti i nedostataka u odnosu na ciljeve i uočavanje koraka koji trebaju biti poduzeti prema ostvarivanju tih ciljeva (Orpen, 1994.). Karijerne taktike se odnose na poduzimanje potrebnih akcija prema cilju. Ključno je biti na pravom mjestu u pravo vrijeme, ali detaljno planiranje karijere rezultira najvišim stupnjem uspjeha (Oriol et al., 2015.).

U najboljem slučaju, pojedinac treba zamišljati o idealu budućeg sebe kojem bi trebao težiti (Dessler, 2018.). Sinergija obrazovanja, vremena i stručnosti u području željenog profesionalnog napredovanja su važna za početak jer stvaraju temelj za planiranje, ali kako bi se istaknuli u masi drugih potencijalnih zaposlenika važno je nastaviti razvijati se. Bilo zbog želje za promjenom karijere ili poslodavac od zaposlenika traži određena nova znanja i vještine, pojedini zaposlenici, dominantno u srednjim godinama i srednjoj fazi karijere, često mijenjaju radna mjesta što se zove i *ponovno otkrivanje*, a takvi zaposlenici često se nazivaju *mjenjači radnih mjesta* (Mathis et al., 2017.).

Po uzoru na Kivland, Oriol et al. (2015.) ističu kako je za donošenje odgovarajućih izbora nužno imati određenu razinu emocionalne inteligencije u kojoj se krije svijest i mudrost o nečijim urođenim sposobnostima zajedno sa sposobnošću da se uspješno nosi sa dinamičnim izazovima iz okruženja. Razvoj emocionalne inteligencije je aktivnost koja traje čitav život, a bez odgovarajuće razine emocionalne inteligencije, odluke o razvoju karijere donose se s neuravnoteženom introspekcijom koja često ne uzima u obzir sve relevantne čimbenike (Oriol et al., 2015.).

Individualno upravljanje karijerom ne mora se podudarati s onima koje za pojedince provode organizacije (Orpen, 1994.) te osim samousmjeravanja i samorazvitka, ukoliko to organizacijska klima i kultura dozvoljavaju, nije naodmet upoznati menadžera tj. nadređenu osobu s osobnim preferencijama razvoja.

2.3.2. Intervencije ljudskih potencijala u području upravljanja karijerom na razini organizacije

Intervencije u području upravljanja karijerom zaposlenika od strane organizacije uključuju aktivnosti za poboljšanje sposobnosti zaposlenika prilikom obavljanja raznih poslovnih aktivnosti i napore za održavanjem zaposlenikovih sposobnosti izvan onih koje zahtjeva organizacija (Mathis et al., 2017.). Ako poslodavac želi promjenu u poslovanju, a ne želi ili ne mora zaposliti nove zaposlenike, od velike koristi je povećati produktivnost aktualnih zaposlenika i to (Torrington et al., 2020.):

- ulaganjem u daljnje obrazovanje zaposlenika
- treningom ili obukom za obavljanje određenih aktivnosti
- dogovorima o produktivnosti

- redizajnom poslova, rotacija posla te izazovni zadaci
- kreiranjem timova visokih performansi
- kompletnim organizacijskim restrukturiranjem i sl.

Mathis et al. (2017.) prepoznaju 2 temeljne metode obrazovanja ljudskih potencijala od strane organizacije koje za cilj imaju razviti zaposlenika i njegovu karijeru: **metoda na radnom mjestu** i **metoda izvan radnog mjesta**. U tablici 3 prikazane su obje metode.

Tablica 4: Metode obrazovanja ljudskih potencijala

Metode obrazovanja ljudskih potencijala	Metode na radnom mjestu	Metode izvan radnog mjesta
	<ul style="list-style-type: none"> • Podučavanje (<i>Coaching</i>): najstarija tehnika • Odbori (<i>Committees</i>) • Rotacija posla • Korporativna sveučilišta • Centri za razvoj karijere 	<ul style="list-style-type: none"> • Tečajevi • Seminari • Iskustvene aktivnosti na otvorenom • Dopusti i odsustva

Izvor: izrada autorice prema Mathis et al. (2017.)

Podučavanje, tj. trening ili obuka predstavlja situaciju kada iskusni zaposlenik, nadzornik ili konzultant tvrtke osposobljava određenog zaposlenika za poslovne aktivnosti u kojem mu treba pomoć i podrška (Dessler, 2018.). Podučavanje kao najstarija tehnika obrazovanja zaposlenika na poslu usmjerena je na direktno poboljšanje individualnih performansi (Mathis et al., 2017.). Osoba koja podučava pruža svoje mentorstvo korak po korak, većinom kroz razgovor i sugestivne odgovore, a ponekad se radi i o promatranju pothvata mentora (Dessler, 2018.). Mnoga poduzeća angažiraju izvršne trenere kako bi im pomogli u razvoju vrhovnog menadžmenta (Dessler, 2018.). Ta usluga je često veoma skupa.

Rotacija posla možda je jedna od najpoznatijih i naširoko korištenih metoda. Proces premještanja zaposlenika s jedne vrste posla na drugu unutar iste organizacije i to preferencijalno izvan pojedinčeve ekspertize pomaže zaposlenicima da lakše razumiju tuđe poslovne zahtjeve. Ova metoda zaposlenike čini svestranijima, pomaže zadržati ih dulje u organizaciji obogaćujući im posao i pružajući im dinamičnu svakodnevnicu, čini zaposlenike prilagođenijima i obučenijima drugim aktivnostima, upoznaje ih novim tehnologijama,

poslovnim metodama i novom mrežom ljudi (Torrington et al., 2020.). Rotacija posla je koristan mehanizam prilikom izbjegavanja ili nadilaženja karijernog platoa: pomicanje zaposlenika lateralno na hijerarhijskoj ljestvici može pomoći zaposlenicima jer nastavlja razvijati njihovu karijeru. Nedostatak rotacije posla je to što je vrlo često prilično skupa za provođenje jer upoznavanje zaposlenika s novim ljudima, znanjima i tehnologijama košta (Mathis et al., 2017.).

Delegiranje radnih aktivnosti i dodjeljivanje perspektivnih zaposlenika važnim odborima potencijalno donosi puno novih znanja i iskustava, npr. zaposlenik koji se nalazi u Odboru za sigurnost će steći bolji uvid i razumijevanje u probleme vezane uz sigurnost i to u budućnosti može pomoći zaposlenicima da postanu voditelji (Mathis et al., 2017.).

Tzv. krugovi kvalitete čine male grupe zaposlenika (maksimalno 10 do 15) koji se redovno sastaju kako bi generirali nove ideje usmjerene poboljšanju kvalitete proizvoda i pružanja usluga, kako bi došli do rješenja određenog problema te potaknuli određene promjene (Torrington et al., 2020.). Nerijetko su krugovi kvalitete izvor veoma korisnih ideja i novih iskustava i dugogodišnji rad u takvim grupama dovodi do ostvarivanja organizacijskih ciljeva, razvoja široke mreže poznanika i ultimativno do razvoja u karijeri.

Stručno osposobljavanje proces je kojim ljudi obično postanu kvalificirani zaposlenici kombinacijom formalnog učenja i dugotrajnog usavršavanja na poslu, često pod vodstvom mentora (Dessler, 2018.). Stručnjaci za obuku neformalnog učenja koriste oznaku 70/20/10 kako bi istaknuli da se u pravilu 70% učenja na poslu ustvari događa neformalno (gledanje televizije, igranje video igara, pretraživanje interneta, čitanje knjiga i časopisa, sudjelovanje na sastancima i sl.), da 20% odražava društvene interakcije zaposlenika, a samo 10% čini stvarnu, formalnu naobrazbu (Dessler, 2018.).

Sudjelovanje u tzv. korporativnim sveučilištima i centrima za razvoj karijere za poduzeće i zaposlenika donosi veliku konkurentsku prednost u industriji u kojoj posluju (Mathis et al., 2017.). Mnoga poduzeća osnivaju interne razvojne centre (tzv. korporativna sveučilišta) koji zaposlenicima pružaju širok raspon tečajeva, seminara i usavršavanja (Dessler, 2018.).

Kada se govori o metodama izvan radnih mjesta, okolnosti u kojima su se zaposlenici maknuli sa radnih mjesta i povezali sa ljudima izvan organizacije u kojoj rade za mnoge od njih biti će olakotna, npr. tečajevi (primjerice jezika, konzultantski tečajevi i sl.) najčešći su oblik metoda razvoja karijere izvan radnih mjesta: ljudi su dobro poznati s konceptom učenja u

učionicama koji je široko prihvaćen (Mathis et al., 2017.). Održavanje seminara i edukacija spada pod tečajeve, primjerice tvrtka Bosch održava redovne seminare za menadžere koji se spremaju na rad u inozemstvu, a znanja i iskustva im prenose novopridošli menadžeri povratnici (Dessler, 2018.).

S tehnološkim napretkom i velikom informatičkom pismenošću koja je danas osnovni uvjet prilikom zapošljavanja, neka poduzeća razvijaju i online inačice obrazovanja ljudskih potencijala kao što su (Dessler, 2018.):

- Virtualne učionice
- Web seminari
- Portali za učenje
- Suradnički portali
- Mobilno i mikro učenje
- Osiguravanje pretplata za edukativne sadržaje te
- Interaktivni intranet poduzeća.

Konačno, dopusti i odsustva prilike su koje određene organizacije pružaju svojim zaposlenicima kako bi uzeli vrijeme za rast i razvoj u bilo kojem smislu (privatnom i poslovnom) i kako bi se bavili aktivnostima koje će ih učiniti motiviranijima, energičnijima i entuzijastičnijima jednom kada se vrate na posao (Mathis et al., 2017.). Velike prednosti odsustva su i sprječavanje sagorijevanja zaposlenika na radnom mjestu, jačanje morala, usklađivanje privatno-poslovne ravnoteže, zadovoljniji i lojalniji zaposlenici (Mathis et al., 2017.).

Intervencije poduzeća usmjerene prema razvoju ljudskih potencijala razlikuju se s obzirom na organizacijsku razinu na koju se utječe (tablica 3). Organizacije, osim obrazovanjem, mogu razvijati karijeru zaposlenika te poticati njihov radni angažman i na nekolicinu drugih načina. Metoda postavljanja ciljeva (engl. *Management by objectives*) komplementarna je s metodom ocjenjivanja radne uspješnosti, jer je pretpostavka da prije nego li se ocijeni radna uspješnost određenog zaposlenika na određeni način, potrebno je postaviti određene ciljeve koje je potrebno ispuniti (Klindžić, 2020.) i prema njima ocijeniti nečiju radnu uspješnost.

Prema istom autoru, upravljanje pomoću ciljeva (engl. *Management by objectives*) jedna je od najviše ponovljenih i primjenjivanih paradigmi u menadžmentu, a odnosi se na metodu pomoću koje menadžeri i zaposlenici definiraju ciljeve za svaki odjel, projekt ili osobu te ih koriste za provjeru buduće radne uspješnosti. Tu metodu karakterizira pet osnovnih principa:

jasnoća, izazov, predanost, povratna informacija i složenost zadataka, a postoje dva načina na koji se može utjecati na pozitivne ishode:

- **Uspostavljanjem izazovnih ciljeva** – odnosi se na vezu s poslovnom strategijom, postojanjem politike participacije zaposlenika te povećanjem prednosti kod grupa te
- **Pojašnjavanjem mjerenja ciljeva** – specifičnim ciljevima smanjuju se nejasnoće; potrebno je osigurati resurse za rad.

Ocjenjivanje radne uspješnosti izvor je niza razvojnih informacija o zaposleniku: o produktivnosti, odnosu s kolegama, generalnom zaposlenikovom znanju i razumijevanju o poslu, odnosu prema poslu i sl. (Mathis et al., 2017.). Započinje već spomenutim identificiranjem ciljeva koje organizacija treba postići radi održanja isplativosti i konkurentnosti (Mathis et al., 2017.), a razvilo se kao rezultat potrebe za diferencijacijom boljih od lošijih zaposlenika u izvan-proizvodnim djelatnostima (Klindžić, 2020.).

Mathis et al. (2017.) ističu kako se ocjenjivanje radne uspješnosti često miješa sa jednom od njenih glavnih komponenti (ocjenjivanje rada) i tvrde kako je od strane organizacije potrebno učiniti sljedeći niz osnovnih koraka kako bi se uspjele potaknuti poželjne performanse od strane zaposlenika te kako bi se u konačnici adekvatno upravljalo njihovim učinkom:

- Transparentno razjasniti očekivanja organizacije,
- Identificirati područja zaposlenikova uspjeha i potrebnog razvoja,
- Dokumentirati područja zaposlenikovih uspjeha i potrebnog razvoja radi vlastite evidencije te
- Pružati zaposlenicima podatke o učinku.

Sustavi nagrađivanja u području upravljanja ljudskim potencijalima odnose se na materijalne (plaća) i nematerijalne motivatore (organizacijska klima i kultura, stil vodstva, priznanja, mogućnosti za rast i razvoj) (Klindžić, 2020.). Planiranje karijere i razvoja prema Klindžić (2020.) odnosi se na:

- Osnivanje centara za procjenu (engl. *Assesment centers*)
- Konzultativne uloge
- Spomenuto postavljanje ciljeva te upravljanje radnom uspješnošću
- Programe ravnoteže privatnog i poslovnog života te
- Umirovljenje u fazama.

O važnosti postavljanja ciljeva te upravljanja radnom uspješnošću govorilo se ranije. Također, o umirovljenju u fazama bilo je riječi u poglavlju o fazama karijere. Ono na što je potrebno obratiti pozornost su još i centri za procjenu, konzultativne uloge, ravnoteža poslovnog i privatnog života te briga o dobrobiti zaposlenika.

Centri za procjenu i razvoj predstavljaju skup provođenja ispitnih instrumenata kombiniranih s različitim vježbama namijenjenim za dijagnosticiranje razvojnih potreba pojedinaca (Mathis et al., 2017.). U tipičnom iskustvu sudjelovanja u centru za procjenu, zaposlenik je poslan od strane organizacije na procjenu obavljanja različitih aktivnosti: na sudjelovanje u igrama uloga, na rješavanje studija slučajeva, na sudjelovanje u grupnim raspravama i aktivnostima bez vođa, na rješavanje računalnih simulacija, na različite vršnjačke evaluacije i slično (Mathis et al., 2017.). Tokom vježbi, nekolicina posebno obučениh sudaca promatra sudionike te kasnije dijeli svoja zapažanja s kandidatima.

Konzultativne uloge mogu se vezati uz modeliranje ponašanja. Modeliranje ponašanja uključuje (Dessler, 2018.):

- Pokazivanje pripravnicima ispravan način djelovanja
- Dopuštanje pripravnicima da uvježbavaju djelovanje koje treba usvojiti te
- Davanje povratnih informacija o izvedbi.

Postupak provođenja modeliranja ponašanja može se objasniti kroz četiri temeljna koraka (Dessler, 2018.):

1. Modeliranje – odnosi se na gledanje primjerenog ponašanja tj. obavljanja određenih radnih aktivnosti uživo ili preko određene multimedijске platforme,
2. Igranje uloga – odnosi se na dobivanje uloga u simuliranoj situaciji; polaznici tj. pripravnici u ovim situacijama izvježbavaju ponašanja prikazana modelima,
3. Društvena podrška i ojačanje – odnosi se na pružanje povratnih informacija i konstruktivnih kritika te
4. Prijenos i primjena obuke – odnosi se na primjenjivanje novih vještina pri povratku na posao.

Ravnoteža poslovnog i privatnog života je važno pitanje kojim se organizacije svakodnevno aktivno bave jer je dokazano kako ispravna ravnoteža tih dvaju koncepata dovodi do zadovoljstva zaposlenika i njihovog slabijeg percipiranog sagorijevanja na poslu (Mathis et al., 2017). Neki od načina kako uspješno targetirati ovaj problem je uvođenje određenih pogodnosti

za zaposlenike koje im pomažu da uspješnije balansiraju obiteljske i poslovne obveze (engl. *Family-friendly* ili *Work-life benefits*) (Dessler, 2018.). Neke od njih su (Dessler, 2018.):

- Briga o djeci,
- Briga o starijima i nemoćnima,
- Fleksibilni oblici rada,
- Plaćeni dopusti i odsustva te
- Usluge tzv. „osobnih vratara“ (engl. *Concierge services*).

Prema potonjem autoru, upravljanje različitostima kao jedna od intervencija u području upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na maksimiziranje potencijalnih koristi dobivenih iz različitosti uz simultano minimiziranje potencijalnih problema koji istovremeno nastaju. Organizacije prilikom zapošljavanja mogu uzeti u obzir široki raspon čimbenika raznolikosti i zapošljavanje zaposlenika iz nekonvencionalnih „bazena rada“ i tu spadaju prednosti kao što su (Mathis et al., 2017.):

- Zapošljavanje osoba različitog rasnog/etničkog porijekla,
- Zapošljavanje starijih zaposlenika, posebice umirovljenika,
- Zapošljavanje samohranih roditelja,
- Zapošljavanje osoba sa invaliditetom,
- Zapošljavanje dugotrajno nezaposlenih te
- Rodno neutralno zapošljavanje.

Briga o dobrobiti zaposlenika na poslu uglavnom se odnosi na razvijanje ugodnog okruženja te klime i kulture za rad te adekvatno upravljanje s poslovnim zahtjevima postavljenim pred zaposlenike radi potencijalnog razvijanja sindroma sagorijevanja na poslu o kojem će dominantnije biti riječi u trećem poglavlju ovog rada.

3. TEMELJNE ODREDNICE SINDROMA SAGORIJEVANJA NA POSLU I NJEGOVA POVEZANOST S FAZOM KARIJERE

3.1. Određenje i dimenzije sagorijevanja na poslu te utjecaj sagorijevanja na radni učinak i zdravlje zaposlenika

3.1.1. Određenje i dimenzije sagorijevanja na poslu

Sagorijevanje na poslu (engl. *Occupational burnout, professional burnout*) je fenomen koji vrlo vjerojatno postoji oduvijek i bio je prisutan među svim živućim kulturama: može se primijetiti kako čak i u Starom zavjetu pastiri govore o *Ilijinoj umornosti*, a *sagorijevanje* tj. *izgorjeti* kao glagol krajem šesnaestog stoljeća spominje i sam Shakespeare (Kaschka, Korczak, i Broich, 2011.). Pojam kakvim se danas percipira i razumije prvi put se pojavio, tj. prvi put ga je upotrijebio psihoanalitičar Herbert Freudenberger još 1974. godine, a od tada je razvijeno i nekoliko teorijskih modela sagorijevanja na poslu (Carod-Artal i Vázquez-Cabrera, 2013.).

Godine 1974. američki psihijatar i psihoterapeut Herbert Freudenberger otkrio je sindrom sagorijevanja tijekom vođenja alternativnog dnevnog centra koji prima i pomaže narkomanima u New Yorku (Popescu, Bondac i Hrestic, 2017.). Freudenberger je promatrao mlade volontere i primijetio paradoksalni fenomen: iako su isprva bili entuzijastični i duboko uključeni u aktivnosti koje su radili, nakon godinu dana ti volonteri bili su iscrpljeni, lišeni entuzijazma, žalili su se na umor i vrlo učestale razdražljive reakcije (Popescu et al., 2017.). Posljedično, prema Popescu et al. (2017.), iscrpljenost, profesionalni neuspjeh, zdravstveni problemi te dramatičan pad postignuća i radne izvedbe karakteristični su signali novootkrivene pojave.

Iako je sagorijevanje termin za kojeg se može reći da nema jednu, konzistentnu definiciju, inicijalno je bio veoma *sklizak* koncept i kroz godine pisanja o tom fenomenu od strane različitih znanstvenika i istraživača, može se vidjeti ukupnost mišljenja i zaključaka o tome što je sagorijevanje zapravo i što može biti učinjeno po pitanju rješavanja tog problema (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.).

Poslovno inducirani stres obrazac je fizioloških, emocionalnih, kognitivnih i bihevioralnih reakcija na određene ekstremno zahtjevne aspekte radnih aktivnosti, radne organizacije i radnog okruženja (Houtman, Jettinghoff i Cedillo, 2007.).

Kirsi et al. (2005.) sagorijevanje opisuju kao sindrom kroničnog stresa koji se razvija postepeno kao posljedica prolongiranog stresa. Stres se javlja u raznim situacijama, a sagorijevanje kao specifična vrsta stresa je posebno snažna i dominantno se javlja kada su čovjekove mogućnosti da kontrolira zahtjeve na poslu ugrožene (Houtman, Jettinghoff i Cedillo, 2007.). Sagorijevanje se može promatrati i kao vrstu konflikta s *poslom*.

Kada se govori o sagorijevanju, naizgled različiti postulati dijele istu bazičnu pretpostavku te prikazuju kako nesklad između namjere jednog aktivnog i motiviranog zaposlenika te realnosti nepovoljnih uvjeta u kojima isti radi, dovodi do razvitka osjećaja sagorijevanja zbog nemogućnosti adekvatnog odgovora na nastalu situaciju i nemogućnosti uspješnog nošenja sa istom (Kirsi et al., 2005.).

Maslach et al. (1982.) uspjeli su doći do svojevrsnog konsenzusa oko tri temeljne dimenzije sagorijevanja kreiravši inventar čiji okvir i forma su i danas relevantni i prevladavajući u ovom području: *MBI-Human Services Survey*, inventar koji se smatra zlatnim standardom prilikom ispitivanja percipirane razine sagorijevanja (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.). Prema istima autorima, tri ključna elementa sagorijevanja su: emocionalna iscrpljenost (engl. *emotional exhaustion*), osjećaj cinizma (engl. *cynicism*) tj. depersonalizacije te kronični osjećaj neučinkovitosti i nedostatka vlastitih postignuća (engl. *inadequacy*).

Trodimenzionalni sindrom iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjene profesionalne učinkovitosti rezultira kombinacijom spomenutog prolongiranog stresa i disfunkcionalnih načina nošenja sa stresom (Ahola et al., 2008.). **Emocionalna iscrpljenost** (engl. *emotional exhaustion*) predstavlja fokalnu točku koncepta sagorijevanja i ujedno najočitiju manifestaciju ovog kompleksnog sindroma jer u većini situacija kada se čovjeka pita da opišu po čemu smatraju da spadaju pod kategoriju *sagorjelih*, ili da uoče kako ostali pojedinci percipiraju razinu sagorijevanja na poslu, tendencija je primarno uočiti i navoditi psihosomatski osjećaj iscrpljenosti (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.).

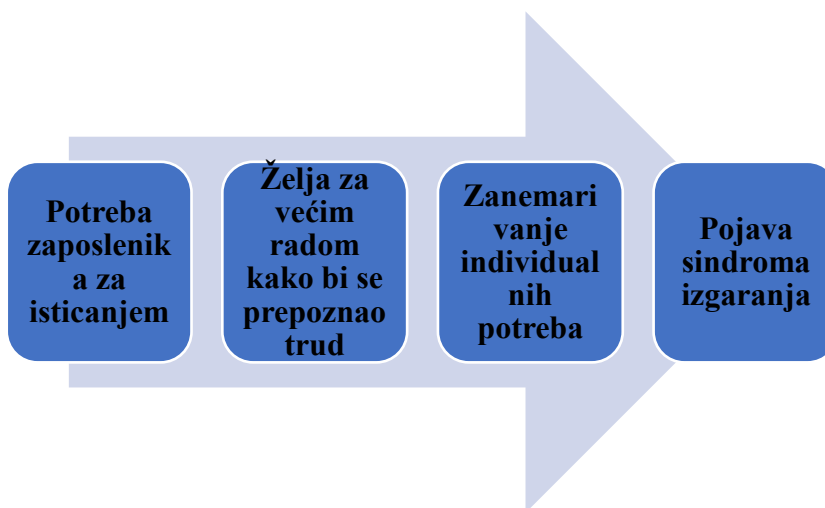
Ischrpljenost se smatra generičkim terminom i odnosi se na pretjeranu napetost, umor i sustalost, dok se **cinizam** (engl. *cynicism*) većinski odnosi na razvoj depersonalizacije zaposlenika, negativnost i konačno distanciranje od posla i kolega tj. jednom riječju kronični manjak entuzijazma (Ahola et al., 2006.). Prema Leiter i Schafeli (1996.), zaposlenici razvijaju distancirano i cinično ponašanje kao svojevrstan štit ili obrambeni mehanizam kako bi se unaprijed distancirali od ljudi i zahtjeva na poslu te spriječili potencijalne nove radne obveze i zapravo bilo kakvu (novu) angažiranost. Cinizam smanjuje energiju dostupnu za izvođenje

poslovnih aktivnosti te za razvoj kreativnih rješenja za probleme koje nam posao donosi (Kirsi et al., 2005.).

Kada se govori o **neučinkovitosti**, tj. smanjenju osobnih postignuća (engl. *inadequacy*), u odnosu na cinizam i iscrpljenost, ovaj čimbenik sagorijevanja je ipak nešto složeniji, ponajviše radi toga što u radnom okruženju gdje su zahtjevi posla takvi da zaposlenika dovode do iscrpljenosti i distanciranja od posla i socijalnog života (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.). Narušen osjećaj osobnog postignuća, motivacije i zadovoljstva ima direktan utjecaj na percipiranu kompetentnost (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.). Iz tog proizlazi konstantna negativna samoevaluacija zaposlenika, nezadovoljstvo i nemogućnost osjećaja ispunjenosti na radnom mjestu (José et al., 2016.).

Ischrpljenost, iako naizgled bihevioralna, predstavlja dominantno emocionalnu komponentu sagorijevanja, cinizam/depersonalizacija kognitivnu, a neadekvatnost tj. neučinkovitost i neispunjenost na poslu bihevioralnu komponentu jer se primarno povezuje s izvedbom na poslu (Aro et al., 2010.). Slika 2 prikazuje faze nastanka sindroma sagorijevanja na poslu.

Slika 2: Faze nastanka sindroma sagorijevanja na poslu



Izvor: izrada autorice prema Popescu et al. (2017.)

Prema slici 2 te Popescu et al. (2017.), prva faza je faza tzv. idealnog entuzijazma u kojoj su zaposlenici uglavnom na početku karijere i ulažu mnogo truda u aktivnosti koje obavljaju i koje žele razvijati želeći se poboljšati čim je prije moguće i postići *savršenstvo*, znajući da se to

postiže s mnogo napornog rada, pa se tome i teži. Naposljetku, zaposlenik se nalazi u (bezizlaznoj) situaciji gdje je već zahvaćen sindromom sagorijevanja radi kontinuiranog zanemarivanja vlastitih potreba.

3.1.2. Razlika sindroma sagorijevanja i stresa

Iako se stres javlja kao posljedica pretjerane implikacije, hiperaktivnosti (sve je iznimno hitno i potrebno), ali i gubitka fizičke energije, u slučaju sagorijevanja radi se o očaju, emocionalnoj utrnulosti, nedostatku involviranosti, ali i bespomoćnosti: svakako se može reći da dolazi do faze koja je direktna posljedica stresa gdje zaposlenik više ne traži pomoć (Popescu et al., 2017.). Dva koncepta čine se sličnima jer je sagorijevanje posljedica dugoročne prisutnosti i produljenog stanja stresa, a neke glavne razlike dva sindroma istaknute su u sljedećoj tablici.

Tablica 5: Razlike između stresa i sagorijevanja na poslu

Stres	Sagorijevanje na poslu
Stres ima veće područje utjecaja: osim na poslovni, utječe i na život izvan posla	Fenomen sagorijevanja je specifičan za sfere poslovnog života
Na emocionalnoj razini, stres prelazi u hiperaktivnost	Sagorijevanje pretpostavlja emocionalno <i>izravnanje</i> ili <i>anesteziju</i>
Stres predstavlja stanje intenzivne aktivnosti i budnosti	Sagorijevanje predstavlja stanje apatije i bespomoćnosti
Na razini posljedica, stres pretpostavlja uglavnom fizičku iscrpljenost	Na razini posljedica, sagorijevanje pretpostavlja uglavnom mentalnu i emocionalnu iscrpljenost

Izvor: izrada autorice prema Popescu et al. (2017.)

3.1.3. Utjecaj sagorijevanja na radni učinak i zdravlje zaposlenika

Učinkovitost prilikom izvršavanja poslovnih obveza, koja se sastoji od zaposlenikovih kompetencija, znanja, vještina i sposobnosti samo-interpretiranih u pozitivnom svjetlu, snažno se smanjuju kada nastupi sindrom sagorijevanja (Kirsi et al., 2005.). Friedman (2003.) ističe negativnu povezanost niskog osjećaja samoučinkovitosti i sagorijevanja: što je zabilježena viša

razina samoučinkovitosti, zabilježena je niža razina percipiranog sagorijevanja, ali ističe kako i ta veza ne mora nužno biti jednosmjerna, pa je razumno zapitati se dovodi li osjećaj neučinkovitosti do (jačeg) osjećaja sagorijevanja ili sagorijevanje dovodi do smanjenja radne učinkovitosti.

Veoma važno kada se govori o radnom učinku je i pojedinčeva razina motivacije za posao tj. radna angažiranost. Osim dimenzija sagorijevanja kao što su emocionalna iscrpljenost, depersonalizacija i neučinkovitost (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.), neki autori kao dimenzije sagorijevanja navode iscrpljenost, cinizam i radnu angažiranost, kao primjerice Salmela-Aro et al. (2010.) u inventaru pod nazivom *Bergen Burnout Inventory* koji je inicijalno bio osmišljen radi provođenja među finskim i estonskim menadžerima od strane istih autora. Unutarnja motivacija pokazala se posrednikom između radne izvedbe i učinkovitosti: loša izvedba poslovnih zadataka direktno utječe na unutarnju, intrinzičnu motivaciju i to s vremenom vodi do neadekvatnog ispunjavanja radnih aktivnosti, tj. indirektno smanjuje profesionalnu učinkovitost (Rubino et al., 2009.).

Smanjenje profesionalnih postignuća uključuje utjecaj na smanjenje generalnog osjećaja uspješnosti, ograničenje vlastitih mogućnosti ili sklonosti, umanjeње vlastitog samopoštovanja, sposobnosti koncentriranja, spontanosti i kreativnosti: zaposlenik smatra da ono što radi je beznačajno i necijenjeno (Popescu et al., 2017.).

Sagorijevanje je postala *bolest 21. stoljeća* i pojavljuje se kod različitih ljudi u različitim industrijama i profesijama, ali veoma repetitivno i dominantno na poslovima gdje je prijeko potreban socijalni aspekt zaposlenika, gdje je radno mjesto takvo da je glavni dio posla kontakt s drugim ljudima, gdje posao iziskuje emocionalnu angažiranost; učitelji, njegovatelji, doktori, medicinske sestre i tehničari, policijski službenici i slična zanimanja spadaju pod ona koja su prevalentno zahvaćena (Johnson et al., 2014.).

Prema Kirsi et al. (2005.), sindrom sagorijevanja prvotno je primijećen kod uslužnih djelatnosti gdje se iscrpljenost i cinizam, radi prirode posla, direktno preslikavaju na kvalitetu odnosa između osobe davatelja i osobe primatelja usluge. Visoka prevalencija sindroma sagorijevanja prisutna u određenim profesijama i problemi koje stvara za zaposlenike i njihove organizacije, uzrokovala je da se ovaj fenomen svrsta pod tzv. *profesionalnu bolest* te u državama kao što su Švicarska, Nizozemska i Španjolska već je dugi niz godina klasificirana kao bolest i ozbiljni poremećaj, a problem je prepoznala i Svjetska Zdravstvena Organizacija uključivši sindrom sagorijevanja u Međunarodnu Klasifikaciju Bolesti (José et al., 2016.).

Psihijatrija kao medicinska znanost je dugo izbjegavala baviti se s tim fenomenom, bilo zato što je definicija pomalo nejasna i zbunjujuća ili zato što se definicija preklapa s već etabliranim psihijatrijskim definicijama kao što su depresija, generalizirani anksiozni poremećaj, poremećaj adaptacije i sl. (Kaschka, Korczak i Broich, 2011.). Isti autori na koncizan način razvrstali su simptome karakteristične za sagorijevanje: 1. Simptomi upozorenja u prvoj fazi kao što su velika motivacija, trud i predanost ciljevima te iscrpljenost, 2. Smanjena predanost prema pacijentima, kupcima, klijentima te radnim aktivnostima i ljudima generalno, 3. Emocionalne reakcije, s naglaskom na krivnju i okrivljavanje, kao što su depresija i agresija, 4. Smanjenje kognitivnog učinka, motivacije, kreativnosti, 5. Nestajanje emocionalnog, društvenog i intelektualnog života, 6. Razne psihosomatske reakcije te 7. Očaj.

Popescu et al. (2017). su simptome sagorijevanja saželi u 3 skupine:

- Fizički simptomi: fizičke teškoće (umor, iscrpljenost, nizak imunitet, poteškoće pri usnivanju)
- Emocionalni simptomi: osjećaj bezvrijednosti, negativni osjećaji i misli kao bespomoćnost, apatija, manjak vjere u budućnost, odvajanje od ljudi
- Ponašajni simptomi: društvena izolacija i neučinkovitost prilikom obavljanja poslovnih zadaća.

Prema tablici 5 mogu se vidjeti simptome koji su česti kod osoba koje kažu da su *sagorjele na radnom mjestu*.

Tablica 6: Pregled reakcija i simptoma sagorijevanja na poslu

Reakcije na sagorijevanje	Posljedice i simptomi sagorijevanja
Psihološke reakcije	<ul style="list-style-type: none"> • Ubrzan rad srca • Povišen krvni tlak • Povećana napetost mišića • Pojačano znojenje • Pojačana proizvodnja hormona adrenalina • Površno, kratko i brzo disanje

Emocionalne reakcije	<ul style="list-style-type: none"> • Strah • Iritabilnost • Depresivnost • Tjeskoba • Ljutnja • Smanjena motivacija
Kognitivne reakcije	<ul style="list-style-type: none"> • Smanjena pažnja • Sužavanje percepcija • Zaboravljivost • Manje produktivno razmišljanje • Smanjena sposobnost rješavanja problema • Smanjena sposobnost učenja
Bihevioralne reakcije	<ul style="list-style-type: none"> • Smanjena produktivnost na poslu • Intenzivnije pušenje • Intenzivnija potreba za korištenjem droga i opijata • Često grijehenje • Čest odlazak na bolovanje i česta odsutnost s posla

Izvor: izrada autorice prema Houtmann i Jettinghoff (2007.)

Houtman, Jettinghoff i Cedillo (2007.) navode psiho-somatske teškoće kao što su angina pectoris (bolest koronarnih arterija srca koja, ako se na vrijeme i uspješno liječi, ne mora dovesti do infarkta), također hipertenzija, poremećaji metabolizma s posebnim naglaskom na rizik od oboljenja od dijabetesa tipa II (stresom inducirani dijabetes), mišićno-skeletni poremećaji (lokalizirani bolovi u tijelu, ponajviše leđa, psihomotorna agitacija i sl.), depresija, ovisnost o alkoholu i drogama itd.

Novak, Laušić i Jandrić (2008.) dalje navode simptome glavobolja, poteškoća u disanju, spavanju i prehrani, gastrointestinalne poremećaje i općenito učestalo obolijevanje, gubitak seksualnog interesa, komunikacijske poteškoće, preosjetljivost na podražaje (zvukovi, mirisi, toplina, itd.), učestalije sukobe i agresivne ispade, srdžbu, netrpeljivost, sumnjičavost, rigidnost, neprilagođenost, niska tolerancija na frustracije i druge.

Zabrinjavajuća je činjenica da su mnoga istraživanja uspjela povući paralele između sindroma sagorijevanja i zloupotrebe različitih oblika supstanci (Maslach, Schaufeli i Leiter,

2001.) i ostalih primjera autodestruktivnih ponašanja (Crod-Artal i Vazquez-Cabrera, 2013.), ali i povećan broj pogrešaka prilikom rada, primjerice zaposlenika u zdravstvu (West et al., 2006.).

3.2. Uzroci i posljedice sagorijevanja na poslu

3.2.1. Uzroci i činitelji sagorijevanja na poslu

Unazad par desetljeća, radni život prosječnog zaposlenika veoma se promijenio i ima tendenciju stalne promjene. Globalizacija i tehnologija kao funkcije promjene, razvitka i povezanosti u svijetu, mijenjaju prirodu posla i logično je za očekivati da se radno aktivno stanovništvo konstantno prilagođava novim radnim zahtjevima. Neizbježno, dolazi do brzih promjena u očekivanjima od strane poslodavaca prema radno aktivnom pojedincu, a te promjene se dominantno odražavaju na postavljanje određenih zahtjeva pred zaposlenike (Kirsi et al., 2005.).

Suvremeni radni vijek od zaposlenika zahtijeva da se svakodnevno nose s nizom stresora; povećanim zahtjevima za učenjem novih znanja i vještina, pritiscima za usvajanje novih načina rada, pritiscima sve veće željene produktivnosti, željom za povećanjem kvalitete rada, sa hektičnošću i užurbanošću posla, s vremenskim pritiscima, s većom i snažnijom konkurencijom, nesigurnošću radnih mjesta, upitnim beneficijama, narušenim odnosom privatnog i poslovnog života, dakle smanjenim vremenom za obitelj, prijatelje i druženje (Houtman, Jettinghoff i Cedillo, 2007.). **Individualni uzroci** sagorijevanja su vezani uz:

- Karakteristike osobina ličnosti koje se odnose na preosjetljivost, radoholičarstvo te predanost poslu,
- Način života zaposlenika koji se odnosi na nedostatak socijalne i obiteljske potpore, izostanak relaksacije te sudjelovanja u društvenim aktivnostima (Popescu et al, 2017.),
- Osjećaje neusklađenih vrijednosti između onog što se od posla očekuje i realnosti posla kojeg se obavlja, a misli se na prestanak idealizacije, potreba za zatamljivanjem emocija i pokazivanjem empatije prema klijentima (Klindžić, 2020.).

Uzroci sagorijevanja na poslu mogu biti uzrokovani i od strane **organizacije** i to:

- Neadekvatnim profesionalnim okruženjem: odnosi se na nejasnost poslovnih uloga, vremenski pritisak i opterećenje, manjak razumijevanja i potpore nadređenih (Popescu

et al., 2017.), učestale organizacijske promjene te individualizaciju i rivalstvo među kolegama,

- Radnim opterećenjem: odnosi se na nedostatak izazova i kontrola, tehnologiju i vremenski pritisak, kvantitativne i kvalitativne zahtjeve posla te
- Sustavom nagrađivanja i percepcijom pravednosti: odnosi se na percepciju pravednosti nagrade u odnosu na druge zaposlenike, na predrasude, favoriziranje zaposlenika, nekolegijalno ponašanje te nepravednih kompenzacija ili korporativnih politika (Klindžić, 2020.).

3.2.1.1. Osobine ličnosti kao činitelj sagorijevanja na poslu

Preduvjet za razvoj sindroma izgaranja kod zaposlenika predstavlja komplementarno međudjelovanje urođenih čimbenika (osobnost) i onih koji su uvjetovani okolinom: sagorijevanje u užem smislu, karakteristično za osobe sklone razvijanju sindroma, može se nazvati i aktivnim sagorijevanjem, a za pasivni oblik sagorijevanja kaže se da je uzrokovan eksternim čimbenicima i svatko tko se u njemu nađe zapravo je žrtva okolnosti (Kaschka, Korczak i Broich, 2011.).

Osobe čijom ličnošću prevladavaju individualni čimbenici kao što su introvertiranost, osjetljivost, entuzijastičnost i snažna empatičnost, sklonost anksiozno-depresivnim epizodama, biti će sklonije razviti sindrom sagorijevanja od osoba koje su ekstrovertiranije, manje osjetljive, manje empatične i sl. (Brewer i Shapard, 2004.).

Češće će se u kategoriji sagorjelih zaposlenika naći onaj zaposlenik za kojeg se može reći da je *radoholičar* te da je njegova predanost poslu iznimno visoka, osobe sa značajkama niskog samopoštovanja i natjecateljskog duha te osobe pretjerano željne kontrole (Popescu et al., 2017.). Također, osobe koje se kategoriziraju pod pesimistične osobe, nerijetko inteligentne, vrlo motivirane i ambiciozne ljude koji imaju snažnu želju istaknuti se i koji obavljaju posao iz strasti prema istom (Popescu et al., 2017.) kategoriziraju se i pod osobe koje će prije zahvatiti sindrom sagorijevanja.

3.2.1.2. Spol kao činitelj sagorijevanja na poslu

Kada se spominju sličnosti i razlike prilikom razvitka sindroma sagorijevanja kod žena i muškaraca, veća je vjerojatnost razvitka sindroma sagorijevanja kod žena koje su niže obrazovane, kod onih koje rade pretežno radničke, manualne poslove i kod žena koje se jako dugo bave istim poslom, dok je kod muškaraca veća vjerojatnost za razvitkom sindroma sagorijevanja ukoliko nemaju partnera/icu, ako su rastavljeni ili udovci (Ahola et al., 2006.).

Prema Greenglass i Burke (1988.), kada se muškarca i ženu stavi na isto radno mjesto, sa jednakim radnim zahtjevima, žene, od kojih je određen broj udano i imaju djecu, su sklonije razviti sindrom sagorijevanja od njihovih muških kolega radi njihove generalne uloge u društvu (tj. obitelji): zahtjevi stavljeni pred žensku osobu često su veći radi količine preuzetih odgovornosti (djeca, kuća/stan, posao).

3.2.1.3. Međuljudski odnosi kao uzrok sagorijevanja na poslu

U istraživanju provedenom od strane Fernet, Gagne i Austin (2010.), pokušalo se zaključiti kako potencijalno međuljudski odnosi i motivacija na poslu mogu predvidjeti razvitak sindroma sagorijevanja tijekom vremena. Zaključak koji je donesen je da, unatoč relativno visokoj stabilnosti razine sagorijevanja tijekom cijelog perioda istraživanja, zaposlenici koji su zabilježili kvalitetnije odnose sa kolegama na poslu, veću intrinzičnu motiviranost i veće zadovoljstvo na poslu, su s vremenom doživljavali puno niži intenzitet sagorijevanja.

Također, podržana je pretpostavka da će zaposlenici s nižom razinom intrinzične motiviranosti više pogodovati od dobrih međuljudskih odnosa na poslu od onih sa višom razinom motiviranosti: ugodna atmosfera i međuljudski odnosi velika su im motivacija na poslu, pa ta motivacija na neki način moderira vezu između međuljudskih odnosa i razvitka sindroma sagorijevanja tijekom vremena (Fernet, Gagne i Austin, 2010.).

3.2.1.4. Organizacijski uzroci sagorijevanja na poslu

Seidler et al. (2014.) ukazuju da posebno visoki radni zahtjevi i/ili povećano naprezanje na poslu predstavljaju rizike od emocionalne iscrpljenosti tj. sagorijevanja. Prema istim autorima, iz nekoliko većih studija presjeka, česti konflikti s poslodavcem radi nedostatka pozitivnog

balansa između poslovnog i privatnog života, mobing te nesigurnost zaposlenja bili su najuže povezani sa razvitkom sagorijevanja na poslu.

Proučavani od strane mnogih znanstvenika, **kvantitativni poslovni zahtjevi**, kao prevelika količina posla u premalo vremena, dokazuju da je sagorijevanje nedvojbeno rezultat preopterećenja (i kod iskusnih i kod manje iskusnih zaposlenika), što podupire generalni stav (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.). Prema istim autorima, studije o **kvalitativnim poslovnim zahtjevima**, koje su se primarno fokusirale na dvosmislenost (nejasnoća) i sukob uloga na radnom mjestu, pokazuju umjerenu do visoku korelaciju sa razvitkom sindroma sagorijevanja: do sukoba uloga dolazi kada zaposlenik obavlja poslovnu aktivnost koja je oprečna njegovim svakodnevnim obvezama, a dvosmislenost uloga javlja se pri manjku povratnih informacija na obavljeni posao.

Preopterećenje u uvjetima podcjenjivanja zaposlenika može izazvati sindrom sagorijevanja: pretjeran, ali neprepoznat i nedovoljno nagrađen rad, nerealna očekivanja zaposlenika od poslodavca te monotone ili nezadovoljavajuće aktivnosti i rad pod pritiskom – sve to može dovesti do kronične iscrpljenosti (Popescu et al., 2017.).

Pružanje povratne informacije je ključalno od strane nadređenih: potrebno je skrenuti pozornost zaposleniku na način na koji obavlja posao. Istraživanja ukazuju da se nadređeni često osjećaju nelagodno prilikom davanja povratnih informacija jer se osjećaju da za to nemaju dovoljno vremena, da nije njihova uloga davati kritike i biti suviše kritičan, da će ugroziti odnos učenic-učitelj/podređeni-nadređeni, a javlja se i strah od konflikta na radnom mjestu (Chur-Hansen i McLean, 2006.).

Nadalje, znanstvenici u ovom polju željeli su proučiti ishod situacije gdje je prisutan tzv. **nedostatak poslovnih resursa**; određenih čimbenika koji utječu na zaposlenikovu izvedbu, a resurs koji se najviše proučavao bila je socijalna podrška i ranije spomenuta povratna informacija (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.). Kako ističu potonji autori, podrška od nadređenih je posebno važna, važnija od podrške suradnika i zaključak je da postoje dosljedni i snažni dokazi da je nedostatak socijalne podrške i povratne informacije povezan sa razvitkom sagorijevanja na radu: manjak povratne informacije je konzistentno povezan sa sve tri dimenzije sagorijevanja.

Novak et al. (2008.) navode kao jedan od uzroka nastanka sagorijevanja i nedostatak autonomije na poslu. Prva je autonomija koju zaposlenik ima u izvođenju zadataka – primjeni znanja i vještina, a drugi o stupnju autonomije u donošenju odluka (Dollard i Winefield, 1998.;

prema Novak et al., 2008.). Prema modelu istih autora te u istraživanju australskih korekcijskih ustanova, pokazala se značajna povezanost između poslovnih zahtjeva, autonomije u izvođenju zadataka te socijalne podrške s jedne strane i varijabli psihološkog dobrostanja kao što su nezadovoljstvo poslom, doživljaj stresa te fizički simptomi stresa. Pokazalo se kako osoblje koje izražava nizak stupanj autonomije u izvođenju zadataka izražava najslabiji osjećaj poslovnog postignuća, a osoblje s najslabijom percepcijom socijalne podrške izražava najveći stupanj stresa.

3.2.2. Posljedice sagorijevanja na poslu

Posljedice s kojim će se poslodavac susretati ako u poduzeću zapošljava *sagorjelog* zaposlenika su povećan apsentizam tj. izostajanje s posla, učestalo kašnjenje, visoka fluktuacija zaposlenika, smanjena produktivnost i učinkovitost na radu, smanjenje stopa rasta i profita, smanjenje kvalitete rada ali i proizvoda/pruženih usluga, povećane stope nesigurnosti i nezgoda na radu, povećan broj pritužbi od strane klijenata, veća vjerojatnost za agresivnim ponašanjima i epizodama zaposlenika (Houtman, Jettinghoff i Cedillo, 2007.), planiranje ostavke, promjena karijernog puta, pad samopouzdanja i vjere u vlastita znanja, vještine i sposobnosti, negativan utjecaj na suradnike stvaranjem negativne atmosfere (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001.), a sve navedeno poslodavcu stvara veće troškove, direktno i indirektno.

Važnost, ili bolje rečeno ozbiljnost sagorijevanja, na razini pojedinca i organizacije, leži ponajviše u činjenici da utječe na najvažnije sfere života i ostavlja duboke posljedice. Očekivane reakcije, kao što je već spomenuto, dominantno su emocionalne, ponašajne, kognitivne i psihološke prirode (Houtman, Jettinghoff i Cedillo, 2007.): sagorijevanje ostavlja posljedice na čovjekovo zdravlje, privatni tj. društveni život te poslovnu učinkovitost i izvedbu. Kada se govori o utjecaju na zdravlje, stvari se produbljuju. Sagorijevanje utječe na fiziološko i psihološko zdravlje te duboko pogađa kogniciju i socijalne aspekte pojedinca.

Prema Leiter i Maslach (2005.), posljedice sagorijevanja su sljedeće:

- Gubitak energije koju je teško nadoknaditi prilikom kontinuiranog stresa i osjećaja iscrpljenosti,
- Gubitak entuzijazma: kako blijedi radna angažiranost, zamjenjuje ju depersonalizacija tj. cinizam zaposlenika, odnosi se pogoršavaju i poslovna učinkovitost se počinje minimizirati

- Gubitak samopouzdanja: s gubitkom energije i entuzijazma za rad pojedinac ne vidi svrhu u nastavljanju obavljanja dosadašnjih aktivnosti.

3.3. Nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini pojedinca, nadređene osobe i organizacije

Za liječenje i nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini pojedinca, nadređene osobe i organizacije, savjetuje se niz sljedećih praksi podijeljenih na 3 razine i sistematiziranih u tablici 6.

Tablica 7: Načini nošenja sa sagorijevanjem

Individualna razina	Razina nadređene osobe	Razina organizacije
Promjena dosadašnje prakse rada	Aktivno slušanje podređenih i redoviti razgovor	Eliminiranje pretjerane suradnje
Ravnoteža posla i privatnog života	Podupiranje zdravog timskog rada	Kontrola potrošnje vremena
Razvijanje vještina suočavanja s problemima i konfliktnim situacijama	Uzimanje u obzir svih mišljenja i ideja	Rasterećenje najsposobnijih zaposlenika
Upravljanje vlastitim vremenom	Isticanje značaja, svrhe posla ili zadatka	
Društvena potpora od kolega i obitelji	Fokusiranje na snage	
Primjene metode opuštanja	Reflektiranje na vlastito ponašanje	
Tehnike samoanalize, savjetovanja, psihoterapije		

Izvor: izrada autorice (Maslach i Leiter, 2016., prema Klindžić, 2020.)

3.3.1. Nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini pojedinca

Iako liječenje i prevencija sagorijevanja na poslu prvenstveno leži u provedbi odgovarajuće organizacijske promjene, esencijalan element prevencije i liječenja sagorijevanja je razvijanje odgovarajućih vještina suočavanja sa sagorijevanjem, a odabir najučinkovitijeg pristupa ovisi o upoznatošću s vrstama sagorijevanja i njihovom dinamikom (Kakiashvili et al., 2012.). Sagorijevanje se neizostavno javlja kod pojedinaca koji obavljaju posao čije vrijednosti se ne poklapaju s njegovim osobnim ili profesionalnim vrijednostima. Takve osobe vrlo lako razvijaju simptome sagorijevanja u sve tri dimenzije (Rubino et al., 2009.).

Psihoanalitički uvid, kognitivna restrukturacija, empatična zabrinutost i tehnike smanjenja stresa su potrebne i uspješno liječe izgaranje svake vrste (Kakiashvili et al., 2013.). Prema Leiter i Maslach (2005.), 3 su područja u kojima pojedinac može utjecati na upravljanje odnosom sa sagorijevanjem:

- 1. Područje radnog opterećenja:** kreiranjem tzv. strategije radnog opterećenja lakše se dolazi do zaključka koja kategorija poslovne neusklađenosti je najzastupljenija (iscrpljenost, prevelika dostupnost, vremenski pritisci ili prevelika količina posla)
- 2. Područje kontrole:** kreiranjem tzv. kontrolne strategije koja pojedincu pomaže zaključiti koji vid kontrole je narušen: nedostaje li zaposleniku učinkoviti vođa, nalazi li se u neučinkovitom timu ili se njime *mikro-upravlja*
- 3. Područje nagrađivanja:** kreiranjem tzv. strategije nagrađivanja pojedinac može lakše zaključiti koji vid ovog područja nije zadovoljen: radi li se o nedovoljnim kompenzacijama, manjku prepoznatosti od strane nadređenih ili nezadovoljstva poslom.

Isti autori navode par pristupa nošenja sa sagorijevanjem na razini pojedinca:

- Promjena sebe: odnosi se na razvijanje pojedinca, na razvijanje novih znanja, vještina i sposobnosti – kako učiniti sebe privlačnijom osobom za određeno radno mjesto te razvijanjem tehnika svladavanja i nošenja sa stresom
- Promjena u poslu/Promjena posla: odnosi se na pregovaranje promjena i odgovornosti sa poslodavcem ili konačna promjena radnog okruženja te prekvalifikacija
- Promjena odnosa pojedinca i sagorijevanja: odnosi se na prepoznavanje što se može promijeniti, a što ne i pronalaženje adekvatnog načina za nošenje sa sagorijevanjem

- Poboljšati upravljanje vremenom reorganizacijom radnog okruženja (reorganizacija strukture rada, upravljanje vremenom)
- Poboljšati vlastitu otpornost: aerobne vježbe, sport, vježbe snage, opuštanje, meditacija, savjetovanje
- Ukinuti neprekidno radno vrijeme - ukinuti preveliku dostupnost organizaciji, a u slučaju nadređenog treba znati delegirati ovlasti

Weber i Jaekel-Reinhard (2000.) ističu potrebu terapijskih mjera liječenja prema simptomima, i to: farmakološkim liječenjem prema simptomima (antidepresivima, beta-blokatorima, anksioliticima), psihoterapijom ali i neke druge mjere kao što su učenje tehnika svladavanja stresa, profilaksa frustracije tj. smanjenje lažnih očekivanja te održavanje stabilnih prijateljskih i romantičnih veza.

Terapeutska korist farmakoterapije je već uhodana i dobro ustanovljena: pomoć anksiolitika i sedativa je u sedaciji te smanjenju razdražljivosti i psihomotorne agitacije (kemijski disbalans u tijelu: utjecaj na neurotransmitere) (Kakiashvili et al., 2013.). Farmakoterapija se prepisuje kada očekivane koristi nadmašuju potencijalne opasnosti njihova korištenja, jer kod određene vrste ljudi može doći i do stvaranja ovisnosti o farmakoterapiji što onda zapravo stvara paradoks cijele situacije (Kakiashvili et al., 2013.).

Jedan od načina nošenja i prevencije sagorijevanja na poslu od strane pojedinca je spomenuta fizička aktivnost. Uobičajeno se fizička aktivnost smatra temeljnim čimbenikom u liječenju i prevenciji mnogih bolesti jer se dokazalo da redovna tjelesna aktivnost doprinosi psiho-fizičkom zdravlju (Tsai et al., 2013.). Fizička aktivnost uspješno ublažava štetne učinke stresa na zdravlje (Tsai et al., 2013.).

3.3.2. Nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini nadređene osobe

Maslach i Leiter (2016.) ističu kako nadređena osoba u organizaciji treba staviti sagorijevanje u obrazovni plan i program zaposlenika: zaposlenici moraju znati i biti svjesni njegove potencijalne pojave i njegove prisutnosti, nadređeni trebaju o tome redovito razgovarati i pomoći podređenima u razvijanju obrazaca nošenja s istim.

Freudenberger (1974.) ističe važnost komunikacije sa podređenima i saznavanja individualnih motivatora zaposlenika te tvrdi da zaposlenicima treba postavljati pitanja o

njihovom zdravlju, rutinama, životnim navikama, hobijima te isto tako i poticanje podređenih na zdrave životne navike. Tvrdi da bi nadređeni trebao izbjegavati dodjeljivanje jedno te istog posla istom zaposleniku: ističe da je potrebno rotirati poslovne funkcije koliko god se može i treba, a to se pogotovo odnosi na situaciju kada je primijećena određena razina sagorijevanja kod zaposlenika kojeg se želi zadržati u poduzeću.

Pružanje povratne informacije zaposlenicima i davanje priznanja za njihov doprinos ljude angažira u obavljanju njihovog posla, a plodna strategija nastaje kroz modeliranje kulture uvažavanja i zahvaljivanja za nečiji doprinos: u idealnom slučaju, mentori i instruktori modeliraju uvažavanje doprinosa još prilikom podučavanja novijih zaposlenika tako uspostavljajući stalne navike (Maslach i Leiter, 2016.).

Od iznimne je važnosti nadređene osobe, prilikom pomaganja pojedincu da se nosi sa sagorijevanjem na poslu, pružati podršku zaposleniku (Freudenberger, 1974). Zaposleniku koji je upao u začarani krug sagorijevanja treba podrška voljenih ljudi i kolega koji ga trebaju poticati na privremeni odlazak iz organizacije i osigurati da ne percipira situaciju kao neuspjeh (Freudenberger, 1974.).

3.2.3. Nošenje sa sagorijevanjem na poslu na razini organizacije

Organizacijski troškovi izgaranja doveli su do prijedloga različitih strategija intervencija (Maslach i Leiter, 2016.). Organizacija može svojim zaposlenicima pomoći da se nose sa elementima sagorijevanja na mnoštvo različitih načina.

Motiviranost na poslu, osim kompenzacijama, zasigurno se može povećati većom autonomijom prilikom obavljanja radnih aktivnosti, raznolikošću zadataka, delegacijom značajnijih aktivnosti, davanjem povratnih informacija i pokazivanjem povjerenja u zaposlenika, sudjelovanjem u donošenju određenih odluka, beneficijama određenog tipa i sl. Kada je nečija profesionalna izvedba percipirana kao loša, posebice od strane pojedinca, takav zaposlenik puno će teže primijetiti ili uživati u karakteristikama svog posla, pa čak i kada/ako su one relativno motivirajuće, jer će se vrlo snažno koncentrirati da ispravno obavi zadatak koji (potencijalno pogrešno) smatra nezanimljivim i neadekvatno izvedivim (Rubino et al., 2009.).

Organizacije mogu zaposlenicima pomoći u izvlačenju iz rutine ponekom od spomenutih metoda razvoja ljudskih potencijala na poslu ili izvan posla. Primjerice, rotacijom i obogaćivanjem posla, pružanjem mogućnosti za interaktivne radionice, seminare,

izvanposlovne aktivnosti, mentoriranjem i sl. (tablica 7). Svaka od tih metoda u funkciji je razvoja pojedinačne karijere što direktno dovodi do percepcije o brizi i trudu poduzeća za zaposlenike od strane zaposlenika, što je opet direktna poveznica sa povećanjem zadovoljstva, a veće zadovoljstvo garantira sprječavanje razvoja sagorijevanja, ili barem stvaranje njegove blaže verzije.

Tablica 7 pokazuje skupne primjere intervencija od strane organizacije i nadređenih za prevenciju i nošenje sa sagorijevanjem na poslu.

Tablica 7: Primjeri mogućih rješenja za prevenciju i ublažavanje sagorijevanja na poslu

Problem	Moguće rješenje
Veliko radno opterećenje	<ul style="list-style-type: none"> • Preraspodjela posla među zaposlenicima • Određivanje prioriternih zadataka • Podučavanje i obuka (o stresu, upravljanju vremenom i sl.)
Monotonost i rutinski posao	<ul style="list-style-type: none"> • Pobriniti se da zaposlenik ima kontrolu nad tempom rada • Pobriniti se za dovoljan broj pauza • Rotacija poslova • Obogaćivanje posla (uvođenje novih vrsta zadataka) • Proširivanje posla (više zadataka)
Fizički rizici na radnom mjestu	<ul style="list-style-type: none"> • Strojeve i uređaje koji su potencijalno ugrožavajući zamijeniti drugima • Ukloniti ili smanjiti izvor rizika (npr. buka) • Informirati zaposlenike o fizičkoj izloženosti • Ponuditi opremu za osobnu zaštitu (čepići za uši, rukavice, naočale i sl.)
Dvosmislenost uloga	<ul style="list-style-type: none"> • Napraviti jasan i transparentan opis posla s prikladnim zahtjevima
Nedovoljno iskustva za rad	<ul style="list-style-type: none"> • Pružiti obuku • Dodijeliti mentora ili konzultanta • Pravedno rasporediti zadatke prema iskustvu zaposlenika

Manjak potpore od strane nadređenih ili kolega	<ul style="list-style-type: none"> • Obučiti menadžere kako upravljati ljudskim potencijalima • Organizirati aktivnosti koje zblžavaju zaposlenike • Organizirati zajedničke ručkove i pauze za kavu • Poticati i nagrađivati uspješan timski rad • Dogovarati redovne sastanke
Neravnoteža privatnog i poslovnog života	<ul style="list-style-type: none"> • Osigurati brigu za djecu ili starije • Pružiti mogućnost fleksibilnog radnog vremena (privremeno i/ili skraćeno radno vrijeme) • Pružiti mogućnost rada na daljinu/od kuće • Omogućiti potencijalno potreban transport zaposlenika

Izvor: izrada autorice prema Houtman i Jettinghoff (2007.)

3.4. Dosadašnja istraživanja o povezanosti sindroma sagorijevanja na poslu i faze karijere

Posljedice koje sagorijevanje ostavlja na karijeru pojedinca ponešto se razlikuje ovisno o fazi karijere u kojoj se osoba nalazi.

Burke (1989.) je istražio odnos između faza karijere, dobi i radnog iskustva te zadovoljstva među policijskim službenicima. Valja napomenuti i kako je gotovo 90% ispitanika bilo muškog spola. Najmlađi ispitanici, oni s najmanje radnog staža zabilježili su najnegativnije radno okruženje, najveći šok stvarnosti i najveći udio nejasnosti svoje uloge. Zaposlenici na prijelazu iz rane u srednju fazu karijere bilježe najveće nezadovoljstvo zaposlenjem, nešto manju želju za napuštanjem profesije od mlađih kolega, ali s druge strane i najveću odsutnost s posla, potencijalno radi najviše zabilježenog sukoba na razini posao-dom. Kako su godine staža rasle, tako su rasli i percipirani psiho-somatski simptomi. Najmanju želju i potrebu za napuštanjem karijere imali su policajci kasne faze karijere. Zanimljivo za uočiti je da su najveću potrebu za korištenjem opijata imali policajci na prijelazu iz rane u kasnu fazu karijere.

Richter et al. (2104.) proveli su istraživanje među liječnicima u Njemačkoj. Prosjek godina bio je 39.5 (srednja faza karijere). Ženske ispitanice u ranoj fazi karijere koje imaju djecu, zabilježile su veću potrebu za podrškom od strane nadređenih i od strane kolega. S druge strane, muški ispitanici bez djece bilježe često visoku razinu emocionalne iscrpljenosti što potvrđuje

pretpostavku od Ahole (2006.) da su neoženjeni muškarci bez djece, u ranoj i srednjoj fazi karijere, u pravilu pod većim rizikom sagorijevanja.

Dyrbye et al. (2013.) proveli su istraživanje među liječnicima i svrstali ih pod 3 faze karijere: rana faza, srednja faza i kasna faza karijere. U ranu fazu karijere su klasificirani liječnici sa 10 godina staža i manje, u srednju fazu liječnici sa 11 do 20 godina staža i u kasnu fazu liječnici sa 21 godinom staža i više. Ispitanici srednje faze zabilježili su više radnih sati i preuzimanje više smjena od kolega u ranoj ili kasnoj fazi karijere. To potvrđuje navode da je ta faza najdominantnija u kontekstu karijernog napredovanja i truda. Statistički značajne razlike pronađene su u dimenzijama iscrpljenosti i depersonalizacije te sveopćeg osjećaja sagorjelosti. Ispitanici srednje faze karijere percipirali su najveću razinu emocionalne iscrpljenosti i sveopće sagorjelosti od kolega u ranijim i kasnijim fazama. Međutim, među ispitanicima rane faze snažna je prevalencija depersonalizacije. Zadovoljstvo karijerom najmanje je bilo među ispitanicima rane faze karijere, nešto više među onima u srednjoj fazi i najviše među ispitanicima u kasnoj fazi karijere.

Istraživanje provedeno od strane Fernet et al. (2010.), za cilj je imalo istražiti kvalitetu suradničkih odnosa na poslu kao prediktor pojave sagorijevanja. Istraživanje je provedeno na fakultetu u Kanadi, među profesorima i administrativnim osobljem. Srednja vrijednost staža bila je 16 godina, dakle dominantni su bili ispitanici srednje faze karijere. Rezultat je sugerirao kako su godine iskustva negativno korelirane s kvalitetom odnosa među kolegama, ali pozitivno korelirane s depersonalizacijom. Ispitanici sa više radnog iskustva (duljim stažem) zabilježili su slabiju kvalitetu odnosa s kolegama i nižu razinu zadovoljstva te motivacije.

Istraživanje provedeno od strane Glasheen (2011.) ukazuje na značajnu razinu sagorijevanja među doktorima koji su proživljavali nesklad između onog što oni od svoje karijere žele i između onog što su u stvarnosti morali raditi: iako ih se većina vidjela kao edukatore i željeli su raditi u akademskim krugovima, mnogo njih se nije nalazilo u toj ulozi. Također, pretpostavka je da su se nalazili u srednjoj ili čak i kasnoj fazi karijere, jer je evidentno da su željeli biti edukatori, mentori i prenositelji znanja, a akumulirani simptomi sagorijevanja mogu ukazivati na to da ipak već neki vremenski period rade na taj način.

Keeton et al. (2007.) proveli su istraživanje također među liječnicima (ginekolozima) u Americi. Ispitanici uglavnom spadaju pod kasnu fazu (49 i 50 godina). Ispitivale su se dimenzije ravnoteže poslovnog i privatnog života, zadovoljstva karijerom, osobnog postignuća i emocionalne prilagodljivosti. Istraživanje je pokazalo da iako su generalno zadovoljni svojim karijerama, sagorijevanje je svejedno bilo prisutno: najsnažniji prediktor i dimenzija

sagorijevanja bila premala mogućnost kontrole i usklađivanja privatnog i poslovnog života i prevelik broj radnih sati u tjednu. Za zaposlenike ove faze znamo da doživljavaju zaokret ka obitelji i nekim drugim životnim vrijednostima pa ima smisla da su ovo dva najsnažnija uzroka njihova sagorijevanja.

Shanafelt et al. (2009.) autori su istraživanja među američkim kirurzima u kojem je 55 % ispitanika imalo 50 godina i više, dakle najviše ispitanika bilo je u kasnoj srednjoj do kasnoj fazi karijere. Iako je većina njih (>70%) zadovoljna karijerom i ponovno bi odabrali isto zanimanje, njih tek 51% bi to zanimanje iskreno preporučilo svojoj djeci. Najveću razinu sagorijevanja zabilježili su zaposlenici koji su radili najviše sati i dana u tjednu (prosjeak radnih sati: 60 h tjedno). Na osnovi rezultata, sveukupno 10-15% ispitanika spada pod kategoriju depresivnog poremećaja. Primjetno kod ispitanika mlađe dobi, dakle rane i srednje faze karijere bio je veći sveukupni rizik za razvojem simptoma sagorijevanja iz više razloga: briga za obitelj koja se *ostavlja doma* i velika odsutnost. Iako oni koji imaju djecu su generalno nešto manje sagorjeli radi intrinzičnih motivacijskih faktora, ispitanici sa djecom najmlađe dobi bilježe značajniju razinu sagorijevanja radi potreba djece u toj dobi. Pretpostavka je da su ispitanici sa djecom bili mlađe dobi u ranoj srednjoj fazi karijere.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI FAZE KARIJERE I RAZINE SAGORIJEVANJA NA POSLU ZAPOSLENIKA U OSIGURATELJNOM DRUŠTVU

4.1. Metodologija istraživanja

Glavni cilj empirijskog dijela diplomskog rada bio je utvrditi percipiranu razinu sagorijevanja zaposlenika na poslu te analizirati razine sagorijevanja u različitim fazama karijere ispitanika. Svi dostupni podaci koji su se koristili prilikom istraživanja i donošenja zaključaka bili su prikupljeni kvantitativnom metodom uz pomoć anketnog upitnika kao **instrumenta istraživanja**. Upitnikom su prikupljeni podaci u poduzeću koje se bavi pružanjem usluga osiguranja, koje posluje u privatnom sektoru u Republici Hrvatskoj i zapošljava preko 600 zaposlenika, a svoje uspjehe ostvaruje i u regiji. Stoga, radi se o uspješnoj multinacionalnoj korporaciji. Anketni upitnik se sastojao od tri dijela: u prvom dijelu ispitivala se percipirana razina sagorijevanja na poslu, drugi dio procjenjivao je zaposlenikovo zadovoljstvo karijerom i posljednji, treći dio, služio je za prikupljanje osnovnih socio-demografskih podataka o ispitanicima.

Percipirana razina sagorijevanja zaposlenika mjerila se inventarom pod nazivom *Bergen Burnout Inventory* (Salmela-Aro et al., 2010.). U upitniku se sagorijevanje proučava kroz 3 dimenzije: iscrpljenost (engl. *exhaustion*), cinizam (engl. *cynicism*) i radna neučinkovitost (engl. *inadequacy*) te je za svaku bilo predviđeno po tri tvrdnje. Stoga, upitnik se sastojao od devet tvrdnji kraj kojih su ispitanici trebali zabilježiti broj na ljestvici Likertovog tipa od 5 stupnjeva, pri čemu su stupnjevi imali sljedeća značenja: 1 = nikako se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = potpuno se slažem. Tvrdnje su ispitivale osjećaje zatranosti na poslu (količine posla), subjektivne negativne asocijacije uz radno mjesto (promjena posla), subjektivne osjećaje učinkovitosti prilikom izvršavanja radnih aktivnosti i interesa za rad te zanimanje za percipirane psiho-somatske simptome sagorijevanja.

Inventarom pod nazivom *Career Satisfaction Scale* (Spurk et al., 2011., po uzoru na Greenhouse et al., 1990.) mjerilo se zadovoljstvo karijerom ispitanika kroz pet tvrdnji uz koje se trebao zabilježiti broj na ljestvici Likertovog tipa od pet stupnjeva. Stupnjevi su imali sljedeće značenje: 1 = uopće se ne slažem, 2 = ne slažem se, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = slažem se, 5 = potpuno se slažem. Pitanja su bila vezana uz: generalno postignut poslovni

uspjeh, napredak povezan s ukupnim poslovnim ciljevima, napredak vezan uz ostvarivanje prihoda, karijerno napredovanje i usvajanje novih znanja, vještina i sposobnosti.

Posljednji dio upitnika bio je rezerviran za pitanja socio-demografskog tipa. Podaci koji su zabilježeni su ispitanikov spol, dob, razina obrazovanja, ukupne godine radnog staža tj. pripadnost fazi karijere, godine radnog staža na trenutnoj poziciji te ispitanikova pozicija u organizaciji.

Upitnik koji se provodio bio je u potpunosti anonimn i dobrovoljan za ispunjavanje. Provodio se tijekom srpnja i kolovoza 2021. godine elektronskim putem, u formi Google obrasca i bio je distribuiran interno, putem e-mail adrese unutar poduzeća prema svim radno aktivnim, stalnim zaposlenicima društva. Željela se sačuvati tajnost odgovora kroz anonimnost prilikom ispunjavanja što je i postignuto te je bilo važno da, koliko god je to moguće, upitnik ispune ispitanici oba spola, različite dobi i u različitim fazama karijere kako bi se potencijalno dobila što realnija slika o istraživanim fenomenima. Prigodni uzorak ispitanika čini 83 zaposlenika što predstavlja približno 12% ukupne populacije zaposlenika poduzeća (tablica 8).

Tablica 8: Karakteristike ispitanika u uzorku

Varijabla	Kategorije	Apsolutni udio	Relativni udio
Spol	Muški	22	26,5%
	Ženski	61	73,5%
Dob	Do 25	1	1,2%
	26-36	29	34,8%
	37-47	26	31,2%
	48-58	24	28,8%
	Više od 59	3	3,6%
Razina obrazovanja	Srednja stručna sprema	25	30,1%
	Viša stručna sprema	19	22,9%
	Visoka stručna sprema	39	47%
Radni staž na trenutnoj poziciji	Do 5 godina	39	47%
	Od 6 do 10 godina	20	24,1%
	Od 11 do 15 godina	12	14,5%
	Više od 15 godina	12	14,5%

Pozicija u osigurateljnom društvu	Menadžerska/ voditeljska	22	26,5%
	Nemenadžerska	61	73,5%

Prema tablici 8, može se primijetiti kako je velika većina ispitanika ženskog spola: čak 61 ispitanik što čini 73,5%, dok muški spol čini gotovo 3 putanje manje ispitanika odnosno 26,5%. Kada govorimo o razini obrazovanja, najveći broj ispitanika, njih 47% ima završenu visoku stručnu spremu, njih 30% srednju stručnu spremu, a 23% višu stručnu spremu.

S obzirom na dob, najmanje je ispitanika u kategoriji do 25 godina, samo 1 tj. 1,2% ispitanika. Najveći broj ispitanika spada pod skupinu od 26 do 36 godina (34,8%), dok je približno sličan postotak ispitanika, oko 30% u dvije dobne skupine: od 37 do 47 godina i od 48 do 58 godina.

Također, prema tablici 8, 14,5% zaposlenika radi na trenutnoj poziciji više od 15 godina. Slijedom unazad prema postavljenim vremenskim okvirima, njih također 14,5% ispitanika radi na trenutnoj poziciji od 11 do 15 godina, 24,1% ispitanika radi na trenutnoj poziciji od 6 do 10 godina, a najveći broj ispitanika, njih 47%, na trenutnoj poziciji radi do 5 godina.

Konačno, od 83 ispitanika, njih 26,5% se nalazi na menadžerskoj/voditeljskoj poziciji, dok njih većina, 75,5% se nalazi na ne-menadžerskoj poziciji gdje je (kao i kod spola) tri puta manje ispitanika na hijerarhijski višoj poziciji u poduzeću.

4.2. Rezultati istraživanja

Podaci koji su prikupljeni obrađeni su i analizirani putem IBM SPSS Statistics 28.0 programa. Za obradu primarnih podataka korištene su statističke metode deskriptivne analize (mod, medijan, minimum, maksimum, standardna devijacija, aritmetička sredina), Pearsonov koeficijent linearne korelacije, Mann-Whitneyev test usporedbe dviju skupina neovisnih podataka te Kruskal-Wallis test usporedbe više od dva neovisna uzorka.

4.2.1. Deskriptivna analiza percipirane razine sagorijevanja na poslu zaposlenika u osigurateljnom društvu

Prvim dijelom anketnog upitnika, kako je ranije navedeno, mjerila se percipirana razina sagorijevanja na poslu i to na temelju 9 tvrdnji. Tih 9 tvrdnji bilo je podijeljeno na 3 dimenzije sagorijevanja: dimenziju iscrpljenosti, dimenziju cinizma i dimenziju neučinkovitosti na poslu. Svaka od tih dimenzija obuhvaćala je po tri tvrdnje. Deskriptivna analiza rezultata sagorijevanja zaposlenika na poslu prikazana je u tablici 9.

Tablica 9: Deskriptivna analiza percipirane razine sagorijevanja prema dimenzijama sagorijevanja

Dimenzije sagorijevanja	AS	Me	Mo	SD	Min	Max
Iscrpljenost	2,78	2,67	2,67	0,82	1,33	5,00
Cinizam	2,07	2,00	2,00	0,87	1,00	5,00
Neučinkovitost na poslu	2,34	2,33	2,00	0,97	1,00	5,00

Iz tablice 9 je primjetno kako je u prosjeku je zabilježeno blago ispodprosječno neslaganje ispitanika vezano uz sve tri dimenzije sagorijevanja (AS=2,78 za iscrpljenost odnosno AS=2,34 za neučinkovitost). Nešto izraženije neslaganje prisutno je kod dimenzije cinizma (AS=2,07). Prosječno odstupanje od prosjeka, tj. standardna devijacija je u sve tri dimenzije manja od 1 stoga nema značajnijih ekstrema u uzorku kada je u pitanju percepcija sagorijevanja na poslu. U prilog malim razinama sagorijevanja na poslu govori i medijan koji se kreće veoma blizu aritmetičke sredine za sve tri dimenzije sagorijevanja kao i mod jer je je najviše zabilježenih odgovora u upitniku za sve dimenzije između 2 i 3, odnosno češće 2, što signalizira da se s tvrdnjama o dimenzijama sagorijevanja uglavnom nisu slagali, iako je ono išlo prema blažem neslaganju, primjerice kod iscrpljenosti. Dakle, kao što je već rečeno da se ispitanici s tvrdnjama uglavnom ne slažu, najčešće zabilježeni odgovor je „Ne slažem se“ kod dimenzija cinizma i neučinkovitosti, a nešto se češće davao odgovor slabijeg neslaganja oko dimenzije iscrpljenosti (Mo=2,67) i to signalizira ipak maleni porast percipirane iscrpljenosti („Niti se slažem niti se ne slažem“).

Niže u tablici 10 prikazane su razlike u percepciji sagorijevanja na poslu među ispitanicima s obzirom na nezavisne karakteristike: spol, dob, pozicija u osigurateljnom društvu te razina obrazovanja.

Tablica 10: Razlike u percepciji sagorijevanja na poslu među ispitanicima u osigurateljnom društvu s obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika

Test/nezavisna varijabla	Iscrpljenost	Cinizam	Neučinkovitost na poslu
DOB			
Koeficijent korelacije	-,26*	-,20	-,15
p-vrijednost	<u>0,02</u>	<u>0,07</u>	0,19
SPOL			
Mann-Whitney	577,500	632,500	665,000
p-vrijednost	0,33	0,69	0,95
POZICIJA U OSIGURATELJNOM DRUŠTVU			
Kruskal-Wallis H	0,03	3,86	5,60
p-vrijednost	0,87	<u>0,049</u>	<u>0,02</u>
RAZINA OBRAZOVANJA			
Kruskal-Wallis H	1,65	9,69	9,97
p-vrijednost	0,44	<u>0,01</u>	<u>0,01</u>

Iz tablice 10, između nezavisne varijable dobi te dimenzija sagorijevanja, ističe se nepostojanje značajne statističke povezanosti sa dimenzijom sagorijevanja neučinkovitost na poslu jer je p-vrijednost veća od 0,05 ($p=0,19$). Kod dimenzije sagorijevanja iscrpljenost u odnosu na dob, p-vrijednost je **manja** od 0,05 ($p=0,02$) i taj pokazatelj je statistički značajan, a isti slučaj prisutan je i kod dimenzije cinizma gdje također postoji značajna statistička povezanost u odnosu na dob ($p=0,07$).

Kada se promatra postoji li značajna statistička razlika između varijable spol i dimenzija sagorijevanja, ne može se donijeti nikakav zaključak jer je p-vrijednost za sve tri dimenzije sagorijevanja veća od 0,05. Međutim, u slučaju karakteristike „pozicija u osigurateljnom društvu“, p-vrijednost je manja od 0,05 za dimenzije cinizma ($p=0,049$) i neučinkovitosti na poslu ($p=0,02$), gdje su obje dimenzije sagorijevanja izraženije kod ispitanika na nemenadžerskim pozicijama. Može se zaključiti kako u odnosu na poziciju, ispitanici koji su na nemenadžerskim pozicijama percipiraju veće razine cinizma i neučinkovitosti na poslu u

odnosu na ispitanike na menadžerskim pozicijama. Kada se uzme u obzir dimenzija iscrpljenosti, p-vrijednost je veća od 0,05 ($p=0,87$ za iscrpljenost), dakle nema značajnih razlika u razini percipirane iscrpljenosti ovisno o poziciji u poduzeću.

Kod nezavisne varijable „Razina obrazovanja“ p-vrijednost kod dimenzija cinizma i neučinkovitosti na poslu ukazuje na postojanje značajne statističke razlike u odnosu na navedene razine sagorijevanja i razinu obrazovanja. Najveći broj ispitanika u kategoriji obrazovanja „viša stručna sprema“ zabilježilo je tvrdnje vezane uz osjećaj cinizma, dok se kod osjećaja neučinkovitosti tako osjećaju ispitanici u kategoriji obrazovanja „srednja stručna sprema“ i „viša stručna sprema“. Zanimljivo za napomenuti je kako u kategoriju „visoka stručna sprema“ pripada najveći broj ispitanika, njih 39, dok prve dvije kategorije zajedno imaju 43 ispitanika, a svejedno je rezultat pozitivan u korist najviše obrazovanih pojedinaca.

4.2.2. Deskriptivna analiza zadovoljstva ispitanika karijerom

U drugom dijelu upitnika koji je mjerio zadovoljstvo karijerom ispitanika, ispitanici su dobili na izbor 5 tvrdnji s kojima su se morali složiti na ljestvici od 1 do 5. Rezultati deskriptivne statističke analize zadovoljstva karijerom prikazani su u tablici 11.

Tablica 11: Deskriptivna analiza zadovoljstva karijerom ispitanika u osigurateljnom društvu

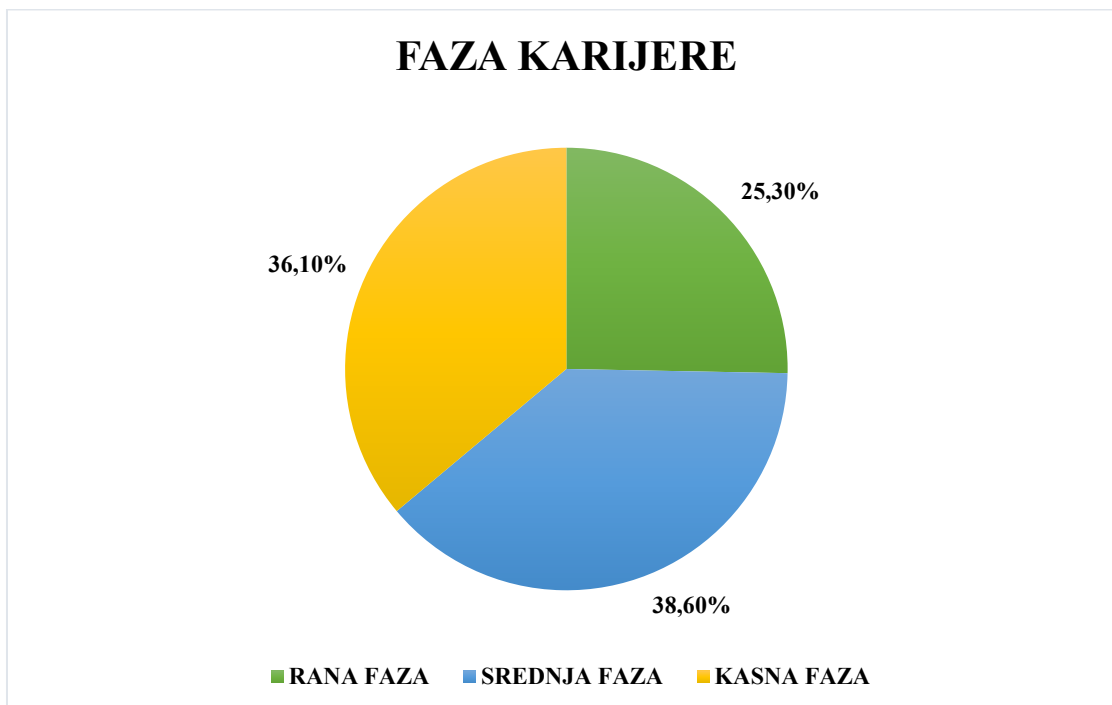
	AS	Me	Mo	SD	Min	Max
Zadovoljstvo karijerom	3,35	3,40	4,00	0,74	1,60	5,00

Prema podacima iz tablice 11, rezultati zadovoljstva karijerom su blago iznadprosječni. Najčešće birani stupanj skale Likertovog tipa bio je 4 koja je imala značenje „Slažem se“, dakle može se zaključiti da su ispitanici iznadprosječno zadovoljni karijerom. Prosječno odstupanje od prosjeka je veoma malo, tako da se u odgovorima ne očekuju značajniji ekstremi. Rezultat medijana koji se kreće blizu aritmetičke sredine ukazuje na to da se prvih 50% odgovora ispitanika u vezi zadovoljstva karijerom nalazi između neutralnosti i zadovoljstva, dok se gornjih 50% odgovora povezuje sa zadovoljstvom i izrazitim zadovoljstvom karijerom.

Navedeno potvrđuje pretpostavku o generalnom zadovoljstvu karijerom ispitanika u osigurateljnom društvu.

Slika 3 prikazuje distribuciju ispitanika u poduzeću prema fazi karijere u kojoj se trenutno nalaze.

Slika 3: Grafički prikaz distribucije ispitanika u osigurateljnom društvu prema fazi karijere (%)



Ukupne godine radnog staža predstavljaju numerički temelj za postavljanje faze karijere. Za potrebe provođenja empirije, a prema Dyrbye et al. (2013.), faze karijere dijele se na ranu karijeru (10 godina i manje), srednju karijeru (od 11 do 20 godina) i kasnu karijeru (21 godina i više). Prema gornjoj slici, najveći broj ispitanika, tj. njih 39% nalazi se u srednjoj fazi karijere, zatim 36% u kasnoj fazi karijere te njih 25% u ranoj fazi karijere (Slika 3).

Tablica 12 niže prikazuje razlike u zadovoljstvu karijerom zaposlenika s obzirom na nezavisne karakteristike spol, pozicija u osigurateljnom društvu, faza karijere, obrazovanje te postoji li korelacija između zadovoljstva karijerom te dobi zaposlenika.

Tablica 12: Razlike u zadovoljstvu karijerom zaposlenika u osigurateljnom društvu s obzirom na nezavisne karakteristike ispitanika

Nezavisna karakteristika	Zadovoljstvo karijerom	Prosječni rang odgovora	Testna veličina	p-vrijednost
Spol	Muški	<u>45,73</u>	-0,85	0,40
	Ženski	40,66		
Pozicija u osigurateljnom društvu	Menadžerska	<u>50,70</u>	-1,99	<u>0,047</u>
	Nemenadžerska	38,86		
Faza karijere	Rana faza	41,86	0,22	0,89
	Srednja faza	40,66		
	Kasna faza	<u>43,53</u>		
Obrazovanje	SSS	39,76	0,96	0,62
	VŠS	39,34		
	VSS	<u>44,73</u>		
Dob	Pearsonova korelacija		0,43	0,09

Kada se uspoređuju zadovoljstvo karijerom s obzirom na različite faze karijere, iz tablice 12 može se vidjeti kako ne postoje statistički značajne razlike u zadovoljstvu karijerom među ispitanicima ovisno o fazi karijere u kojoj se nalaze. Nešto veći prosječni rang kasne faze karijere ukazuje na minimalno veću razinu zadovoljstva ispitanika u kasnoj fazi karijere, međutim, bez statističke značajnosti.

Iz tablice 12 je također vidljivo da postoji statistički značajna razlika između dimenzija **zadovoljstva karijerom i pozicije** na kojoj se ispitanik u osigurateljnom društvu nalazi. Iz iste tablice iz prosječnog ranga odgovora se može vidjeti da veće zadovoljstvo karijerom prevladava kod ispitanika koji se nalaze na menadžerskim pozicijama.

Rezultati tablice 12 prikazuju i kako ne postoji značajna statistička razlika između dimenzija zadovoljstva i spola ($p=0,4$), iako je iz tablice, prema prosječnom rangu odgovora koji je viši u slučaju muškog spola, vidljivo da su muškarci ipak nešto zadovoljniji karijerom od žena. Podaci koji se odnose na obrazovanje ukazuju na nepostojanje značajne statističke razlike između dimenzija zadovoljstva karijerom i obrazovanja, ali može se primijetiti da je ipak nešto veća razina zadovoljstva kod visoko obrazovanih ispitanika.

Zaključno, p-vrijednost za nezavisnu karakteristiku dobi u poduzeću je veća od 0,05 ($p=0,09$) što ukazuje na nepostojanje statističke povezanosti između nezavisne varijable dob i zadovoljstvo karijerom zaposlenika, dakle smatra se da se prema tim pokazateljima razina zadovoljstva karijerom zaposlenika ne mijenja ovisno o dobi.

4.2.3. Analiza povezanosti razine sagorijevanja na poslu s fazom karijere zaposlenika u osigurateljnom društvu

Glavni dio empirijskog rada bio je zaključiti postoji li povezanost između razine sagorijevanja na poslu s fazom u kojoj se ispitanici nalaze i ako postoji, za koju dimenziju sagorijevanja izraženije i za koju fazu karijere dominantnije. Neparametrijskim Kruskal-Wallis testom uspoređene su dimenzije sagorijevanja sa fazama karijere i dobiveni su niži rezultati (tablica 13).

Tablica 13: Testiranje povezanosti faze karijere i razine sagorijevanja na poslu zaposlenika u osigurateljnom društvu

Dimenzije sagorijevanja	Faza karijere	Prosječni rang	Kruskal-Wallis H	p-vrijednost
ISCRPLJENOST	Rana faza	30,50	9,22	<u>0,01</u>
	Srednja faza	<u>50,73</u>		
	Kasna faza	40,73		
CINIZAM	Rana faza	37,71	1,28	0,53
	Srednja faza	41,67		
	Kasna faza	45,35		
NEUČINKOVITOST NA POSLU	Rana faza	35,69	2,70	0,26
	Srednja faza	41,59		
	Kasna faza	46,85		

Prema podacima iz gornje tablice između dimenzija sagorijevanja cinizam i neučinkovitost na poslu te faza karijere ne postoji značajna povezanost jer su p-vrijednosti veće od 0,05 ($p=0,53$ za cinizam i $p=0,26$ za neučinkovitost). Međutim, kada se uspoređuje povezanost dimenzije

sagorijevanja iscrpljenost s fazama karijere, može se reći da postoji značajna statistička povezanost ($p=0,01$). Točnije, najviša percipirana razina sagorijevanja detektirana je kod zaposlenika u srednjoj fazi karijere te se ona značajno razlikuje od percipirane razine iscrpljenosti zaposlenika. U ranoj fazi karijere je zabilježena najmanja razina percipirane iscrpljenosti što je iznenađujuć nalaz. Naime, istraživanja uglavnom ukazuju na više razine iscrpljenosti zaposlenika mlađe životne dobi.

4.3. Ograničenja istraživanja

Prvo i potencijalno najveće ograničenje istraživanja zasigurno se veže uz veličinu uzorka. Uzorak je bio prigodan: zaposlenici osigurateljnog društva koji su bili dostupni odnosno voljni popuniti anketni upitnik u razdoblju u kojem su se prikupljali podaci. Rezultati istraživanja bi se zasigurno mogli smatrati reprezentativnijima da je ispitano više od 12.21% (83/680) zaposlenika osigurateljnog društva što je relativno nizak udio populacije za donošenje nekog konkretnog, univerzalnijeg zaključka za zaposlenike ove organizacije. Također, upitnik nije ispunio niti približno jednak broj ženskih i muških osoba: čak 61 žena i tek 22 muškarca što na nekim testovima može pomalo iskriviti rezultat, npr. pokazatelj kako su muški ispitanici nešto zadovoljniji karijerom u odnosu na žene (tablica 12).

Drugo ograničenje koje je imalo jednaku jačinu kao i prvo je moguća činjenica da su ispitanici bili pristrani u odgovaranju jer su znali da istraživanje provodi netko iz iste organizacije. Iskrivljenje prilikom odgovaranja je potencijalno dovelo do manje vjerodostojnih rezultata u percipiranom sagorijevanju na poslu ili zadovoljstvu karijerom jer se zaposlenici ipak mogu pribojavati da davanje potpuno iskrenog odgovora može rezultirati negativnim implikacijama na njihovo trenutno zaposlenje ili položaj u organizaciji.

Što se tiče kompletnog upitnika, iako je bio prilično jednostavan i nedvosmislen, imao je sveukupno 34 pitanja (uključujući i socio-demografske karakteristike) pa postoji mogućnost da je ispitanicima ipak bio predugačak, posebno uzevši u obzir da su ga vjerojatno ispunjavali tijekom radnog vremena. Također, vremenski period prikupljanja odgovora nije bio kratak, ali je upitnik bio distribuiran u vrijeme godišnjih odmora. Dakle, subjektivni doživljaj ispitanika temelji se na kratkoročnom raspoloženju u periodu koji je za zaposlenike i inače u službi odmora i to možda može objasniti relativno optimistične odgovore.

Elektronsko distribuiranje upitnika online putem sigurno predstavlja ograničenje s obzirom da bi se uživo potencijalno prikupilo više odgovora bi cilj istraživanja mogao biti bolje iskomuniciran ispitanicima.

5. ZAKLJUČAK

Fenomen sagorijevanja na poslu danas je sastavni dio svakodnevnice velikog broja zaposlenika. Od velike važnosti je nastaviti istraživati ovaj fenomen i nastaviti tražiti uspješne načine nošenja sa istim. Sagorijevanje na poslu direktno utječe na osjećaj (ne)učinkovitosti prilikom obavljanja svakodnevnih aktivnosti na poslu i na niz ostalih kognitivnih funkcija zato što pogađa čovjekovo tijelo i psihu te ukoliko se ne liječi, može dovesti do neželjenih posljedica.

Karijerni rast i napredak nešto je što pod pretpostavkom želi ostvariti svaki zaposlenik nekog poduzeća. Karijeru je korisno proučavati iz više perspektiva od kojih je jedna faze karijere. To je važno iz razloga što svaka životna dob čovjeku donosi različite brige, osjećaje, stavove i vrijednosti. S tim se mijenja i odnos prema radu i logično je za pretpostaviti da razina sagorijevanja nema isti tijek razvoja kroz različite faze karijere. Percipiranu opću razinu sagorijevanja, sagorijevanje prema fazi karijere i generalno zadovoljstvo karijerom zaposlenika prikazano je u empirijskom dijelu ovog rada na uzorku od 83 ispitanika jednog osigurateljnog društva koje posluje u Republici Hrvatskoj i zapošljava preko 600 zaposlenika.

Prema rezultatima upitnika može se reći da zaposlenici ovog osigurateljnog poduzeća gotovo da i ne percipiraju razinu vlastitog sagorijevanja, tj. da se generalno ne osjećaju previše sagorjelima na poslu, što je bio ipak iznenađujući rezultat. Otegotna okolnost, osim perioda u kojem su ispunjavali upitnik je i njihova potencijalna pristranost pri odgovaranju radi svjesnosti da upitnik distribuira osoba unutar poduzeća.

Povezanost dobi i dimenzija sagorijevanja cinizam i neučinkovitost na poslu nije značajna i negativna je pa se ne može se reći da će kretanje jedne varijable imati utjecaj na drugu, dakle da bi potencijalno porast dobi utjecao na smanjenje cinizma ili neučinkovitosti ili obrnuto, tj. da što je zaposlenik stariji da percipira manji osjećaj cinizma ili neučinkovitosti i obrnuto. Međutim, kad se radi o iscrpljenosti, čiji statistički pokazatelj povezanosti je značajan ali i negativan što to potvrđuje i rezultat iz tablice 9 gdje se vidi povećana razina iscrpljenosti, može se zaključiti da zaposlenici koji osjećaju veću razinu iscrpljenosti, automatski su i manje zadovoljni sa karijerom.

U odnosu sagorijevanja i spola, ne može se zaključiti osjećaju li se više sagorjelima muškarci ili žene. Prema poziciji u osigurateljnog društvu, rezultati ispitivanja pokazuju da se ispitanici na nemanadžerskim pozicijama osjećaju više cinično i neučinkovito na poslu nego ispitanici na menadžerskim/voditeljskim pozicijama. Isto tako, primijećeno je da se ispitanici

koji imaju završen stupanj obrazovanja na razini srednje i više stručne spreme osjećaju iscrpljenijima od ispitanika najvišeg obrazovnog stupnja, a to stoji i za cinizam i za iscrpljenost. Zanimljivo je spomenuti kako je ovo čak relativno dobar pokazatelj pošto se radi o gotovo jednakom broju ispitanika koji spadaju pod kategoriju najviše tj. visoko obrazovanih u odnosu na broj ispitanika druge dvije kategorije koji je veličinom tu približan kao broj najviše obrazovanih ispitanika. Također valja napomenuti kako intenzitet percipiranih simptoma sagorijevanja (sva 3) pada kako se diže razina obrazovanja ispitanika, dakle generalno najjače percipirano sagorijevanje osjećaju najniže formalno obrazovani zaposlenici.

Kada se gledaju rezultati zadovoljstva karijerom, tu su ispitanici blago iznadprosječno zadovoljni. Prema spolu, nešto su zadovoljniji karijerom muškarci, iako je važno za napomenuti da je gotovo tri puta manje ispitanika bilo muškog spola. Također, zadovoljniji karijerom su očekivano ispitanici na menadžerskim i voditeljskim pozicijama za razliku od onih koji su niže rangirani.

Prema fazi karijere, ispitanici svih triju faza bi prema ovim pokazateljima trebali biti gotovo podjednako zadovoljni sa minimalnim porastom zadovoljstva u kasnoj fazi karijere. Obrazovno gledajući, opet su zadovoljniji karijerom ispitanici koji imaju završen najviši stupanj obrazovanja. Povezanost dobi i zadovoljstva u karijeri nije značajna i ne može se reći niti zaključiti kako se razina zadovoljstva mijenja ovisno o dobi.

Konačno, glavni dio istraživanja imao je za cilj zaključiti koja faza karijere je najpogođenija sagorijevanjem na poslu u ovom poduzeću te kojom dimenzijom sagorijevanja intenzivnije. Ispostavilo se da su zaposlenici srednje faze karijere ovog poduzeća najpodložniji sindromu sagorijevanja, konkretnije, osjećaju se najviše iscrpljeno u odnosu na ispitanike druge dvije faze karijere što je relativno suprotno generalnom stavu istraživača u ovom polju da su mahom zaposlenici rane faze karijere najpogođeniji sindromom sagorijevanja (radi okolnosti kao što su ulazak i upoznavanje s organizacijom i kolegama, ulaganje velikih napora za napredovanje, nerijetka nestabilnost zaposlenja radi mobilnosti zapošljavanja, ovisnost drugima i sl.). Veoma važno za spomenuti je da je i ispitanika rane faze karijere u ovom istraživanju zastupljeno najmanje, 25,3%, dok je ispitanika srednje faze najviše zastupljeno u istraživanju, što možda igra ulogu u iznenađujućim rezultatima. Postoji i velika vjerojatnost da bi rezultati istraživanja bili nešto drugačiji da se u obzir uzelo više ispitanika te da se upitnik provodio krajem kalendarske godine jer je tada najveći opseg posla u organizaciji i sigurno bi se percipirana razina sagorijevanja razlikovala od one u doba kada su poslovni zahtjevi prilično smanjeni.

POPIS IZVORA

1. Adler, S. i Aranya, N. (1984.), A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages, *Journal of Vocational Behavior*, 25(1), 45-57. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(84\)90035-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(84)90035-6)
2. Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A. i Lönnqvist, J. (2006.), Burnout in the general population. Results from the Finnish Health 2000 Study, *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 41(1), 11-17. <https://doi.org/10.1007/s00127-005-0011-5>
3. Ahola, K., Honkonen, T., Virtanen, M., Aromaa, A. i Lönnqvist, J. (2008.), Burnout in Relation to Age in the Adult Working Population, *Journal of Occupational Health*, 50(4), 362-365. 10.1539/joh.M8002
4. Akkermans, J., de Lange, A.H., van der Heijden, B.I.J.M., Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W. i Dikkers, J.S.E. (2016.), What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation, *Career Development International*, 21(4), 419-439. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0063>
5. Athanasou, J.A. i Esbroeck, R.V. (2008.), Introduction: An International Handbook of Career Guidance, u: Athanasou, J.A. i Esbroeck, R.V. (ur.), *International Handbook of Career Guidance* (str. 1-23.), Heidelberg: Springer
6. Beardwell, J. i Thompson, A. (2017.), *Human Resource Management: A contemporary approach*, 8. izd., Edinburgh, United Kingdom: Pearson Education Limited
7. Bertolino, M., Truxillo, D. M. i Fraccaroli, F. (2011.), Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions, *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 248-263. <https://doi.org/10.1002/job.670>
8. Brewer, E. i Shapard, L. (2004.), Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience, *Human Resource Development Review*, 3(2), 102-123. <https://doi.org/10.1177/1534484304263335>
9. Burke, R.J. (1989.), Career stages, satisfaction, and well-being among police officers, *Psychological reports*, 65(1), 3-12. doi:10.2466/pr0.1989.65.1.3
10. Carod-Artal, F.J. i Vázquez-Cabrera, C. (2012., 5. rujan), Burnout Syndrome in an International Setting, *Burnout for Experts*, preuzeto s https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-4614-4391-9_2

11. Chen, C.P. (2003.), *Integrating Perspectives in Career Development Theory and Practice*, *The Career Development Quarterly*, 51(3), 203–216. doi:10.1002/j.2161-0045.2003.tb00602.x
12. Chur-Hansen, A., & Mclean, S. (2006), On being a Supervisor: The Importance of Feedback and how to give it, *Australasian Psychiatry*, 14(1), 67–71. doi:10.1080/j.1440-1665.2006.02248.x
13. Clark, M. i Arnold, J. (2008.), The nature, prevalence and correlates of generativity among men in middle career, *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 473-484. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.002>
14. Cron, W.L. i Slocum, J.W. (1986.), The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance, *Journal of Marketing Research*, 23(2), 119-129. <https://doi.org/10.2307/3151659>
15. Cummings, T.G. i Worley, C.G. (2009.), *Organization Development & Change*, South Western Cengage Learning: Mason
16. Dessler, G. (2020.), *Human Resource Management (16.izd.)*, London: Pearson
17. Dyrbye, L. N., Varkey, P., Boone, S. L., Satele, D. V., Sloan, J. A. i Shanafelt, T. D. (2013.), Physician satisfaction and burnout at different career stages, *Mayo Clinic proceedings*, 88(12), 1358-1367. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2013.07.016>
18. Fernet, C., Gagne, 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. 10.1002/job.673
19. Freudenberger, H. J. (1974), Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
20. Friedman, I. A. (2003), Self-Efficacy and burnout in teaching: the importance of interpersonal-relations efficacy, *Social Psychology of Education*, 6(3), 191–215. doi:10.1023/a:1024723124467
21. Gibson, D.E. (2003.), Developing the Professional Self-Concept: Role Model Construals in Early, Middle and Late Career Stages, *Organizational Science*, 14(5), 591-610. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.5.591.16767>
22. Glasheen, J.J. (2011.), Career Satisfaction and Burnout in Academic Hospital Medicine, *Archives of Internal Medicine*, 171(8), 782. doi:10.1001/archinternmed.2011.153
23. Greenglass, E.R. i Burke, R.J. (1988.), Work and Family Precursors of Burnout in Teachers: Sex Differences, *Sex Roles*, 18(3-4), 215-229. <https://doi.org/10.1007/BF00287791>

24. Greenhaus, J.H. i Callanan, G.A. (2006.), *Encyclopedia of Career Development*, London: SAGE Publications, Inc.
25. Hertel, G. i Zacher, H. (2018.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work, & Organization Psychology*, SAGE Publications:Thousand Oaks, Kalifornija, SAD
26. Houtman, I. I Jettinghoff, K. (2007.), *Raising awareness of stress at work in developing countries: A modern hazard in a traditional working environment: Advice to employers and worker representatives* (Protecting Workers' Health Series No. 6), preuzeto s http://www.who.int/occupational_health/publications/raisingawarenessofstress.pdf . (Accessed 16.08.2021.)
27. Hurrell J.J., McInaney, M.A. i Murphy, L.R. (1990.), The Middle Years, *Prevention in Human Services*, 8(1), 179-203. http://dx.doi.org/10.1300/J293v08n01_12
28. Isabella, L.A. (1988.), *The effect of career stage on the meaning of key organizational events*, preuzeto s https://www.jstor.org/stable/2488092?seq=1#metadata_info_tab_contents
29. Johnson, S. J., Machowski, S., Holdsworth, L., Kern, M. i Zapf, D. (2017.), Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 205-216. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.001>
30. Johnson, S.J., Holdsworth, L., Hoel, H. i Zapf, D. (2013.), Customer stressors in service organizations: The impact of age on stress management and burnout, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 318-330. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.772581>
31. Kakiashvili, T., Leszek, J. i Rutkowski, K. (2013.), The medical perspective on burnout, *International journal of occupational medicine and environmental health*, 26(3), 401-412. <https://doi.org/10.2478/s13382-013-0093-3>
32. Kanfer, R. i Ackerman, P.L. (2004.), *Aging, Adult Development, and Work Motivation*, preuzeto s <http://www.jstor.org/stable/20159053> .
33. Kaschka, W. P., Korczak, D. i Broich, K. (2011.), Burnout: a fashionable diagnosis, *Deutsches Arzteblatt international*, 108(46), 781-787. <https://doi.org/10.3238/arztebl.2011.0781>
34. Keeton, K., Fenner, D.E., Johnson, T.R.B. i Hayward, R.A. (2007.), Predictors of Physician Career Satisfaction, Work–Life Balance, and Burnout. *Obstetrics & Gynecology*, 109(4), 949-955. doi:10.1097/01.aog.0000258299.45979.37

35. Klindžić, M. (2020.), Organizacijske intervencije u području upravljanja ljudskim potencijalima – 1. dio predavanja na kolegiju Razvoj organizacije, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
36. Klindžić, M. (2020.), Intervencije u upravljanju ljudskim potencijalima – 2. dio predavanja na kolegiju Razvoj organizacije, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
37. Leiter, M. P., Maslach, C. (2005.), *Banishing Burnout: six strategies for improving your relationship with work*, Jossey-Bass: San Francisco
38. Leiter, M.P. i Schaufeli W.B. (1996.), Consistency of the burnout construct across occupations, *Anxiety Stress Coping*, 9(3), 229-243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
39. Marchand, A., Blanc, M. E. i Beaugregard, N. (2018.), Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms?, *Occupational medicine (Oxford, England)*, 68(6), 405-411. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy088>
40. 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>
41. 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. [10.1080/0142159x.2016.1248918](https://doi.org/10.1080/0142159x.2016.1248918)
42. Mathis, R.L., Jackson, J.H., Valentine, S.R. i Meglich, P.A. (2017.), *Human Resource Management*, 15. izd., Boston, MA: Cengage Learning
43. Novak, T., Laušić, H. i Nišević-Jandrić, A. (2008.), Zadovoljstvo poslom, profesionalni stres i sagorijevanje osoblja u penalnim institucijama – pregled literature, *Kriminologija & socijalna integracija : časopis za kriminologiju, penologiju i poremećaje u ponašanju*, 16(1), 109-126.
44. Orpen, C. (1994.), The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success, *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37. <http://dx.doi.org/10.1108/01437729410053617>
45. Richter, A., Kostova, P. i Wegner, R. (2014.), Children, care, career – a cross-sectional study on the risk of burnout among German hospital physicians at different career stages, *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9(1), 1-9. doi:10.1186/s12995-014-0041-6
46. Rubino, C., Luksyte, A., Perry, S. J. i Volpone, S. D. (2009.), How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation, *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 289-304. <https://doi.org/10.1037/a0015284>

47. Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K. i Riedel-Heller, S. G. (2014., 14. ožujak), The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion - a systematic review, *Journal of occupational medicine and toxicology*, preuzeto s <https://occup-med.biomedcentral.com/articles/10.1186/1745-6673-9-10>
48. Shanafelt, T. D., Balch, C. M., Bechamps, G. J., Russell, T., Dyrbye, L., Satele, D., Collicott, P., Novotny, P. J., Sloan, J. i Freischlag, J. A. (2009.), Burnout and career satisfaction among American surgeons, *Annals of surgery*, 250(3), 463-471. <https://doi.org/10.1097/SLA.0b013e3181ac4dfd>
49. Slocum, J.W. i Cron, W.L. (1985.), Job Attitudes and Performance during Three Career Stages, *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 126-145. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(85\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(85)90013-2)
50. Starmer, A. J., Frintner, M. P. i Freed, G. L. (2016.), Work-Life Balance, Burnout, and Satisfaction of Early Career Pediatricians, *Pediatrics*, preuzeto s <https://pediatrics.aappublications.org/content/137/4/e20153183.long>
51. Super, D.E. i Jordaan, J.P. (1973.), Career Development Theory, *British Journal of Guidance and Counselling*, 1(1), 3-16. <https://doi.org/10.1007/BF00287791>
52. Sonnenfeld, J. i Kotter, J.P. (1982.), The Maturation of Career Theory, *Human Relations*, 35(1), 19-46. <https://doi.org/10.1177/001872678203500103>
53. Tennant, C. (2001), Work-related stress and depressive disorders, *Journal of Psychosomatic Research*, 51(5) , 697–704. 10.1016/s0022-3999(01)00255-0
54. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. i Atkinson, C. (2020.), *Human Resource Management*, London: Pearson
55. Tsai, H.H., Yeh, C.Y., Su, C.T., Chen, C.J., Peng, S.M. i Chen, R.Y. (2013.), The effects of Exercise Program on burnout and Metabolic Syndrome Components in Banking and Insurance Workers, *Industrial Health*, 51(3), 336-346. 10.2486/indhealth.2012-0188
56. Van Eck Peluchette, J. i Jeanquart, S. (2000.), Professionals' Use of Different Mentor Sources at Various Career Stages: Implications for Career Success, *The Journal of Social Psychology*, 140(5), 549-564. <http://dx.doi.org/10.1080/00224540009600495>
57. Wang, J. (2005), Work stress as a risk factor for major depressive episode(s), *Psychological Medicine*, 35(6) , 865–871. 10.1017/s0033291704003241
58. Weber, A. i Jaekel-Reinhard, A. (2000.), Burnout Syndrome: A Disease of Modern Societies?, *Occupational Medicine*, 50(7), 512-517. <https://doi.org/10.1093/occmed/50.7.512>

59. West, C.P., Huschka, M.M., Novotny, P.J. et al. (2006.), Association of perceived medical errors with resident distress and empathy: A prospective longitudinal study, *Journal of the American Medical Association*, 296(9), 1071–1078. 10.1001/jama.296.9.1071

POPIS TABLICA

Tablica 1: Tip karijere prema tipovima osobnosti.....	10
Tablica 2: Suvremeni pristupi karijeri.....	12
Tablica 3: Najčešće intervencije u području upravljanja ljudskim potencijalima	20
Tablica 4: Metode obrazovanja ljudskih potencijala	23
Tablica 5: Razlike između stresa i sagorijevanja na poslu	32
Tablica 6: Pregled reakcija i simptoma sagorijevanja na poslu	34
Tablica 7: Načini nošenja sa sagorijevanjem.....	41

POPIS SLIKA

Slika 1: Podjela karijere na faze	70
Slika 2: Faze nastanka sindroma sagorijevanja na poslu.....	31
Slika 3: Grafički prikaz distribucije ispitanika u osigurateljnom društvu prema fazi karijere (%)	55

PRILOZI

Prilog 1: Anketni upitnik

Poštovane kolegice i kolege,

ovo istraživanje provodi se u okviru izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Informacije i podaci koji će se prikupiti u ovom istraživanju koristit će se isključivo u svrhu izrade diplomskog rada. Kroz ovaj upitnik ispitivat će se sveopće zadovoljstvo karijerom i odabrani stavovi o radu. Upitnik je namijenjen svakom zaposleniku ovog poduzeća. Krajnji cilj ovog istraživanja je otkriti povezanost stadija karijere s percipiranim zadovoljstvom i stavovima o radu te interpretirati tu povezanost. Sudjelovanje u anketi i cjelokupnom istraživanju u potpunosti je dobrovoljno i anonimno.

Unaprijed zahvaljujem na sudjelovanju u istraživanju za potrebe mog diplomskog rada!

Odabrani stavovi o radu 1.

U sljedećim tvrdnjama, na skali od 1 do 5, odaberite odgovor koji najbolje opisuje vašu situaciju (procjena iz prethodnog mjeseca): 1 - Nikako se ne slažem, 2 - Ne slažem se, 3 - Niti se slažem niti se ne slažem, 4 - Slažem se, 5 - Potpuno se slažem.

Odaberite odgovor koji najbolje opisuje vašu situaciju (procjena iz prethodnog mjeseca).
1. Zatrpan/na sam poslom.
2. Osjećam se obeshrabreno na poslu i razmišljam o napuštanju posla.
3. Često loše spavam zbog okolnosti na poslu.
4. Često propitujem vrijednost svog rada.
5. Osjećam da postupno imam sve manje za dati.
6. Moja očekivanja od posla i izvedbe su se smanjila.
7. Stalno imam grižnju savjesti jer me posao tjera da zapostavljam bliske prijatelje i rodbinu.
8. Osjećam da postepeno gubim interes za rad s kupcima i/ili drugim zaposlenicima.

9. Prije sam se osjećao cjenjenije na poslu.

Zadovoljstvo karijerom

Ovaj dio upitnika odnosi se na percipirano zadovoljstvo karijerom. Molimo zabilježite kraj svake izjave koliko se slažete sa svakom stavkom odabirući jedan od brojeva na skali od 1 do 5, gdje je 1 - Uopće se ne slažem, 2- Ne slažem se, 3 - Niti se slažem niti se ne slažem, 4 - Slažem se te 5 - Potpuno se slažem.

1. Zadovoljan/na sam uspjehom koji sam postigao/la u karijeri.

2. Zadovoljan/na sam napretkom koji sam postigao/la u ostvarivanju ukupnih ciljeva u karijeri.

3. Zadovoljan/na sam napretkom koji sam postigao/la u ostvarivanju ciljeva glede prihoda.

4. Zadovoljan/na sam napretkom koji sam postigao/la u ostvarivanju ciljeva za napredovanje.

5. Zadovoljan/na sam napretkom koji sam postigao/la u ostvarivanju ciljeva za razvoj novih vještina.

Socio-demografski podaci:

1. Spol

- Muško
- Žensko

2. Dob

3. Razina obrazovanja:

- Srednja stručna sprema
- Viša stručna sprema
- Visoka stručna sprema

4. Ukupne godine radnog staža:

- 10 godina i manje
- Od 11 do 20 godina
- 21 godina i više

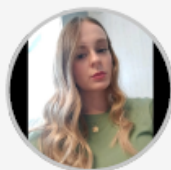
5. Godine radnog staža na trenutnoj poziciji:

- Do 5 godina
- 6-10 godina
- 11-15 godina
- Više od 15 godina

6. Pozicija:

- Menadžerska/voditeljska
- Nemenadžerska

ŽIVOTOPIS AUTORICE



**Eva
Miljković**

DATUM ROĐENJA:
04/10/1995

KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

Nikole Hećimovića 9, null
10000 Zagreb, Hrvatska

eva.miljkovic@gmail.com

(+385) 91 1946332

LinkedIn: [https://
www.linkedin.com/in/eva-
miljkovic%2087-40b996201/](https://www.linkedin.com/in/eva-miljkovic%2087-40b996201/)

O MENI

Redovna studentica integriranog preddiplomskog i diplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Odabrani smjer s kojim završavam svoje visokoškolsko obrazovanje spada u područje Organizacije i menadžmenta. Uz redovan studij, od prve godine fakulteta radim studentske poslove: od onih honorarnih do prvog pravog, ozbiljnog studentskog posla u osiguranju u kojem radim već 2 i pol godine svakodnevno. Velika strast za mene predstavlja učenje novih jezika i istraživanje stranih kultura. Veliki sam zaljubljenik u engleski i njemački jezik, ali i turski, španjolski i talijanski jezik i kulturu. Radno mjesto koje priželjkujem je povezano s Društveno odgovornim poslovanjem i menadžmentom ljudskih potencijala.

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

09/2015 – TRENUTAČNO – Trg John F. Kennedy 6, Zagreb, Hrvatska

Student

Ekonomski fakultet Zagreb

Područja obrazovanja

- Društvene znanosti, novinarstvo i informacijske znanosti : *Ekonomija* | *Društvene i bihevioralne znanosti, nije podrobije definirano*
- Poslovanje, administracija i pravo : *Upravljanje i administracija*

<https://www.efzg.unizg.hr/>

09/2010 – 06/2014 – Dobojska 12, Zagreb, Hrvatska

Srednja stručna sprema

IX. Gimnazija Zagreb

<http://www.gimnazija-deveta-zg.skole.hr/>

JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

DRUGI JEZICI:

engleski

Slušanje C1	Čitanje B2	Govorna produkcija C1	Govorna interakcija C1	Pisanje C1
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

njemački

Slušanje B1	Čitanje B1	Govorna produkcija B1	Govorna interakcija B1	Pisanje A2
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

španjolski

Slušanje B1	Čitanje B1	Govorna produkcija A2	Govorna interakcija A2	Pisanje A2
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

talijanski

Slušanje A1	Čitanje A1	Govorna produkcija A1	Govorna interakcija A1	Pisanje A1
----------------	---------------	-----------------------------	------------------------------	---------------

DIGITALNE VJEŠTINE

Internet / MS Office (Word Excel PowerPoint) / Word / Microsoft PowerPoint / Microsoft Word / Tiskni rad / Društvene mreže (različite platforme) / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Priprema i oblikovanje prezentacija (MS PowerPoint) / Windows