

# Sindrom sagorijevanja razlika generacije Y i Z

---

**Kozulić, Dunja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:559103>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DUNJA KOZULIĆ**

**SINDROM SAGORIJEVANJA: RAZLIKA  
GENERACIJE Y I Z**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DUNJA KOZULIĆ**

**SINDROM SAGORIJEVANJA: RAZLIKA  
GENERACIJE Y I Z**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303058515, redoviti student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Vodstvo**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor/ica: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Dunja Kozulić kandidatkinja za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 23. prosinca, 2021. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Dunja Kozulić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Sindrom sagorijevanja: razlika generacije Y i Z koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 23. prosinca 2021.

Potpis

---

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. SINDROM SAGORIJEVANJA (BURNOUT)</b> .....	2
2.1. Utjecaj stresa na pojavu sindroma sagorijevanja .....	3
2.1.1. Uzroci sagorijevanja koji su nastali u djetinjstvu .....	5
2.1.2. Bespomoćnost .....	6
2.1.3. Posljedice teških iskustava iz djetinjstva .....	7
2.2. Definicija i determinante sindroma sagorijevanja .....	8
2.2.1. Determinante sindroma sagorijevanja .....	10
2.2.2. Proces sindroma sagorijevanja .....	13
2.2.3. Usmjerenost na sindrom sagorijevanja na poslu .....	22
2.3. Strategije sprječavanja sagorijevanja na poslu .....	24
2.3.1. Rješavanje problema radnog opterećenja .....	25
2.3.2. Rješavanje problema kontrole .....	26
2.3.3. Rješavanje problema nagrađivanja .....	27
2.3.4. Rješavanje problema u zajednici .....	28
2.3.5. Rješavanje problema pravednosti .....	29
2.3.6. Rješavanje vrijednosnih problema .....	31
<b>3. GENERACIJSKA SEGREGACIJA I OBILJEŽJA GENERACIJA Z I Y</b> .....	33
3.1. Pojam generacija i generacijske segregacije .....	33
3.1.1. Tiha generacija .....	34
3.1.2. Baby Boom generacija .....	34
3.1.3. Generacija X .....	35
3.1.4. Generacija Y .....	35
3.1.5. Generacija Z .....	36
3.2. Specifičnosti generacije Y .....	38
3.3. Specifičnosti generacije Z .....	44
3.4. Usporedba generacije Y i Z .....	46
<b>4. SINDROM SAGORIJEVANJA RAZLIKA GENERACIJA Y I Z NA PRIMJERU LJEKARNI</b> .....	48
4.1. Rezultati istraživanja .....	49
4.2. Zaključak provedenog istraživanja .....	61
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	62
Literatura .....	63
Popis tablica .....	66

Popis grafova .....	66
Prilog .....	66
Sažetak .....	73
Summary .....	74

## 1. UVOD

Ovim diplomskim radom obuhvaćena je tema sindroma sagorijevanja generalno i u kontekstu koji se odnosi na dvije najmlađe generacije na tržištu rada – Generacije Y i Z. Rad se sastoji od četiri poglavlja, uvoda, zaključka, popisa; korištene literature, priloga, grafikona te tablica. Na samom kraju rada se nalazi sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku. U svrhu ovog diplomskog rada korištene su sljedeće metode: deduktivna metoda, induktivno-deduktivna metoda, povijesna metoda, metoda istraživanja, metoda studije slučaja.

Sindrom sagorijevanja predstavlja psihološki poremećaj do kojeg dolazi zbog kroničnog stresa uzrokovanog neskladom na radnom mjestu. U poglavlju dva opisani su fenomeni koji se referiraju na: utjecaj stresa na pojavu sindroma sagorijevanja, definicija i determinante sagorijevanja, sam proces sa svim njegovim fazama, uzroci koji proizlaze iz teškog djetinjstva te strategije sprječavanja sagorijevanja. Predmet istraživanja je sindrom sagorijevanja na poslu, na primjeru ljekarni na području Hrvatske, a cilj istraživanje je ispitati zadanu hipotezu koja je objašnjena u poglavlju pod nazivom „Sindrom sagorijevanja: razlika generacije Y i Z na primjeru ljekarni“. Istraživački dio rada usmjeren je na dokazivanje hipoteze navedene u nastavku: H: *Postoji značajna korelacija između generacijske skupine i „Isscrpljenosti“.*

Nadalje, u poglavlju pod nazivom Generacijska segregacija i obilježja generacija Y i Z definirani su najvažniji termini vezani za tematiku. Odnosno, pojmovi generacije, generacijske integracije i segregacije. Također, nalazi se i kratki opisi svih trenutno odraslih dobnih skupina. Slijedom toga u poglavlju navedena su detaljističkim opisom o specifičnosti generacija Y i Z, nadalje usporedba istih.



## 2. SINDROM SAGORIJEVANJA (BURNOUT)

Sindrom sagorijevanja, (eng. Burnout), predstavlja patološko psihološko stanje pojedinca na radnom mjestu koje se javlja kao posljedica velikog stresa i zahtjevnih očekivanja od strane vodstva<sup>1</sup>. Normalno ili zdravo psihološko stanje pretpostavlja cjelokupnu psihičku dobrobit, odnosno sustav pozitivnih osjećaja u vezi sa sobom te u odnosima s drugim ljudima, kao i mogućnost suočavanja s problemima. Sindrom sagorijevanja je stanje fizičke i emocionalne iscrpljenosti. Može se dogoditi kada doživite dugotrajni stres na svom poslu ili kada ste dugo radili u fizički ili emocionalno iscrpljujućoj ulozi<sup>2</sup>. Odsustvo ovih elemenata ukazuje na potencijalnu ili već postojeću krizu unutar čovjeka. To znači da se pojavio problem u nekoj od sfera života. Pojava se može očitovati u pomanjkanju želje za smijehom i zabavom, nemogućnosti suočavanja sa stresnim situacijama, nedostatku smisla i svrhe, neravnoteži između poslovnog i privatnog života ili primjerice u nemogućnosti učenju novih stvari te prilagođavanju promjenama.

Iako se sindrom sagorijevanja počeo spominjati kao termin već u šezdesetim godinama prošloga stoljeća, tek ga je 1971. godine psihoanalitičar Herbert J. Freudenberger oblikovao u koncept s jasnom definicijom.

Sagorijevanje je sindrom emocionalnog iscrpljenja i cinizma koji se javlja u osoba koje rade s drugim ljudima u bilo kojem pogledu. Ključan aspekt jest emocionalno iscrpljenje. Kako se troše njihovi resursi emocija, tako osoba osjeća da nema više što dati od sebe na psihološkoj razini. Drugi bitan aspekt je razvitak negativnih, ciničnih stavova i osjećaja prema drugoj osobi ili njegovim osjećajima. Treći aspekt sindroma sagorijevanja jest tendencija negativnoj samo evaluaciji. Osoba se osjeća nezadovoljno samo sobom i vlastitim postignućem u radu.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Profesionalni stres kod socijalnih radnika: izvori stresa i sagorijevanje na poslu dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/189008> (14. 12. 2021.)

<sup>2</sup> Burnout, dostupno na: <https://mentalhealth-uk.org/burnout/> (14. 12. 2021.)

<sup>3</sup> Sindrom sagorijevanja na poslu djelatnika bankarskog sektora koji su u direktnom kontaktu s korisnicima, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/260930> (14. 12. 2021.)

## 2.1. Utjecaj stresa na pojavu sindroma sagorijevanja

Nepoželjno psihičko stanje u kojem radnik dolazi do točke krajnje iscrpljenosti, umora i nemogućnosti kontinuiranog nastavka obavljanja svakodnevnih zadataka jednako je posljedica vanjskih čimbenika, koliko i posljedica nesposobnosti adekvatnog prilagođavanja tim čimbenicima. Dakle, uvijek nešto prethodi sagorijevanju, odnosno do burnouta dolazi zbog neprikladnih situacija koje kod nekih pojedinaca rezultiraju pojavom stresa. Prema tome, prvo treba definirati pojam stresa i stresora.

Riječ stres je jedna od onih koje se svakodnevno čuju u uobičajenom govoru. Koristi se da bi se označio čitav niz stvari iz čega se može zaključiti da je njegovo značenje u svakodnevnom govoru deformirano i da ne odgovara značenju iz naučnog jezika. U svakodnevnom govoru ovaj termin se najčešće upotrebljava u kontekstu konfliktnih događaja i nepovoljnih situacija kroz koje ljudi prolaze.<sup>4</sup>

Pojam stresa ima dvojako značenje, u prvom redu stres se generalno odnosi na svaku reakciju određenog organizma na opasne ili na drugi način štetne podražaje koji dolaze iz okoline. S druge strane, stres predstavlja učinak koji nastaje kao posljedica djelovanja stresora. Osim toga, suprotno uvriježenom stajalištu, stres nije uvijek negativna pojava. Postoji i pozitivna vrsta stresa koja se odnosi na efikasno i efektivno suočavanje s nepredvidivim situacijama kada pojedinac može iskoristiti svoju sposobnost za pronalaženje zadovoljavajućeg ishoda. U tom smislu, moguće je govoriti zapravo o pojavi izazova, a ne toliko nužno problemima. Međutim, u kontekstu ovog rada i pojave sindroma sagorijevanja govorit će se o uobičajenom obliku stresa – onom negativnom.

S druge strane, stresori su upravo ti događaji koji mogu, ali i ne moraju, poremetiti normalno funkcioniranje osobe koja im je izložena. Dakle, ovisno o pojedincu, postojat će odgovor na problem, a onda će se to manifestirati fizički, psihički ili u ponašanju. Te manifestacije se nazivaju stresnim reakcijama.

Privatni život svakog čovjeka obiluje situacijama koje brzo mogu postati stresori, a onda i izazvati stres. Neke od tih situacija jesu<sup>5</sup>:

---

<sup>4</sup> Stres u organizaciji, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267672> (14. 2. 2021.)

<sup>5</sup> Lindberg S., „*Psychological Stress*“, dostupno na: <https://www.healthline.com/health/psychological-stress>, (04. 06. 2021.)

- Obiteljski sukobi,
- nove ili sve veće odgovornosti na radnom mjestu,
- financijska opterećenja,
- gubitak voljene osobe
- zdravstveni problemi,
- preseljenje u novo mjesto,
- izlaganje jednom ili više traumatičnih incidenata, poput sudjelovanja u prometnoj nesreći.

Kategorizirajući prema izvoru nastanka, postoje tri vrste stresa.<sup>6</sup> To su traumatični događaji, životne promjene i neugodnosti koje se javljaju svakoga dana. Stresori koji izazivaju traume jesu ratovi, silovanja, prirodne katastrofe i slično. Ovakve situacije se nerijetko proživljavaju ponovno u glavi čitav život i dolazi do razvitka duševnih bolesti – Posttraumatskog stresnog poremećaja.

Nadalje, velike i nagle životne promjene izazivaju stres kod velikog broja ljudi. Ovisno o mogućnosti prilagodbe, takve situacije će uzrokovati veće ili manje stresne reakcije. Osim toga, postoje i svakodnevni izvori stresa, a u njih se mogu ubrojiti i stresovi koje zaposlenik doživljava na poslu.

Osim spomenutih situacija koje često izazivaju stres, uključujući i navedene nove ili veće odgovornosti na radnom mjestu, jedna vrsta stresa je i poslovni stres. To znači da čimbenici koji utječu na pojavu reakcije dolaze iz radnog okruženja. Ovakvi stresori imaju negativan utjecaj na uspjeh pojedinaca, a ponekad i na generalno zdravlje njegova tijela i uma.

Stres uzrokovan poslom produkt je neravnoteže između potreba radnika i zahtijeva koje za to radno mjesto dobiva. Poslovni stres može se pojaviti na bilo kojoj razini u organizaciji, kao i u bilo kojoj funkciji. Također, stresne situacije se javljaju u svim granama gospodarstva. Naravno, što je opis posla složeniji, a odgovornosti veće, postojat će i veći broj podražaja koji bi mogli izazvati trajno neugodno raspoloženje. No, sve ovisi o osobnosti pojedinca, naime različite osobe će drugačije reagirati na pojavu stresu. Osim toga, reakcija iste osobe koja doživljava nešto stresno se može razlikovati s obzirom na vrijeme kada problem nastane.

---

<sup>6</sup> Stres u organizaciji, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267672> (14. 12. 2021.)

### Distinkcija između pojmova stresa i pritiska

Ponekad se događa da se pojmovi stresa i pritiska poistovjećuju. Međutim, riječ je o dva različita termina. Prije svega, pritisak je sastavni dio obavljanja posla i moguće ga je vezati uz motivaciju na radu. Dok pretjerani, dugotrajni ili nekontrolirani pritisak može dovesti do pojave stresa.

Pritisak se može opisati kao sila koja djeluje na neki entitet. Iako ima negativni prizvuk, zapravo samo definira određene okvire u kojima se posao mora obavljati. Također može se odnositi i na vremenski rok ili druga pravila koje svako radno mjesto ima.

„Stres je stoga odgovor na pritisak. Pritisak u određenoj mjeri može biti koristan kada potiče motivaciju i predanost, ali pretjerani pritisak postaje stres koji je štetan i može dovesti do velikih bolesti, čak i smrti.<sup>7</sup>

U suvremenom svijetu stres je neizbježan, a uklanjanje i prilagođavanje istom je prijeko potrebno kako bi se normalno funkcioniralo. Jednako pogađa sve demografske skupine i sve narode. Premda, veća je vjerojatnost da će se pojaviti u razvijenijim zemljama gdje postoji i više izvora neugodnih situacija. Općenito gledajući, poveznica između stresa i sagorijevanja na poslu može biti posljedica nekih od sljedećih faktora. To su čimbenici svojstveni poslu, ulozi radnika u organizaciji, međuljudskim odnosima, razvoju karijere, organizacijske strukture i kulture te vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje tvrtke. Više o tome bit će predstavljeno u nastavku rada.

#### 2.1.1. Uzroci sagorijevanja koji su nastali u djetinjstvu

Fizički ili duševni krah, odnosno sindrom sagorijevanja, kako vidljivo iz prethodnog poglavlja, jest proces koji traje. Točnije kazano, iako se u trenutku kada nastane kronični stres može činiti da je uzrokovan samo aktualnom situacijom, u većem broju slučajeva to nije tako. Depresija i slični psihički poremećaji nastaju kroz vrijeme. Nekad se događa da godinama poslije uzroka problema čovjek osjeti posljedice istog.

---

<sup>7</sup> Monish S., „*Job Stress*“, dostupno na: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/job-stress/job-stress/21241> (05. 06 2021.)

Traume se javljaju kao posljedica jako stresnih čimbenika, a to su na primjer gubitak voljene osobe, teška bolest, porod i teška trudnoća, sudski proces ili čekanje presude. Do manifestacije psihičkih posljedica izazvanim tim traumama može doći tek kad se pojavi neki drugi okidač. Katkad pojedinac proživi teško djetinjstvo, a da nije toga ni svjestan. Poslije u odrasloj dobi učinci trauma iz najranije dobi dovode do sagorijevanja.

### 2.1.2. Bespomoćnost

Bespomoćnost predstavlja stanje nemogućnosti djelovanja u svoju korist, bila ta nemogućnost realna ili umišljena. Nerijetko se javlja kod djece koja su pretrpjela bilo kakav oblik nasilja, a implikacije tog problema, ako se ne prepoznaju i liječe na vrijeme, mogu ostati prisutne tijekom cijelog života odrasle osobe. Osjećaj da se ne može ništa učiniti kako bi se izašlo iz teške situacije pretvara se u naučenu bespomoćnost.

*„Naučena bespomoćnost, pasivno prihvaćanje neugode, bez pokušaja bijega iz situacije ili suprotstavljanja izvoru neugode. Stanje naučene bespomoćnosti proizlazi iz ranijih iskustava živoga bića, koje je izlaganjem bolnoj i/ili neugodnoj bezizlaznoj situaciji naučilo da nad njom nema nadzora.“<sup>8</sup>*

Ovakva vrsta osjećaja nemoći ispoljava se i u situacijama kada u stvarnosti postoji način i mogućnost da se iz istih izađe. Što je percepcija o teškoći veća, bit će veći i osjećaj bespomoćnosti. Naime, ako pojedinac smatra da je problem u njemu, a ne u vanjskim čimbenicima, tada će jačina doživljenog događaja biti na višoj razini. Naučena bespomoćnost se nerijetko veže za kasniji nastanak depresije.

Više puta spomenuta medicinska znanstvenica i psihologinja Borysenko je navela primjer kako stres koji se pojavljuje nije samo rezultat vanjskih okolnosti, već i načina razmišljanja osobe koja proživljava stresnu situaciju.

Kod provođenja jednog psihološkog istraživanja podijelili su studente, koji su se javili za sudjelovanje, u dvije grupe. Nakon što su ispitanici smješteni u prostorije napomenuto im je da će uskoro čuti glasnu buku. Za jednu grupu je postojala opcija

---

<sup>8</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža: „*Naučena bespomoćnost*“, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=43111> (21. 06. 2021.)

da ukoliko buka postane neizdrživa, utoliko pritisnu gumb za uzburu. Druga grupa nije imala tu opciju. Eksperiment je pokazao da polovica ispitanika koja je imala mogućnost pritiska gumba ni jednom nije to učinila. Razlog za to leži u činjenici da su bili svjesni da imaju izbor i izlaz iz situacije, pa su im zbog toga zvukovi bili podnošljivi. Nakon prvog djela pokusa, studentima je bilo rečeno da ispune upitnike o svojem iskustvu u prostoriji koja je imala izrazito snažno svjetlo. Skupina ispitanika koja nije u prethodnom djelu eksperimenta imala mogućnost gašenja buke, manje je težila smanjenu razine svjetlosti. To je zato što su osjećali veću tjeskobu i nisu imali dojam da mogu birati svoju sudbinu. Osim toga, istraživanjem je pokazano da se nisu ni svi studenti bez gumba za uzburu osjećali bespomoćno. Navedeno se dogodilo zbog toga što na njihovu reakciju nije utjecala samo trenutna loša okolnost, već način razmišljanja kojeg posjeduju od ranije.<sup>9</sup>

Dakle, iz opisanog istraživanja se može izvući zaključak da oni koji brzo razviju osjećaj bespomoćnosti su ujedno i oni koji generalno gledaju na život s pesimističnog aspekta. Negativno razmišljanje koje je konstantno nije implikacija okolnosti, već dugotrajnog kognitivnog ponašanja koje proizlazi iz uma pojedinca. Pesimizam predstavlja paradigmu doživljavanja pojava koja se nalazi duboko u neurološkoj mreži čovjeka.

Drugim riječima, stvaranjem traume iz koje poslije može nastati sindrom sagorijevanja ovisit će o pojedinčevoj percepciji problema. Kada osoba postigne to da može gotovo uvijek razmišljati na optimističan način manje su šanse da će oboljeti od nekog psihičkog poremećaja jer pozitivna osoba zna da uvijek ima rješenje, neovisno o tome koliko je problem veliki ili naizgled nerješiv. S druge strane, kada do sagorijevanja zbog ovakve situacije dođe, potrebno je pronaći odgovarajuću terapiju kako bi se vratio životni žar i samopouzdanje neophodno za normalno funkcioniranje.

### 2.1.3. Posljedice teških iskustava iz djetinjstva

Posljedice teških iskustva iz djetinjstva vrlo su vidljive u kasnijoj dobi. Postoji značajna statistička vjerojatnost da će osoba koja je prošla kroz određene traume kasnije oboljeti od nekih psihičkih poremećaja ili bolesti, a traume su povezana i sa povećanom mogućnošću razvitka fizičkih bolesti.

---

<sup>9</sup> Borysenko Joan, *op. cit.*, str. 131.

Znanstvenik Felitti i njegov suradnik Anda proveli su istraživanje o povezanosti nepovoljnih životnih događaja u djetinjstvu sa zdravljem u odrasloj dobi. Studija je nazvana ACE (eng. Adverse Childhood Experiences). Analizom istraživanja zaključilo se da postoje dvije glavne vrste teških iskustava. Prva vrsta se odnosi na kategorije koje sadrže neki oblik zlostavljanja, a druga na kategorije razdora u obitelji. One jesu kako slijedi<sup>10</sup>;

*Kategorije teških iskustava iz skupine zlostavljanja:*

- Emocionalno,
- fizičko, te
- seksualno.

*Kategorije teških iskustava iz skupine razdora u obitelji:*

- Život u obitelji gdje je majka trpjela nasilje,
- gdje je jedan od članova bio ovisnik,
- gdje je jedan od članova bio u zatvoru,
- gdje je jedan od članova bio kronično depresivan ili duševno bolestan, i
- gdje je iz bilo kojeg razloga došlo do gubitka biološkog roditelja.

Za svaku teškoću ispitanicima je dan po jedan bod, a ako nije postojao niti jedan traumatičan događaj kod određene osobe, onda bi se dodijelila nula. Sve osobe s ACE rezultatom 4 ili više imaju 390% veće šanse da će oboljeti od kronične plućne bolesti, 240% da će oboljeti od hepatitisa, 460% da će postati korisnik droga, 460% veće izgleda da će patiti od depresije te čak 1220% da će pokušati samoubojstvo.<sup>11</sup> Prema tome, jasno je da će se onda lakše stvoriti i sagorijevanje na poslu. Upravo je zbog toga psihičko zdravlje i liječenje problema od izrazite važnosti.

## 2.2. Definicija i determinante sindroma sagorijevanja

---

<sup>10</sup> Borysenko Joan, *op. cit.*, str. 137., 138.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 140.

Svjetska zdravstvena organizacija je u jedanaestoj reviziji knjige Međunarodne klasifikaciji bolesti (eng. International Classification of Diseases) definirala sindrom sagorijevanja.

„Sindrom izgaranja jest koncept koji predstavlja rezultate kroničnog stresa na radnom mjestu, a kojim se nije uspješno upravljalo.“<sup>12</sup> Koncept sadrži tri dimenzije<sup>13</sup>:

- Osjećaj iscrpljenosti ili nedostatka energije,
- osjećaj psihičke nepovezanosti s poslom, pesimizam te cinizam,
- smanjenje profesionalne učinkovitosti.

Prema istoj reviziji, vrlo je jasno naglašeno kako se sindrom izgaranja odnosi isključivo na probleme koje nastaju u profesionalnom kontekstu, te kako termin ne bi trebalo koristiti za opisivanje sličnih iskustva koji izvor imaju u nekim drugim područjima života. Također, sindrom je definiran i u reviziji prije, ali tada je tumačenje pojma bilo manje detaljno. S obzirom na opis ovog duševnog poremećaja, Svjetska zdravstvena organizacija ima za cilj stvoriti smjernice kako bi se povećala dobrobit pojedinca na radnom mjestu.

Sagorijevanje nije kratka faza lošeg raspoloženja, to je i gubitak energije, gubitak entuzijazma i gubitak pouzdanja. Odnosno; „*to je kronično stanje neusklađenosti s vašim poslom i može predstavljati značajnu krizu u vašem životu*“.<sup>14</sup>

Bez obzira koju se od navedenih definicija uzme za proučavanje koncepta, sve imaju naglasak na tome da je riječ o kroničnom stanju koji je proizašao iz nesklada. Prema tome, integrirajući definicije možemo kazati da je sindrom sagorijevanja nepoželjno stanje kroničnog stresa koji je posljedica disbalansa između posla i osobe koja bi trebala obavljati taj posao. Disbalans dovodi do sagorijevanja, a onda i do dužih razdoblja žalosti, iscrpljenosti, cinizma i distanciranja.

Determinante koje određuju nastanak sindroma sagorijevanja mogu biti sljedeće<sup>15</sup>:

- Povećanje korporativnog svijeta,

---

<sup>12</sup> WHO: „Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases“, dostupno na: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (06. 05. 2021.)

<sup>13</sup> *ibidem*

<sup>14</sup> Leiter M.P., C. Maslach, *Spriječite sagorijevanje na poslu – šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 2.

<sup>15</sup> *ibidem*, str. 4.



- gomilanje duga,
- izvoz poslova u nerazvijene zemlje,
- ilegalno zapošljavanje imigranata
- napredak informacijske tehnologije
- centralizacija moći,
- ogromne naknade na izvršnim funkcijama,
- utjecaj terorizma,
- sigurnosne mjere,
- financijski zahtjevi povećane sigurnosti,
- učinak medija, te
- novi virusi.

Navedeni činioci odnose se, prije svega, na radno okruženje u Sjevernoj Americi kako su ih opisali profesor psihologije na Sveučilištu Acadia u Kanadi – Michael P. Leiter te Christina Maslach, profesorica psihologije na Sveučilištu California u Sjedinjenim Američkim Državama. Međutim, neki od navedenih determinanta sigurno utječu na stvaranje stresa, a posljedično i sindroma sagorijevanja kod zaposlenika diljem svijeta. U nastavku slijede detaljniji opisi svakog od mogućih faktora utjecaja.

### 2.2.1. Determinante sindroma sagorijevanja

Determinante sindroma sagorijevanja od značajnog su utjecaja na stvaranje stresa, a posljedično i sindroma sagorijevanja kod zaposlenika diljem svijeta. Objašnjenje svake pojedine determinante slijedi u nastavku:<sup>16</sup>

#### a) Povećanje korporativnog svijeta

Moderno društvo stavlja naglasak na korporaciju, a ne na čovjeka. Čestim preuzimanjem i spajanjem poduzeća vrlo je lako izgubiti smisao i znati svoju individualnu ulogu u poslovnom procesu. Zbog sve većih korporacija, zaposleniku se može činiti da je on sve manji. Jasno je da kada radnik ne zna na koji način točno doprinosi razvitku organizacije u kojoj radi, da se neće osjećati dobro. Ponekad upravo

---

<sup>16</sup> Leiter M.P., C. Maslach, op.cit.str. 5–8.

taj problem može izazvati pojavu ogorčenosti i izgubljenosti koje vode do sagorijevanja.

b) Gomilanje duga

Temeljna svrha svake komercijalne organizacije jest povećati prihod i ostvariti dobit. Štoviše, prema tome se razlikuju uspješne od neuspješnih tvrtki. Način na koji se ta dobit ostvaruje ili prikazuje može ukazivati na vrstu organizacijske klime. Kod čestih preuveličavanja vrijednosti radi kratkoročne dobiti malog broja ljudi, oni koji nisu uključeni u taj broj mogu razviti osjećaje manje vrijednosti, izgubiti pozitivni način gledanja na obavljanje svog posla i posljedično razviti veće psihološke probleme.

c) Izvoz poslova u nerazvijene zemlje

Globalno gledajući, ova determinanta izaziva više od individualnih problema pojedinaca. Naime, premještajući proizvodnju dobara i poslovnih procesa koji se bave uslugama preopterećuju se radnici koji te zadatke obavljaju. S druge strane, u zemljama iz kojih kompanija izvorno dolazi, ljudi gube poslove zbog visoke cijene rada u odnosu na radnike iz manje razvijenih država. Tako se kod jednih pojavljuje sindrom sagorijevanja zbog prevelikih zahtjeva i neadekvatnih uvjeta rada, a kod drugih žalost i druga negativna stanja koja tipično prate osobe koje su izgubile posao.

d) Ilegalno zapošljavanje imigranata

Ljudi diljem svijeta češće nego ikada do sada napuštaju svoj dom. U pozadini toga obično leže društveni, politički, gospodarski, demografski ali čak i ekološki razlozi. No, svi koji presele u nove zemlje ne učine to legalnim putem. Tako u razvijenim zemljama mnogi iskorištavaju tu situaciju i zapošljavaju novu radnu snagu protuzakonito. Kao i u prethodnom primjeru, to stvara probleme s dvije strane – za one koje su potplaćeni i nemaju osnovne uvjete sigurnosti, te za one koji zbog njih gube poslove u svojoj rodnoj zemlji.

e) Napredak informacijske tehnologije

Danas je gotovo nemoguće zamisliti radno okruženje u kojemu se ne koriste novi oblici informacijske i komunikacijske tehnologije. Nove tehnologije omogućavaju tvrtkama da brže, s boljom kvalitetom i jeftinije proizvedu dobra ili isporuče usluge. Koliko u poslovnom svijetu, toliko je zastupljeno i privatnim životima pojedinaca. Problem nastaje kada se zbog novog trenda sveprisutnosti u virtualnom smislu od zaposlenika

očekuje da budu uvijek dostupni, pa čak i kada je njihovo radno vrijeme završeno. To dovodi do konstantne napetosti, a samim time može uzrokovati i sagorijevanje.

f) Centralizacija moći

Pravila i zakoni, s jedne strane, omogućuju stvaranje uređenog odnosa između više pojava te olakšavaju funkcioniranje društva generalno. S druge strane, ukoliko se odnose na vrlo detaljne načine kojim se mora obavljati poslovni proces, utoliko predstavljaju kočnicu za razvoj ljudi u nekim zanimanjima. Zbog toga se zaposlenici na nižim i srednjim razinama u poduzeću mogu osjećati sputano. Kada radnik ima veliku razinu odgovornosti, ali nema odgovarajuću razinu ovlasti moguće je da dođe u situaciju gdje ga muči nedovoljna moć i stvara se kronični stres.

g) Ogromne naknade na izvršnim funkcijama

Još jedna od determinanta koja uvjetuje nastanak sindroma sagorijevanja jest činjenica da pojedinci na izvršnim funkcijama imaju ogromne naknade. Što je veći omjer plaće onoga na najvišoj hijerarhijskoj razini u organizaciji i onoga tko obavlja posao s najnižom plaćom u poduzeću, veće je i nezadovoljstvo radnika.

h) Utjecaj terorizma

Neki Amerikanci i danas osjećaju strah pri odlasku na posao koji je posljedica terorističkih napada 11. rujna 2001. godine. Međutim, situacija nije puno bolja niti u Europi, od 2015. povećao se broj nesretnih događaja vezanih za terorizam. Pojedinci izvode jednostavnije i često nestrukturirane napade u kojima koriste noževe, kamione i pištolje. Skupine izvode složenije i dobro koordinirane napade u kojima koriste automatsko oružje i eksplozive.<sup>17</sup> Strah može biti jedan od ključnih pokretača nastanka sagorijevanja kod ljudi na radnom mjestu.

i) Sigurnosne mjere

Prvenstveno vezano za prethodnu determinantu, sigurnosne mjere se provode sve češće kako bi se ljudi pripremili za situaciju kada nastupi prava opasnost. To dodatno opterećuje pojedince i izaziva frustracije zbog kojih nije toliko ugodno niti putovati u poslovne svrhe, a niti izvršavati određene poslovne zadatke.

---

<sup>17</sup> EUROPSKI PARLAMENT: „Terorizam u EU-u od 2015.“, dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/security/20180703STO07127/terorizam-u-eu-u-od-2015>, (10. 06. 2021.)

#### j) Financijski zahtjevi povećane sigurnosti

Kako bi se države osigurale u slučaju napada, povećavaju troškove vezano za vojsku i opremu. Iako to stvara dojam da je u zemlji sigurnije živjeti, povećanje troškova s jedne strane znači smanjenje s druge. Tako se manje financiraju ostali resori i ponekad smanjuju plaće u institucijama koje su isto potrebne za normalno funkcioniranje društva. Zaposlenike iz tih domena itekako navedeno može ljutiti i stvarati zamor.

#### k) Učinak medija

Svakodnevno izlaganje sadržaju koji mediji prenose utječe na živote ljudi od najranije dobi. Taj učinak se očituje na više načina. Često prikazivanje nasilja na televiziji izražava se negativnim ponašanjem, primjerice povećanjem agresivnosti. Osim toga, mediji imaju učinak i na psihički život tako da se stalno stvaraju osjećaji straha i tjeskobe. Možda i najveći problem koji nastaje kao implikacija medija jest smanjenje empatije. Zbog neprestanog prikazivanja nasilja čovjek „otupljuje“ na patnje drugih ljudi i počinje smatrati da su trajni sukobi nešto normalno.

#### l) Novi virusi

Pojava novog virusa definitivno je čimbenik koji može dovesti do stvaranja sindroma sagorijevanja i sigurno je najviše aktualan faktor trenutno. Pandemija koronavirusa ugrozila je sve segmente ljudskog života. Osim utjecaja na poslovni život, ima ogroman utjecaj i na sve aspekte privatnog života pojedinaca. Mjere ograničavanja kretanja te limitirane mogućnosti planiranja dovode ljude u teške situacije. Osim toga, stalne promjene životnih okolnosti kao što su otkazi, financijske teškoće te rad od kuće samo pogoršavaju situaciju i stvaraju pritisak koji povećava rizik od pojave psihičkih poremećaja i bolesti.

Navedeni i ukratko opisani čimbenici koji utječu na potencijalno stvaranje sindroma sagorijevanja ukazuju na sve veću važnost pravilnog odnosa s poslom. Da bi se ljudi osjećali dobro i izbjegli pojavu kroničnog stresa potrebno je na vrijeme učiniti akcije koje će poboljšati situaciju. Dakle, kao i kod svakog odlučivanja, definirati problem, zatim postaviti ciljeve, implementirati planove akcije te bilježiti napredak.

### 2.2.2. Proces sindroma sagorijevanja

Riječ proces se općenito odnosi na svaki razvoj odnosno na neki slijed pojava i zbivanja, a predstavlja i put kojim se nešto događa. Uvijek se sastoji od više faza koje se najčešće događaju kronološkim redom. Međutim, kod procesa sindroma sagorijevanja postoje situacije kada ljudi prolaze kroz većinu faza ili kada dožive samo nekoliko njih. Osim toga, kod nekog pojedinca se više etapa može odvijati istodobno ili ne mora uopće postojati pravilo po kojem se faze odvijaju.

Bez obzira na to, važnost navođenja i opisivanja faza očituje se u činjenici da nije svaki umor isti umor i svaka bolest ista bolest. Kako bi se jasnije opisalo sindrom sagorijevanja kod konkretne osobe treba objasniti stupnjeve i načine koji karakteriziraju ovaj poremećaj. Netko primjerice može doživjeti sagorijevanje jer je samo par dana za redom kronično umoran, dok će netko drugi mjesecima biti iscrpljen prije nego što se pojavi teži problem.

Model koji pretpostavlja dvanaest faza razvio je tvorac pojma sindroma sagorijevanja, ranije spomenuti, Herbert Freudenberger sa suradnicom Gail North. Tablica 1. prikazuje definirane faze i vrlo kratke opise istih.

*Tablica 1. Faze procesa sindroma sagorijevanja*

<b>Faza 1.</b>	Želja za dokazivanjem	Opsesivna demonstracija vrijednosti
<b>Faza 2.</b>	Više rada	Nemogućnost „isključivanja“
<b>Faza 3.</b>	Zanemarivanje vlastitih potreba	Neuredno spavanje i prehrana, nedostatak društvenih aktivnosti
<b>Faza 4.</b>	Ignoriranje problema	Odbacivanje problema i stvaranje nerveze
<b>Faza 5.</b>	Revizija vrijednosti	Posao postaje jedini fokus
<b>Faza 6.</b>	Poricanje problema	Manjak tolerancije, cinizam i agresivnost
<b>Faza 7.</b>	Povlačenje u sebe	Mali ili nepostojeći društveni život
<b>Faza 8.</b>	Nejasne promjene ponašanja	Prijatelji i obitelj postaju zabrinuti
<b>Faza 9.</b>	Poremećaj depersonalizacije	Iskrivljeno opažanje svog identiteta, tijela i života
<b>Faza 10.</b>	Unutrašnja praznina	Sklonost prejedanju, alkoholu ili drogi

<b>Faza 11.</b>	Depresija	Iscrpljenost, izgubljenost i nesigurnost
<b>Faza 12.</b>	Sindrom sagorijevanja	Totalni mentalni i fizički kolaps

**Izvor:** Jessica Stillman, „*The 12 Stages of Burnout, According to Psychologists How bad is your burnout? Here's the scientific answer.*“, dostupno na: <https://www.inc.com/jessica-stillman/the-12-stages-of-burnout-according-to-psychologist.html> (12. 06. 2021.)

Dvanaest etapa u procesu sindroma sagorijevanja moguće je sintetizirati u četiri faze koje uključuju sve elemente kao i podjela faza prema Freudenbergeru. Kategorizacija sindroma sagorijevanja je onda kako slijedi<sup>18</sup>:

- Faza medenog mjeseca,
- realnost,
- faza razočaranja, te
- alarmna faza.

U fazi medenog mjeseca, koja bi se mogla poistovjetiti s prve tri faze prethodne podjele, posao je izvor veselja za pojedinca i nijedan zadatak nije pretežak.

Nadalje, faza realnosti okvirno odgovara vremenu kada se problem ignorira i poriče te razdoblju kada posao postaje glavni fokus, a ostale aktivnosti iz privatnog života ne dobivaju pozornost koju zaslužuju. Osim toga, zadatci postaju prezahtjevni, a razočaranje i frustracija postaju normalni dio svakog radnog dana.

Povlačenje u sebe, nejasne promjene ponašanja, unutrašnja praznina kao i nastanak poremećaja depersonalizacije sve mogu biti elementi faze razočaranja. U ovom periodu čovjek postaje sve umorniji i nervozniji, dolazi do naglog debljanja ili mršavljenja te problema sa snom. Zaposlenik više ne može objektivno gledati na stvari i samo je na korak od trajne depresije.

Naposlijetku dolazi do alarmne faze, depresija je dobila konačni oblik te je došlo do totalnog mentalnog i fizičkog kraha. Osobu prati osjećaj konstantnog neuspjeha i gubitak samopouzdanja. To je vrlo ozbiljno razdoblje stalnog očaja gdje je došlo do sindroma sagorijevanja u potpunosti i potrebno je odmah poduzeti akcije kako psihičko zdravlje ne bi bilo narušeno. Također, kako bi se spriječile dugoročne posljedice.

---

<sup>18</sup> Marija Škes: „*Sindrom sagorijevanja na radnom mjestu*“, dostupno na: <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/21524/Sindrom-sagorijevanja-na-radnom-mjestu.html> (12. 06. 2021.)

Iako sintetizirani opis faza ima svoje prednosti, klasifikacija koja uzima u obzir dvanaest specifičnih etapa detaljnije definira proces sindroma sagorijevanja. Prateći ustanovljene korake Joan Borysenko je u svojoj knjizi<sup>19</sup> opisala simptome i manifestacije svake faze dodajući vlastito iskustvo.

### **Faza 1.: Želja za dokazivanjem ili „Vođeni idealom“**

Početnu fazu procesa sagorijevanja karakterizira kompulzivna želja za vlastitim dokazivanjem. Upravo su najstrastveniji zaposlenici ti koji su najviše podložni sagorijevanju. *„Iako se predanost određenom cilju, poslu ili djeci možda čini kao nešto nesebično i pohvalno, često postoji i neka tajna želja za dokazivanjem vaše važnosti i vrijednosti koja povećava vaše izgleda da ćete sagorjeti.“*<sup>20</sup> Strategija izlaza iz ove situacije odnosi se na prihvaćanje mogućnosti da se željeni rezultat neće ostvariti. Kada se prihvati opcija da će ono što radimo imati različiti ishod od onoga koji se očekuje, postiže se ispravna usmjerenost na vrijednosti i rad. Autorica Borysenko ovdje navodi primjer iz svog života, ukoliko bi joj glavni cilj pisanja knjige bio stići na popis najuspješnijih knjiga u izboru časopisa The New York Times, utoliko bi je zadesilo sagorijevanje. Međutim, kada bi se usmjerila na vrijednost, ispravnost i istinitost samog rada, onda nema što dokazivati i ima samo dar koji može pokloniti.

### **Faza 2.: Više rada ili „Radite kao manijak“**

U ovom dijelu se zaposlenicima događa da rade sve više i sve teže, ali raditi više i raditi pametnije nisu iste stvari, a mukotrpan posao ne znači nužno veću kvalitetu rezultata. Tada je radniku svakodnevica ispunjena samo radnim zadacima i stresom. Zbog potrebe da sve bude savršeno odrađeno javlja se nepovjerenje prema drugima. To se očituje s problemom delegiranja. Osoba koja se nalazi u ovoj fazi ne vjeruje da itko osim nje same može odraditi zadatak ispravno. Odnos između stresa i sagorijevanja najbolje se može prikazati pomoću Yerkes – Dodsonovog zakona, odnosno Modela obrnutog U.

Robert Mearns Yerkes i John Dillingham Dodson su 1908. godine razvili zakon koji predviđa odnos između povećane izvedbe na radnom mjestu i stresa. Naime, kada pojedinac radi sve više i teže zbog povećanog uzbuđenja, povećava se i ukupni radni

---

<sup>19</sup> Borysenko J., *Sagorijeli – zašto izgaramo od posla i kako se oporaviti*, Čakovec, Dvostruka duga d.o.o., 2012.

<sup>20</sup> *loc. cit.*

učinak. Međutim, samo do određene točke – koja predstavlja optimalno stanje. Nakon toga, s povećanjem izvedbe, radni učinak počinje opadati, a stres se povećavati. S obzirom na to da krivulja na grafički prikazanom zakonu izgleda kao obrnuto slovo U, zakon se još zove i Model obrnutog U.

**Graf br. 1. Yerkes – Dodsonov zakon**



**Izvor:** Healthline, „*What the Yerkes-Dodson Law Says About Stress and Performance*“, dostupno na: <https://www.healthline.com/health/yerkes-dodson-law> , (14. 06. 2021.)

Graf 1. prikazuje Yerkes – Dodsonov zakon gdje je vidljivo da se uzlazni dio krivulje odnosi na pozitivne efekte povećanja radnih zadataka i generalno interesa prema radu. Do opadanja radnog učinka dolazi kada stres u tolikoj mjeri utječe na kognitivne procese da se zaposlenikova sposobnost da riješi probleme naglo smanjuje.

Dakle, optimalni radni učinak se ostvaruje kada ljudi osjećaju umjerenu i poželjnu razinu stresa, a u situaciji kada se suočavaju s pretjeranim stresom – učinkovitost pada.



Drugim riječima, nakon određene točke osoba radi više, ali nema odgovarajuće rezultate. Razlog tomu jest sagorijevanje. Kada čovjek u ovoj fazi primijeti problem i reagira ispravno, odnosno tako da se opusti i obrati pozornost na svoje potrebe, stječe se ravnoteža i vraća se na uzlazni dio krivulje.

### ***Faza 3.: Zanemarivanje vlastitih potreba ili „Stavljate vlastite potrebe na zadnje mjesto“***

Jedna od etapa u procesu dolaženja do situacije potpunog sagorijevanja jest ona kada osoba kompletno zanemaruje vlastite potrebe. Tada se javlja Martyrov sindrom poznatiji pod nazivom „Sindrom mučenika“. *„Martyrov sindrom izraz je koji se koristi za opisivanje ljudi koji se osjećaju kao da su u stalnom stanju samopožrtvovanja i patnje. Ljudi s kompleksom mučenika osjećaju se i ponašaju se kao žrtve u većini situacija, ali vjeruju da nemaju izbora u životu.“*<sup>21</sup> Kod pojave ovog poremećaja osobe odlučuju sve svoje vrijednosti i svakodnevne aktivnosti iz domene privatnog života žrtvovati u korist posla. Primjerice, zanemaruju tjelovježbu i prihvaćaju debljanje, zanemaruju društvene aktivnosti kako bi imali više vremena za rad. Ovdje je važno na vrijeme prepoznati da se to događa i reagirati tako da se osnovne ljudske potrebe ponovno stave na prvo mjesto kako bi se moglo zadržati kreativnost i spoznaju. Te vještine, u konačnici, jesu potrebne za najnormalnije obavljanje posla.

### ***Faza 4.: Ignoriranje problema ili „Jadni, a ne znate zašto“***

Za ovaj dio procesa sagorijevanja je karakteristično okrivljavanje drugih ljudi i procesa za vlastite probleme. Dakle, problem se ignorira, ali se zato stvara sve veća nervoza. Joan Borysenko je u knjizi opisala primjer svoje Facebook prijateljice koja nije ni shvaćala da boluje od sagorijevanja sve dok se nije odlučila otići na dulji odmor. Vjerujući da radi najbolje za sebe i druge, konstantno je bila zaposlena sve do razine kada je postala preopterećena radom. To je u njoj izazivalo sve veće nezadovoljstvo i osjećaje nervoze zbog kojih je redovito krivila partnera. Međutim nakon uzimanja polugodišnje pauze od rada, shvatila je da problem nije bio u njenom suprugu, već u njenoj potrebi da konstantno radi i ne odvoji vrijeme za sebe i svoju obitelj.

---

<sup>21</sup> Cathedral College: *„Kako prevladati mučenički sindrom“*, dostupno na: <https://hr.cathedralcollege.org/kak-preodolet-sindrom-muchenika-3098>, (14. 06. 2021.)

### ***Faza 5.: Revizija vrijednosti ili „Smrt vrijednosti“***

Kada se zaposlenik susretne sa sagorijevanjem, događa se „guranje“ osobnih životnih vrijednosti na dno popisa prioriteta, a sve za svrhu maksimalnog posvećivanja poslu. S vremenom, nestaju male stvari koje osobu čine sretnom i zadovoljnom. Nestaje i želja za opuštanjem, zabavom, druženjem i spiritualnim razvojem. Totalno otupljenje na privatno okruženje donosi promjenu vrijednosti, a posljedično i veće psihičke probleme. U ovakvim situacijama je od izrazite važnosti da se čovjek zapita zbog čega živi i koje stvari voli raditi, treba znati prepoznati da je došlo do otupljenja i ponovno pronaći stvari i aktivnosti koje izazivaju radost te izdvojiti potrebnu pažnju i vrijeme za obavljanje istih.

### ***Faza 6.: Poricanje problema ili „Frustrirani, agresivni i cinični“***

Simptomi ove faze jesu manjak tolerancije, cinizam i agresivnost. Događa se da osoba stavlja masku u vanjskom svijetu kako bi se prikazala drugačijom nego što jest. Svi mi imamo određene ideale koje smatramo da su savršeni reprezentanti onoga kakav treba biti i kako se treba ponašati. Međutim, pretvaranje da smo nešto drugo donosi samo kratkoročni privid sreće. Vrlo brzo je moguće uočiti da takvo nastupanje nema trajnu vrijednost i zbog toga nastupa frustracija. Čovjeka kojega zadesi ova vrsta sagorijevanja opisuje ciničan način svakodnevne komunikacije koja nerijetko postaje i agresivna. Ukoliko se želi navedeni problem riješiti, utoliko je potrebno uvidjeti na što se i koliko troše energija i vrijeme te prestati glumiti idealnu osobu.

### ***Faza 7.: Povlačenje u sebe ili „Emocionalno iscrpljeni i otuđeni“***

Mali ili nepostojeći društveni život, odnosno izolacija i odbijanje susreta s bliskim ljudima, najvažniji je simptom ove vrste sagorijevanja. Ovu etapu karakterizira pad energije i životne sile generalno, taj pad prati nastanak praznine koja za posljedicu ima to da osoba koja boluje potpuno klone duhom. U sve većoj mjeri se javlja potreba za odmorom koja se direktno reflektira na fizičko zdravlje. Sagorijevanje u ovom stupnju predstavlja stvarnu opasnost jer utječe na nastanak ovisnosti kao što su povećane uporabe sredstva za smirenje, duhana ili alkohola. Te ovisnosti onda stvaraju i probleme same za sebe. U fazi otuđenja potrebno je obnoviti komunikaciju s okolinom radi poboljšanja zdravlja i zadržavanja emocionalne stabilnosti.

### ***Faza 8.: Nejasne promjene ponašanja ili „Pretvorila sam se u što?“***

Nejasne promjene ponašanja daju signal obitelji i prijateljima da se zabrinu. Sagorijevanje je na toliko visokoj razini da je na prvi pogled evidentno da s osobom „nešto nije u redu“. Pojedinaac koji se nalazi u navedenoj situaciji je pun strahova i konstantno proživljava živčane slomove. Upravo zbog toga poriče postojanje problema, postavlja obrambeni stav i gradi zidove oko sebe. Joan Borysenko, autorica djela „Sagorjeli – zašto izgaramo od posla i kako se oporaviti“ ističe primjer iz svog života kada je osjećala veliki teret zbog vođenja škole. Taj teret je proizlazio iz činjenice da su postojali česti sukobi i općeg nesklada u međuljudskim odnosima. Tek kada je zatvorila školu, Borysenko je ponovno vratila životnu energiju i osjetila ogromno olakšanje; „*Mi smo vezani za osobu ili stvar zbog koje sagorijevamo. Iako mi je prekidanje te veze bilo teško, tako sam si spasila život.*“<sup>22</sup>

### ***Faza 9.: Poremećaj depersonalizacije ili „Bježi od mene“***

Iskrivljeno opažanje svog identiteta, tijela i života dokaz je postajanja poremećaja depersonalizacije. Osobe kod kojih se javljaju ove teškoće osjećaju se kao da nisu prisutne u trenutku, odnosno kao da nisu prisutne u svom vlastitom tijelu. U tom teškom stanju javlja se percepcija da su tijelo i biće odvojeni, radi se o osjećaju nestvarnosti, a može se definirati kao promatranje sebe izvan tijela. Depersonalizacije je ujedno i jedna od tri obilježja, uz emocionalnu iscrpljenost te smanjeni osjećaj osobnog postignuća, koja se mjere MBI-om. MBI je kratica za Maslach Burnout Inventory, ispitivanje stupnja sagorijevanja kojeg je osmislila Christina Maslach. Pojedinaac koji boluje od depersonalizacije zauzima neprijateljski stav, u ranijim fazama burnouta osoba gubi kontakt s drugim ljudima, ali u devetoj fazi i sa samim sobom. Nerijetko pogađa liječnike zbog prirode njihovog posla. Međutim, osobe koje ne mogu sebi pomoći mogu drugima samo nanijeti veću ili manju emocionalnu štetu. Zbog toga bi bilo idealno kada bi se u liječničko obrazovanje uvrstili programi koji bi imali za cilj spriječiti nastanak sagorijevanja.

### ***Faza 10.: Unutrašnja praznina***

Nakon sagorijevanja u smislu odvajanja od samog sebe, slijedi faza u kojoj nestaje čovjekova bit. Nestajanje čovjekove biti znači polako ali sigurno nestajanje paradigme kroz koje osoba gleda na svijet, gubljenje svih vrijednosti i nestajanje normalnih

---

<sup>22</sup> Borysenko Joan, *op. cit.*, str. 71.

sklonosti. Što je sagorijevanje na višoj razini, to više odumiru sve značajke osobnosti. Zbog konstantnog osjećaja praznine i nemogućnosti da se na dobar način gleda na stabilan život osobe traže jače i rizičnije podražaje. To znači da su sklone primjerice vožnji pod utjecajem alkohola, seksualnim odnosima bez zaštite ili ekstremnim sportovima. Kako bi se duhovna praznina ponovno ispunila treba se propitivati i analizirati kako bi se utvrdilo što zapravo i dugoročno donosi užitak i sreću.

**Faza 11.: Depresija ili „Koga briga i čemu se truditi?“**

Iscrpljenost, izgubljenost i nesigurnost čimbenici su depresivnog čovjeka. Osim što onaj tko boluje od depresije osjeća u sebi, ovo stanje je vidljivo i izvana. Iako je lako zamijeniti pojmove depresije i sagorijevanja, ti pojmovi ne predstavljaju istoznačnice. Naime, emocionalna iscrpljenost, beznadnost, indiferentnost te osjećaj besmislenosti su sve znakovi jednako depresije koliko i sagorijevanja. No, ključne razlike, koje se odnose na osobe sa sindromom sagorijevanja u odnosu na depresivne osobe su sljedeće<sup>23</sup>:

1. Čine se vitalniji i više uživaju u životu,
2. rijetko: gube na težini, pokazuju znakove usporavanja i imaju misli o samoubojstvu,
3. ako osjećaju krivnju, njihov osjećaj krivnje više odgovara stvarnosti,
4. skloniji su pripisivanju svoje neodlučnosti i pasivnosti svojem umoru, a ne svojoj bolesti,
5. često imaju teškoće da zaspu, dok u slučaju depresije osobe imaju teškoće jer se prerano bude.

U slučaju depresije, potrebno je tražiti odgovarajuću stručnu pomoć i biti uporan u tome. Prikladno je tražiti i više stručnjaka iz različitih područja kako bi se našla najbolja strategija za izlazak iz depresije, a koja odgovara pojedincu. Osim toga, važno je i imati člana obitelji ili drugu blisku osobu na raspolaganju kako bi mogla biti emocionalni oslonac tijekom tog perioda i pomogla prebroditi situaciju.

**Faza 12.: Sindrom sagorijevanja ili „Fizički i duševni krah“**

---

<sup>23</sup> *ibidem*, str. 83.

*„Kada govorite vašem tijelu da vas život pretjerano ne zanima i ako dopuštate da se izvor vaše životne sile opasno iscrpi, ne čudi da fizičko tijelo počinje umirati.“<sup>24</sup>*

Posljednja faza u procesu sindroma sagorijevanja označava izbor između života i smrti, odnosno najdublju duhovnu krizu. To je stanje kroničnog stresa i velikih psihičkih problema kada se može činiti da nema izlaza. Doduše, za sve postoji rješenje, pa tako i za kompleksne velike krize, potrebno je pronaći novi izvor obnove – nešto za što se čovjek može primiti i pretvoriti u životnu silu koja ima moć obnavljanja.

### 2.2.3. Usmjerenost na sindrom sagorijevanja na poslu

Istovremeno prisustvo više stresora na poslu te dugotrajna izloženosti istima dovodi do sindroma izgaranja na poslu - sindroma burnout, koji može biti udružen s pojavom simptoma anksioznosti i depresije kod radnika. Opisuje se kao niz tjelesnih i mentalnih simptoma iscrpljenosti, odnosno kao odloženi odgovor na kronične emocionalne i interpersonalne stresne događaje na radnom mjestu. Izgaranje na poslu je fenomen s kojim se mnogi ljudi susreću, primjerice utječu i na organizacijske vođe, menadžere, zaposlenike.

Vođa mora imati rezultat. Oni omogućavaju ljudima da ostvare svoj kreativni potencijal, provode dosta vremena s podređenima, cijene tuđe mišljenje, nisu osjetljivi na položaj u hijerarhiji, ne bježe od problema niti tjeraju druge da obavljaju njihove poslove koje drugi ne žele raditi. Uporni su, ali tolerantni, skromne su osobe i ne zahtijevaju privilegije. Sposobni su pojednostavniti složene probleme i motivirati suradnike na njihovo rješavanje.<sup>25</sup> Biti vođa vrlo je teško, a biti savršeni vođa, gotovo da je nezamislivo. Jedan od ključeva uspjeha, svakako je provoditi vrijeme sa svojim zaposlenicima te tako pokazati da nam je stalo i da cijenimo svakog čovjeka, ne radeći razliku između sebe i njih. Svatko ima znanje za nešto i u nečemu je izvanredan. Poticanjem i motivacijom treba otkriti u čemu se krije ta izvanrednost. Međutim definiranjem izgaranja na poslu kod vođa može se naglasiti da je to postupan proces

---

<sup>24</sup> *ibidem*, str. 86.

<sup>25</sup> Srića, V., Sve tajne harmoničnog vođenja, Algoritam, Zagreb, 2015., str. 137. - 140.

pri kojem produktivan i odgovoran radnik gubi sav interes za svoj posao odnosno profesiju.<sup>26</sup>

*Primjer* sagorijevanja na poslu; sagorijevanje na poslu se odvija postupno. Prvo se javljanju prevelika očekivanja i idealizacija posla. Manifestira se kao entuzijazam vezan za posao, potpuna posvećenost poslu, visok stupanj energije, pozitivni i konstruktivni stavovi, dobro postignuće. Zatim se javlja početno nezadovoljstvo poslom, a potom i prvi znakovi sagorijevanja. To su prvi znaci tjelesnog i mentalnog umora, frustriranost i gubitak nekih ideala, smanjeni radni moral, dosada teškoće u komunikaciji s kolegama. Dolazi do povlačenja, izolacije i intenzivnijih znakova stresa. Izbjegava se kontakt s drugim suradnicima, javljaju se veće komunikacijske poteškoće. Srdžba i neprijateljstvo spram okoline, negativizam, depresivnost i druge emocionalne poteškoće, nesposobnost da se misli i koncentrira, tjelesna i mentalna iscrpljenost, kao i veći broj psihosomatskih teškoća. U konačnici dolazi do apatije i gubitka interesa, uz ozbiljno produbljivanje znakova stresa. Javlja se nisko osobno i profesionalno samopoštovanje, kronično izostajanje s posla, kronično negativni osjećaji vezani uz posao, potpuni cinizam, nesposobnost komuniciranja s drugim osobama, depresija i tjeskobnost, napuštanja posla.<sup>27</sup>

Izraz 'burnout' postao je sve rašireniji u posljednje vrijeme jer se organizacije bore upravljati utjecajem sve većih zahtjeva na radnom mjestu na mentalno zdravlje zaposlenika. To je postalo očitije tek tijekom 2020. godine, kada su se mnogi zaposlenici možda suočili s povećanim opterećenjem, neizvjesnošću i općim pritiskom zbog izbijanja COVID-19. Prepoznajući potencijalno iscrpljujuće učinke izgaranja, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) uključila je pojam u jedanaestu reviziju Međunarodne klasifikacije bolesti (ICD-11), što znači da je od 2020. globalno priznato međunarodno stanje. Prema WHO-u, uobičajeni simptomi izgaranja uključuju:

- osjećaj iscrpljenosti energije ili mentalne iscrpljenosti
- povećana mentalna udaljenost od posla
- osjećaj negativizma ili cinizma u vezi s poslom

---

<sup>26</sup> SINDROM IZGARANJA NA POSLU KOD POMAGAČA I ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA STUPANJ IZGARANJA\*, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/291882> (14.12.2021.)

<sup>27</sup> Ekstremni primjer izgaranja na poslu, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/117947>, (14. 12. 2021.) str. 2.

- smanjena profesionalna učinkovitost.<sup>28</sup>

Mnogi znanstvenici zaključili su kako sindrom sagorijevanja najčešće pogađa osobe koje su u direktnom kontaktu s ljudima, odnosno osobe koje su „davatelji“ u svom odnosu prema nadređenima, klijentima, pacijentima ili kolegama. Kada osoba zbog konstantnog ulaganja u odnose s drugim ljudima dosegne nivo u kojem više jednostavno nije u mogućnosti „davati“ drugima dolazi do svojevrsne emocionalne iscrpljenosti. Javlja se odbojnost davatelja prema primateljima (klijenti, poslodavci, pacijenti, učenici, studenti), osorno i nepristojno ponašanje prema navedenima i sl. što dovodi do narušavanja međuljudskih i poslovnih odnosa.

Osoba koja pati od burnout sindroma često je usredotočena samo i isključivo na probleme umjesto na potencijalna rješenja istih. Također često vidi probleme tamo gdje ih uopće nema. Prema mišljenju stručnjaka posebno podložne riziku burnout sindroma su osobe inače niskog samopouzdanja i samopoštovanja, koje teško uspostavljaju kvalitetnu komunikaciju s okolinom, osobe koje imaju snažnu potrebu za priznanjem od drugih, koje nisu sposobne jasno postaviti vlastite granice te imaju visoka i nerealna očekivanja.

### 2.3. Strategije sprječavanja sagorijevanja na poslu

Strategije kojima se može djelovati kako bi se riješio problem sa sindromom sagorijevanja ovise o tome u kojem je području izvor problema. Sva strateška područja u kojima je moguće djelovati odnose se na neusklađenost između pojedinca i posla kojega on obavlja. Taktike su opisali već spomenuti profesori Leiter i Maslach o kojima je bilo govora kod determinanta sagorijevanja u cjelini 2.2.1. ovoga rada.

Neusklađenost odnosa s poslom, prema tome, proizlazi iz sljedećih strateških domena<sup>29</sup>:

- Radnog opterećenja,
- kontrole,

---

<sup>28</sup>Employees and management, especially those that have worked throughout the coronavirus pandemic, dostupno na: <https://www.hr-inform.co.uk/news-article/being-aware-of-the-dangers-of-burnout> (14. 12 .2021.)

<sup>29</sup> Leiter Michael, Maslach Christina, *op. cit.*, str. 14.

- nagrađivanja,
- zajednice,
- pravednosti, te
- vrijednosti.

### 2.3.1. Rješavanje problema radnog opterećenja

Današnja svakodnevnica je takva da radno okruženje pred zaposlenika postavlja sve veći broj zahtjeva. Potrebno je redovito raditi na dodatnoj edukaciji i stalno usavršavati svoje vještine. Kako bi zaposlenik mogao zadovoljiti ciljeve glede radnog mjesta mora biti apsolutno usredotočen, ulagati napore te biti odlučan u postupcima. Ukoliko sagorijevanje proizlazi iz radnog odnosa, utoliko se rješavanje neusklađenosti provodi promjenom načina rada. Kao i kod svake strategije prvi korak je uvijek definirati problem, odnosno utvrditi kako točno radno opterećenje stvara teškoće. Problemi iz ovog područja mogu biti vezani uz iscrpljenost, preveliku dostupnost, nedostatak vremena ili uz previše dodijeljenog posla.

Nadalje, potrebno je pristupiti definiranju ciljeva. Kada je primarni problem iscrpljenost, cilj radnog opterećenja bi trebao biti stvaranje otpornosti. To znači da treba znati pronaći metode brze relaksacije da bi se učinkovito smanjila napetost. Drugi ciljevi vezani za suočavanjem s krizama koje proizlaze iz umora i iscrpljenosti jesu: smanjenje količine posla, manji uradak, manje prekovremenog rada te uzimanje dugotrajnijeg godišnjeg odmora. Kada je problem sagorijevanja uslijedio zbog prevelike dostupnosti, onda je važno postaviti cilj osiguranja neometanog vremena. U slučaju kada psihički poremećaj nastaje zbog manjka vremena, treba poboljšati vještine upravljanja vremenom. To implicira znanje o postavljanju prioriteta i djelovanje sukladno postavljenim prioritetima. Osim toga, u poslovnim situacijama koje karakterizira preveliki opseg dodijeljenih radnih zadataka potrebno je smanjiti radno opterećenje.

Nakon analize i zaključka o izvoru problema i postavljanje ciljeva vezano za konkretan slučaj, kreće se u akciju. Odabrana akcija će ovisiti o cilju suočavanja s problemom.

*Tablica 2. Poduzimanje akcije kod problema radnog okruženja*



<b>Cilj</b>	<b>Moguće strategije prema cilju</b>
<i>Otpornost</i>	Započinjanje osobnog programa tjelovježbe, promocija programa tjelovježbe na radnom mjestu, sudjelovanje u programu emocionalne otpornosti
<i>Stvaranje neometanog vremena</i>	Promjena mjesta, zamjena, fleksibilnost radnog vremena
<i>Poboljšati upravljanje vremenom</i>	Prestati gubiti vrijeme, odrediti prioritete, delegirati
<i>Smanjiti radno opterećenje</i>	Uvjeravanje, razvoj vještina, osoblje za podršku

Izvor: Leiter M.P., C. Maslach, *Spriječite sagorijevanje na poslu – šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 55. – 64.

### 2.3.2. Rješavanje problema kontrole

Specifično strateško područje koje može imati utjecaja na nesklad između čovjeka i posla odražava se u problemu kontrole. Teškoće nastaju jer zaposlenik nije taj koji upravlja stvarima, nego netko drugi. Ovo može stvarati umor i ljutnju, pa kao i slučaju problema radnog opterećenja, prva faza strategije je definicija problema. Poremećaji kod kontrole jesu sljedeći: prekomjerni nadzor, neučinkovito vodstvo te neučinkoviti timovi.

Po završetku analize teškoće i njenog definiranja, a prema posebnim područjima kod strategija sprječavanja sagorijevanja potrebno je krenuti u postavljanje ciljeva. Kada se izvor problema nalazi u prekomjernom nadzoru, cilj za ponovno uspostavljanje kontrole mora biti povećanje autonomije.

Povećanje razine autonomije podrazumijeva donošenje i sudjelovanje u donošenju utjecajnih odluka kako bi pojedinac ostao kreativan i djelotvorno obavljao svoj posao. Kada do sagorijevanja dolazi zbog neučinkovitog vodstva treba naučiti dijeliti vodstvo. Ovdje je od iznimne važnosti da je čovjek samoinicijativan i može ponudi nadređenom odrađivanje nezavršenih zadataka. Posljednja teškoća kod kontrole odnosi se na

problem neučinkovitih timova. Tada treba oporaviti tim. S obzirom na to da tim koji radi u sinergiji organizaciji donosi dodatnu vrijednost, vrlo je važno uspostaviti stabilnu komunikaciju među članovima grupe. Iza identificiranja ciljeva, slijedi akcija. Kao i u prethodnom dijelu, tako će i ovdje ciljeve i odgovarajuće akcije biti grafički prikazani u tablici.

*Tablica 3. Poduzimanje akcije kod problema kontrole*

<b>Cilj</b>	<b>Moguće strategije prema cilju</b>
<i>Povećanje autonomije</i>	Uzvratanje na prekomjeren nadzor, pomicanje granice svoje kontrole, izgradnja kontrole uz učinak, izgradnja kontrole putem vanjske validacije
<i>Dijeljenje vodstva</i>	Preuzimanje kreativne kontrole, preuzimanje kritične kontrole, preuzimanje podražavajuće kontrole
<i>Oporavak tima</i>	Komuniciranje, određivanje fokusa, preispitivanje zadataka

**Izvor:** Leiter M.P., C. Maslach, *Spriječite sagorijevanje na poslu – šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 76. – 83.

### 2.3.3. Rješavanje problema nagrađivanja

Slično kao i problem kontrole, problem nagrađivanja također proizlazi iz odnosa s poslom, prije svega s nadređenim. Do kroničnog stresa u vidu sindroma sagorijevanja dolazi kad zaposlenik ulaže trud i vrijeme kako bi ispravno obavljao svoj posao, a ne postoji motivacija za nastavak takvog rada jer nema zaslužene nagrade.

Problemi s nagrađivanjem se mogu reflektirati u tri specifična područja. To su problemi nedovoljne kompenzacije, nedostatka priznanja ili generalni problem u smislu nezadovoljavajućeg posla.

U drugom koraku kod ove strategije treba učiniti radnje koje će omogućiti da život na poslu bude više nagrađujući. To konkretno u slučaju problema s nedovoljnom kompenzacijom jednostavno znači – više novaca. Odnosno, ukoliko je pitanje neodgovarajuće plaće u smislu neusklađenosti s politikom kompenzacije, utoliko treba raditi na povećanju iste kako bi plaća uskladila s odgovornostima radnog mjesta. S druge strane, kod ovog problema moguće je i tražiti veću plaću nego što je to uobičajeno za to radno mjesto. Kod problema nedostatka priznanja, rješenje je očito, pojedinac traži priznanje, u bilo kojem obliku. Na kraju, cilj nagrađivanja kod nezadovoljavajućeg posla bi trebao biti bolja raspodjela posla. Smisao bolje raspodjele je da zaposlenik dobije više zadataka koje radi najbolje i voli najviše raditi.

Nakon lociranja problema, neophodno je ići u implementaciju ciljeva. Za rješavanje problema nagrađivanja, strategije su kako istaknuto u Tablici 4.

*Tablica 4. Poduzimanje akcije kod problema nagrađivanja*

<b>Cilj</b>	<b>Moguće strategije prema cilju</b>
<i>Više novaca</i>	Pregovaranje o povišici, davanje ultimatumima, smanjivanje učinka, pronalaženje drugih izvora prihoda
<i>Priznanje</i>	Razgovor o postignućima s nadređenim, nagrađivanje samog sebe, davanje priznanje drugima
<i>Bolja raspodjela posla</i>	Pregovaranje o boljoj raspodjeli posla, širenje i jačanje onoga u čemu se uživa, mijenjanje načina na koji se obavlja posao.

**Izvor:** Leiter M.P., C. Maslach, *Spriječite sagorijevanje na poslu – šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 94. – 102.

#### 2.3.4. Rješavanje problema u zajednici

Svaka organizacija ima svoju organizacijsku kulturu. Ona predstavlja način života i rada u poduzeću te odražava radnu atmosferu. Kada zajednica nije stabilna, mogu se pojaviti mnogobrojni problemi, a posljedično i sagorijevanje. Ključni problemi su ovdje podijeljenost, slaba komunikacija ili otuđenost.

Podijeljenost se odnosi na izolirane grupe unutar veće cjeline koje ponekad mogu biti toliko opasne jer sadrže element neprijateljstva u sebi. Slaba komunikacija znači teškoću u tome da se pojedinac osjeća dobro negdje s obzirom na to da ne zna o čemu se radi, a otuđenost označava nedostatak ljudske povezanosti, empatije i topline.

Cilj u zajednici umjesto podijeljenosti je rješavanje sukoba. Rješavanje sukoba započinje tako da sudionici u svađi priznaju da postoji problem. Tek onda se može krenuti u proces pomirbe i povezivanja. Kod problema slabe komunikacije u okviru šireg problema u zajednici cilj mora biti uspostavljanje bolje komunikacije. Za poboljšanje komunikacije je potrebno puno vremena i truda, ali u konačnici se isplati jer je dobra komunikacija ta koja osigurava normalno odvijanje radnih aktivnosti. Ona predstavlja središnji dio svakog posla. Posljednja vrsta problema kod ove strategije jest otuđenost. Tu treba raditi na povezanosti koja će podržavati odnose, a ne negirati. Definiranje ciljeva dovodi do oblikovanja pojedinih strategija rješavanja problema u zajednici, a one su predstavljane u Tablici 5.

*Tablica 5. Poduzimanje akcije kod problema u zajednici*

<b>Cilj</b>	<b>Moguće strategije prema cilju</b>
<i>Rješavanje sukoba</i>	Traganje za zajedničkom osnovicom, povećanje uljudnosti, meditacija
<i>Bolja komunikacija</i>	Uspostavljanje novih odnosa, slušanje poruka, postavljanje pitanja
<i>Povezanost</i>	Biti primjer duha zajedništva, organiziranje grupe za podršku, organiziranje projekta za pomoć široj zajednici

**Izvor :** Leiter M.P., C. Maslach, *Spriječite sagorijevanje na poslu – šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 113. – 121.

### 2.3.5. Rješavanje problema pravednosti

Pravednost označava jednu od najviših vrijednosti koju opisuje ispravan odnos između pojedinaca koji počiva na osjećajima prijateljstva i naklonosti.

S druge strane, „nepravda može krenuti s vrha i povlačiti se kroz čitavu kulturu tvrtke, ili može postojati unatoč vrijednostima veće zajednice, organizacijskoj politici i zakonskim propisima“.<sup>30</sup> Prije svega, problem u smislu nepravde se najviše odnosi na generalne stavove koje ljudi imaju o drugima te rezultate odluka na poslu. Problemi su onda nepoštovanje, diskriminacija ili protekcija.

Do sindroma sagorijevanja vrlo lako može doći ako pojedinac ne osjeća da ga se dovoljno poštuje, nedostatak poštovanja dovodi i do niže razine samopouzdanja. Ovo može imati negativne učinke ne samo na tog pojedinca, već i na čitavu radnu zajednicu.

Drugi problem je diskriminacija. Riječ diskriminacija dolazi od latinske riječi *discriminatio* što se prevodi kao odvajanje ili razlikovanje. Diskriminaciju definiramo kao nedopušteno i neopravdano razlikovanje na osnovi pojedinih karakteristika (npr. spol, vjera, rasa, etnička pripadnost, itd.). Može se pojaviti u svim aspektima života, a očituje se na različite načine.<sup>31</sup> Kako u društvu, tako diskriminacija i danas predstavlja ogroman problem i u radnom okruženju.

Problem s protekcijom u kontekstu sagorijevanja do kojeg dolazi zbog nepravde definiše se kao nekritička sklonost pogodovanju određenim pojedincima. Obično je osnova za protekciju nepotizam, ali izvor za ovakvu vrstu poslovnog pogodovanja može biti i dugogodišnje prijateljstvo ili jednostavno osobni hir.

Kod postavljanja ciljeva u ovoj strategiji treba se voditi premisom da je svaki pojedinac izravno odgovoran za to da osigura pravedno ponašanje prema njemu samome, ali i prema svima drugima. Za problem nepoštivanja to znači raditi na povećanju poštovanja. Odnosno, poticati ugodno i poželjno radno okruženje utemeljeno na osnovnoj ljudskoj pristojnosti.

Nadalje, problem je i ranije opisana diskriminacija. Ovdje se teži uvažavanju različitosti. Uvažavanje različitosti se postiže osnovnom edukacijom društva o toleranciji. Nadalje, osiguranje jednakosti bi morao biti cilj kada je u pitanju problem protekcije. S obzirom na to da zakoni i propisi već uređuju ovaj aspekt posla, potrebno

---

<sup>30</sup> *ibidem*, str. 129.

<sup>31</sup> Bušelić M., *Suvremeno tržište rada*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", 2017. str. 85.

je samo malo hrabrosti i inicijative kako bi se nadležne službe o tome upozorile. Kao i u ranijim primjerima, strategije prema cilju su tablično prikazane u nastavku.

*Tablica 6. Poduzimanje akcije kod problema pravednosti*

<b>Cilj</b>	<b>Moguće strategije prema cilju</b>
<i>Povećanje poštovanja</i>	Promicanje uljudnosti, osvrtnje na slučajeve nepoštivanja, podizanje tužbe
<i>Uvažavanje različitosti</i>	Edukacija o kulturnoj različitosti, iskorištavanje unutarnjih postupaka, iskorištavanje vanjskih postupaka
<i>Osiguranje pravednosti</i>	Inzistiranje na jasnim postupcima, poticanje radionica o postupcima izbora i unapređenja, zalaganje za transparentnost

**Izvor:** Leiter M.P., C. Maslach, *Spriječite sagorijevanje na poslu – šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 133. – 142.

### 2.3.6. Rješavanje vrijednosnih problema

Vrijednosti predstavljaju individualne ili generalne težnje za postizanjem ciljeva koji se smatraju dobrima na općoj razini. One su sastavni dio izjave o misiji poduzeća. Međutim, čak i kada tvrtka nema napisanu izjavu o misiji, opet postoji sustav vrijednosti po kojima djeluje i koji su neodvojivi element organizacijske kulture i klime.

*„Neke će zgroziti mogućnost rada za tvrtku sa slabim etičkim standardima, dok će se drugima strogo nadgledanje etičnosti postupanja činiti nametljivim i dosadnim. Bez obzira na smjer, veliko odstupanje od etičkih standarda može biti stalni izvor uznemirenja koji potkopava odnos s poslom i u konačnici vodi do sagorijevanja.“<sup>32</sup>*

Specifične domene koje proizlaze iz vrijednosnih problema odnose se na: nepoštenje, štetnost te besmislenost.

Prema tome, vrijednosni cilj koji se odnosi na problem nedostatka poštovanja jest čuvanje integriteta. Kod štetnosti, cilj bi se trebao odnositi na promicanje konstruktivnih

<sup>32</sup> *ibidem*, str. 149.

vrijednosti, a u situaciji kada je problem besmislenost cilj jest pronaći smisao. Sukladno navedenom strategije za dolazak do cilja su kako prikazano u Tablici.

*Tablica 7. Poduzimanje akcija kod vrijednosnih problema*

Cilj	Moguće strategije prema cilju
Čuvanje integriteta	Usmjeravanje na etičke dileme, konfrontiranje, zviždanje
Promicanje konstruktivnih vrijednosti	Mijenjanje vrijednosti tvrtke, nadoknada štete, usporedno bavljenje konstruktivnim aktivnostima
Nalaženje smisla	Dodavanje izuzetne kvalitete, dobrotvorni rad, promjena posla

**Izvor:** Leiter M.P., C. Maslach, *Spriječite sagorijevanje na poslu – šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2011., str. 153. – 160.

Navedene i opisane strategije sprječavanja sagorijevanja na poslu odnose se na načine i akcije koje pojedinac može provoditi kada postoji neki nesklad na radnom mjestu. Vrijedi još istaknuti kako kod svakog problema postoje opće smjernice kojima se čovjek može voditi kako bi spriječio nastanak kroničnog stresa ili riješio kriznu situaciju nakon što se počelo javljati nezadovoljstvo i emocionalne teškoće.

Pitanjima kako se milenijalci i prva digitalna generacija konkretno nose sa stresom na poslu bavit će se iduća poglavlja ovog diplomskog rada.

### 3. GENERACIJSKA SEGREGACIJA I OBILJEŽJA GENERACIJA Z I Y

Generacija je grupa ljudi određena godinama tj. osobe koje su rođene tijekom određenog razdoblja, a koje su odrastale na sličan način i imale slična iskustva te su stoga njihove vrijednosti i stavovi slični.<sup>33</sup> Dakle, može se tumačiti kao izraz koji se koristi za opisivanje grupe ljudi koja zajednički proživljava određeno vremensko doba. Odnosno, predstavlja one koji su rođeni u istom periodu i imaju slična povijesna iskustva, kulturu i vjerovanje. U sociološkom smislu većinom se smatra da je to razdoblje od 25 do 30 godina u kojem većina djece postane odraslim osobama i vjerojatno počne dobivati svoju djecu. Iz tog pojma nastali su izrazi generacijska segregacija te generacijska integracija, a odnose na stupanj suradnje među ljudima različitih životnih dobi.

#### 3.1. Pojam generacija i generacijske segregacije

S obzirom na da starost predstavlja temeljni čimbenik za oblikovanje stavova i ponašanje određene grupe ljudi, istraživači koriste tu činjenicu kako bi pratili mijenjanje mišljenja i karakteristika generacija. Osim podataka o promjeni osobnosti, praćenje razlika među više dobnih skupina omogućuje i razumijevanje obrazaca ponašanja koji su posljedica specifičnih iskustva. Kognitivne tendencije i vrste preferencija koriste se u stvaranju bolje komunikacije od koga profitira društvo kao cjelina. To jest, ova znanja doprinose svima; od poslodavaca, preko prosvjetnih djelatnika, političara, obitelji pa sve do marketera.<sup>34</sup>

Najčešća podjela trenutno živućih generacija je sljedeća<sup>35</sup>:

- Tiha generacija ili Tradicionalisti ili Veterani (rođeni između 1909. i 1945.)
- Baby Boom generacija (rođeni između 1946. i 1964.)
- Generacija X (rođeni između 1965. i 1979.)
- Generacija Y ili Milenijalci (rođeni između 1980. i 1995.)

---

<sup>33</sup> NOVA GENERACIJA PODUZETNIKA; GENERACIJA Z, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/347931> (14. 12. 2021.)

<sup>34</sup> Dekra: „Društvene generacije“, <https://dekra-zapo-blog.hr/?p=234>, (25. lipnja 2021.)

<sup>35</sup> Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/326235>, (14. 12. 2021.) str. 5.



- Generacija Z ili Postmilenijalci (rođeni između 1996. i 2010.)
- Generacija Alfa (rođeni nakon 2011.)

Ovdje treba naglasiti da na navedene godine treba gledati okvirno i u kontekstu zemlje iz koje ljudi dolaze. S obzirom na to velika povijesna iskustva oblikuju stavove pojedine generacije, sigurno da podjela neće biti ista primjerice u Sjedinjenim Američkim Državama i u Republici Hrvatskoj. Ovdje je sigurno na mišljenje i ponašanja različitih generacija utjecalo odvijanje Domovinskog rata, a i tehnologija se nije razvijala tj. usvajala istom brzinom kao i na drugim krajevima svijeta. Tako da se kod granica generacija uvijek govori okvirno, a najteže je odrediti točnu barijeru između posljednje tri generacije, o čemu će biti govora u nastavku rada.

U ovom dijelu slijede kratki opisi i karakteristike za gore taksativno spomenute generacije.<sup>36</sup>

### 3.1.1. Tiha generacija

Predstavnici ove generacije okvirno su rođeni u vremenu Prvog i Drugog svjetskog rata te razdoblju između. Većini je Drugi svjetski rat oblikovao djetinjstvo i mladost, a odrasli su u potpunosti različitim obiteljima u odnosu na danas. Zbog toga se još nazivaju i Tradicionalistima. Njihove temeljne vrijednosti su obitelj i naklonost društvenoj zajednici, organizaciji u kojoj su radili te zemlji. S obzirom na to da su prošli kroz vrijeme poslijeratne depresije, na posao gledaju kao povlasticu. Na svojim radnim mjestima su bili lojalni, maksimalno marljivi te nisu ulazili u sukobe s nadređenima. Također, od svih mogućih suvremenih oblika komunikacije Veterani su ostali vjerni kontaktu licem u lice.

### 3.1.2. Baby Boom generacija

Bumeri, koji su naziv dobili zbog trenda povećanja rađanja djece koji se pojavio nakon kraja Drugog svjetskog rata, rodili su se u vremenu od 1946. do 1964. godine. Dok su stariji pripadnici ove dobne skupine više orijentirani na posao, pravila i tradiciju, pa prema tome sličniji prethodnoj generaciji, one malo mlađe iz ove grupe karakterizira demokratičnost i postupno prelaženja na liberalnije svjetonazore. Njihovo vrijeme je

---

<sup>36</sup> Krasulja N., Radojević I., Janjušić D., Vujić N., „Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije“, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/144016>, str. 60. – 62. (25. 06. 2021.)

popratilo početak Hippi pokreta i Drugi val feminizma. U SAD-u je na ovu generaciju utjecala i Woodstock kultura, kao i rat u Vijetnamu.<sup>37</sup>

U smislu radne etike su sličniji svojim roditeljima, ali na posao ne gledaju isključivo kao povlasticu, već i mogućnost napredovanja kao i određenu vrstu ugleda. Također, kao i generacija prije su vrlo dobri timski igrači te uglavnom zbog toga izbjegavaju konflikte na radnom mjestu. Najčešće koriste direktnu komunikaciju na sastancima uživo, ali i u većoj mjeri preferiraju fiksne telefone te dopisivanje putem pošte.

### 3.1.3. Generacija X

Generacija X zajednički je naziv za sve oni koji su rođeni od sredine 60-ih pa sve do kraja 70-ih godina prošlog stoljeća. Za razliku od svojih prethodnika, ova dobna skupina je znatno malobrojnija. Iskustva koja su u najvećoj mjeri oblikovala generacijsko razmišljanje jesu pojave većeg broja globalnih kriza, uključujući Černobilsku katastrofu i pojavu AIDS-a. Osim toga, oni su prvi počeli koristiti noviju tehnologiju u smislu video igara, a svjedočili su i pojavi MTV-a. Također, pripadnici ove generacije su očevici pojave interneta, zbog čega se na njemu vrlo dobro snalaze. Svojim pristupom poslu i radu predstavljaju prvi veći odmak u odnosu na cijelu povijest ranije. Naime, oni su skeptični i na nadređene gledaju s dozom cinizma. Ne vole ni stroga pravila ni procedure, preferiraju fleksibilnija radna mjesta. Bez obzira na to, vrlo su praktični i kreativni, ali uvijek zadržavaju dio svoje individualnosti. U kontekstu komuniciranja podjednako koriste tradicionalne komunikacijske kanale kao i one novije digitalne. No, novije tehnologije koriste daleko manje u odnosu na iduće generacije.

### 3.1.4. Generacija Y

Pripadnici generacije Y ili takozvani Milenijalci su ljudi rođeni između 1980. i 2000. godine. Iako postoje razna neslaganja oko toga koja godina otprilike predstavlja gornju granicu, generalno su to djeca čiji su roditelji pripadnici Baby boom generacije. Ovo je prva generacija koja svim aspektima i domenama života pristupa putem interneta.

---

<sup>37</sup> MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA – PREDNOST ILI NEDOSTATAK ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/212439> (14. 12. 2021.) str. 3.

Karakteriziraju i stalna komunikacija putem svih vrsta društvenih medija. Negativni čimbenik opisanog načina života implicira konstantnu potrebu za instant odgovorima.

Treba istaknuti da je ovo najobrazovanija generacija do sada. Obrazovanje ih čini takvima da su kao i prethodnici individualci, ali i poduzetnički usmjereni te sposobni obavljati više zadataka. Na posao gledaju kao izazov i nisu ljubitelji tradicija. Ideološki su liberalniji od svih prethodnika, prihvaćaju različitosti i posjeduju timski duh.

Usluga mora biti brza, proizvod kvalitetan, ali prvenstveno odluku donose na temelju dobre preporuke iz bliže i šire okoline. Nekad je bilo dovoljno da tada najpopularnija filmska zvijezda reklamira određeni proizvod i on bi u trenu bio rasprodan. Danas je drugačije, a posebice kod pripadnika generacije Y. Može se reći kako su se njihove navike razvile sukladno tehnološkim dostignućima i uporabom tehnologije u prodaji. Kako bi se saznalo odakle neki proizvod dolazi ili koje su mu karakteristike, dovoljno je upisati ga u jednu od mnogobrojnih internetskih tražilica, a pripadnici generacije Y toga su i te kako svjesni.<sup>38</sup>

### 3.1.5. Generacija Z

Najmlađa generacija koja upravo postaje punoljetna uglavnom je rođena u ovom stoljeću, a većina se tek sprema ući na tržište rada. Ove ljude karakterizira rođenje u manjim obiteljima, od starijih roditelja, a često ih je odgajala i samo jedna osoba. Njih opisuje najbrži stil života, kao i učestala upotreba interneta. Česta, gotovo neprestana upotreba tehnologije, posljedica je toga da su Postmilenijalci ti koji su se „rodili s mobitelom u rukama“, odnosno toga da nikad nisu iskusili život prije i bez tehnologije. Pravi zaključci o tome kakvi su zapravo na radnom mjestu će se tek moći donijeti, no činjenica je da će se od njih sigurno očekivati puno više nego od ikoga ikada prije. Zoomeri su navodno vrlo slični prethodnicima, ali znatno osjetljiviji. S obzirom na globalnu pandemiju i provođenje svih segmenata života online, teško je pretpostaviti koje će biti psihičke posljedice tih iskustva i kakva će razmišljanja ovi mladi ljudi u budućnosti imati. Također je zanimljivo navesti kako pripadnici ove generacije primaju i obrađuju dobivene informacije jako brzo, ali zahtijevaju olakšan pristup istima.

---

<sup>38</sup> Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/326235> (14. 12. 2021.)

Drugim riječima, sposobnosti i mogućnosti koje posjeduje generacija Z daje naslutiti, prema predviđanjima ekonomista, da će ova generacija pokositi tržište rada u najboljem mogućem smislu te da se radi o budućim znanstvenicima, istraživačima i stručnjacima koji će uz pomoć tehnologije svijet oblikovati onako kako žele.<sup>39</sup>

Nakon ukratko definiranih važnih obilježja svih generacija, a o posljednje dvije će biti više govora u poglavljima koji slijede, treba istaknuti dva pojma koja se odnose na suživot generacija. To su termini generacijske segregacije i generacijske integracije.

Pojmovi generacijske segregacije i generacijske integracije su međusobno neodvojivi. Točnije kazano, nije moguće govoriti o segregaciji bez da se na početku definira pojam integracije u smislu dobnih skupina.

Generalno, postoje dva različita, ali povezana značenja termina generacijske integracije. S jedne strane, pojam se odnosi na rušenje dobnih granica. To znači da nečija dob ne smije određivati ni ulogu ni poziciju pojedinca u društvu. S druge strane, generacijska integracija označava i interakciju različitih dobnih skupina. Interakcije na koje se integracija odnosi jesu poslovni kontekst, edukacija ili provođenje slobodnog vremena. Navedeni aspekti su povezani jer većinom jedan uvjetuje postojanje drugog. Generacijska integracija predstavlja koncept koji je primjenjiv na svim razinama društva. U tom smislu postoje društva gdje je dobna suradnja izraženija, te ona u kojoj je stupanj uključenosti različitih godišta u iste aktivnosti niži. Također, u svakoj instituciji, organizaciji ili grupi postoje različite prakse integriranja.<sup>40</sup>

Generacijska segregacija, prema tome, označava suprotan pojam od generacijske integracije. Segregacija predstavlja jedan od najgorih oblika diskriminacije, u ovom slučaju po generacijskoj razini. Dakle, može se opisati kao odvajanje ili razdvajanje.

Također, generacijska segregacija je usko vezana uz generacijske različite tj. generacijski jaz. *„Generacijski jaz odnosi se na ponor koji razdvaja misli koje izražavaju pripadnici dvije različite generacije. Konkretnije, generacijski jaz može se*

---

<sup>39</sup> NOVA GENERACIJA PODUZETNIKA; GENERACIJA Z, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/347931>, str.5., (14. 12. 2021.)

<sup>40</sup> Encyclopedia: „Age Integration and Age Segregation“, dostupno na: <https://www.encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/age-integration-and-age-segregation>, ( 25. 06. 2021.)

*koristiti za opisivanje razlika u postupcima, vjerovanjima i ukusima pripadnika mlađih generacija u odnosu na starije.*<sup>41</sup>

Trenutno živimo u društvu s najviše generacijskih razlika. Tomu je tako upravo zbog velikih i naglih promjena koje su nastupile u posljednjih stotinu godina. Svaka od tih promjena imala je značajne učinke u oblikovanju grupa ljudi. Primjere za segregaciju je lako pronaći u svakodnevnom životu. Djeca prove dane u školi s vršnjacima, mladi i ljudi u srednjim godinama grupiraju u se u neformalne timove na radnom mjestu, a stariji se nalaze kako bi dan proveli radeći aktivnosti u kojima su također uglavnom prisutni samo njihovi vršnjaci. Tako se stvaraju kulture unutar kultura i povećava nerazumijevanje.<sup>42</sup>

Razlike u vrijednostima, ponašanjima, stavovima i načinima razmišljanja između različitih generacija najviše dolaze do izražaja u poslovnom kontekstu. Naime, kako bi poduzeće funkcioniralo i kako bi se ispunjavala svrha poslovanja potrebno je da komunikacija među zaposlenicima bude na adekvatnoj razini. S obzirom na to da je danas poslovni svijet vrlo kompliciran, dinamičan i vrlo često nepredvidiv, tvrtke moraju težiti pomirenju različitosti kako bi multigeneracijska radna snaga ostvarivala ciljeve.

Kako i ranije navedeno, svaka dobna skupina ima svoje ključne prednosti i nedostatke. Tako organizacije moraju pronaći metode obavljanja posla koje će omogućiti da se zadatci podijele na način koji maksimizira snagu i minimizira slabosti svih zaposlenika.

### 3.2 Specifičnosti generacije Y

Generacija Y rođena je između 1981. i 1994. godine, brojčano je veća od generacije X i dosegla je babyboomere. Pretpostavlja se da ovoj skupini pripada između 31 i 70 milijuna ljudi.

Pripadnici ove skupine mogu se opisati kao: tolerantni, osobe od povjerenja, vole putovati, socijalno osjetljivi, vole individualnost, obrazovani, timski orijentirani, te tehnološki osviješteni. Generacija Y više cijeni kvalitetu života nego prihode pa se

---

<sup>41</sup> Moneynx: „Definicija generacijskog jaza - Poslovne osnove – 2021.“, dostupno na: <https://hr.moneynx.com/generation-gap> , (25. 06. 2021.)

<sup>42</sup> The Grandparent Effect: „What is age segregation and why is bad?“, dostupno na: <https://grandparenteffect.com/what-is-age-segregation-and-why-is-it-bad/> , (25. 06. 2021.)

njezini pripadnici smatraju odgovornima, samostalnim i skeptičnim. Generacija Y nije toliko lojalna brendu kao što je generacija X bila u tim godinama. Osim toga, generacija Y odrasla je u uvjetima gdje šoping predstavlja određenu vrstu uživanja. Ovakva skupina ljudi otpornija je na tradicionalne načine oglašavanja, no lakše ih je pridobiti modernijim marketinškim alatima putem interneta. Većina ove generacije ima slične pozitivne stavove prema društveno odgovornim kompanijama pa im stoga više vjeruju, češće kupuju njihove proizvode i usluge te obraćaju više pozornosti na njihove reklamne sadržaje. Mladi članovi generacije Y tek razvijaju svoje preferencije i ponašanje, dok su se stariji članovi tek situirali na turističkom tržištu i formiraju svoje preferencije i želje. Mlađa skupina generacije Y još uvijek je vrlo podložna utjecaju svojih vršnjaka, što se odražava i na njihove odluke i idealističko promatranje okoline. Većina pripadnika navedene generacije završila je fakultet i započela karijeru. Karakterizira ih odlično snalaženje na računalima i korištenje digitalne i internetske tehnologije pa se zbog toga nazivaju i Net-generacija.<sup>43</sup>

U poslovnom su svijetu skloniji timskom radu u odnosu na druge generacije, a mogućnost obrazovanja i usavršavanja na ljestvici vrijednosti nalazi se na višoj poziciji od trenutne plaće. Imaju velike ambicije u pogledu profesionalnog napredovanja, često su brzopleti, a s obzirom na veliku količinu informacija koje svakodnevno primaju, njihov najčešći nedostatak jest temeljitost i sagledavanje šireg konteksta djelovanja u poslovnoj okolini. U budućnosti, kada ostare, zauzimat će najveći udio na turističkom tržištu, imat će veću kupovnu moć te značajan utjecaj u pogledu potrošnje i utjecaja na tržište.<sup>44</sup>

Milenijalci su za suradnju, idealni za timski rad, vrlo su nestrpljivi igrači, natjecateljski nastrojeni i uvijek traže nove izazove. Navikli su na trenutno dobivanje priznanja i nagrada. Posebno su zabrinuti zbog ravnoteže između profesionalnog i osobnog života, pa traže fleksibilnost u svom radnom mjestu. Milenijalci su odrastajući bili znatno više angažirani u oblikovanju i provođenju javne politike nego bilo koja generacija prije njih. Oni su iznenađujuće dobro informirani o nekim od ključnih problema s kojim se suočavaju korporacije i društvo, uključujući tu i međunarodnu korporacijsku socijalnu politiku, upravljanje ekološkim resursima te politički i poslovni

---

<sup>43</sup> M.Laškarin Ažić; Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka, Naklada, 2018. str. 52

<sup>44</sup> *Ibidem*, str. 53.

menadžment i vodstvo. Njihovi su stavovi prema etici i trenutačno prihvaćenim granicama koje definiraju društvenu ulogu i odgovornost tvrtki najvjerojatnije će stubokom izmijeniti pristup različitim problemima, poput korištenja dječjeg rada, odgovornosti koje uključuje globalno investiranje te povezanosti između politike i ekonomije.<sup>45</sup>

Kako upravljati i obučavati Milenijalce, to jest generaciju Y? Postoje mnoge nepogrešive tehnike upravljanja, treninga i upravljanje njima, to jest vodič za razvoj i upravljanje milenijom generacija na svijetu, a to su:

- Udovoljite njihovim potrebama - Milenijalci zahtijevaju neposrednu pažnju. Odrasli su u slanju poruka pomoću društvenih mreža. Navikli su da budu povezani i dobivaju trenutne povratne informacije svaki put kad objave. Ova stvarnost se odnosi i na posao, gdje očekuju isto okruženje.
- Slušajte ih - Milenijalci su nestrpljivi, stalno ispituju i trebaju odgovore. Oni žele kako biste mogli postavljati pitanja i dobivati kontinuirani profesionalni savjet. Njihova je znatiželja beskrajna i željni su primanja novih znanja. Velika većina njih posao traži tamo gdje će im kreativnost biti cijenjeni.
- Budite transparentni - Milenijalci su poduzetnička generacija, pa im je transparentnost presudna. Žele znati što se od njih očekuje. Moraju shvatiti da je svaka njihova akcija korisna za postizanje njihovih ciljeva i ciljeve tima, pa ih morate natjerati da se osjećaju ponosno, te je potrebno održavati stalnu komunikaciju.
- Pružiti povratnu informaciju - Traže redovite povratne informacije od svojih šefova. Nagrađivanje i prepoznavanje mogu postati dva temeljna alata za motivirati ih. Ne smije se zaboraviti na propust nijedne prilike davanja povratne informacije, čak i ako uključuju područja za poboljšanje; oni žele kontinuirano se usavršavati i razvijati.
- Fleksibilnost - Milenijalci zahtijevaju fleksibilnost. Žele posao na kojem mogu biti svoji, a to znači odijevanje na način na koji se osjećaju ugodno. Uz to, između ostalog, žele raditi dok se zadatak u potpunosti ne izvrši, bez obzira na broj provedenih sati: vrijeme u uredu ne bi trebalo biti važno. Naravno, žele

---

<sup>45</sup> J. Lammiman, M. Syrett, Cool generacija, NOVA POSLOVNA FILOZOFIJA, Zagreb, Naklada Ljevak, 2005., str. 263

imati fleksibilan raspored pa čak i imati mogućnost rada na daljinu. Zbog ove potražnje sve veći broj tvrtki nudi besplatnu hranu, zabavu i fleksibilnost kako bi zadovoljili svoje zaposlenike.

- Dijeljenje ciljeva - Transparentnost i komunikacija ključne su osobine za nove generacije. Važno je uskladiti ciljeve i potrebe tvrtke, te osobni interese radne snage. Milenijalce ne brinu samo za ekonomske performanse tvrtke. Za njih uspjeh znači i postizanje posla zadovoljstvo, poboljšati produktivnost, stvoriti dobro radno okruženje ili postići ravnotežu između obiteljskog posla i osobnog života.
- Dati značaj - Milenijalci se više trude kada znaju svrhu onoga što rade. Mora se osigurati da svi budu predani uzroku. Svatko od njih trebao bi savršeno razumjeti svoju ulogu, a odgovornosti su u postizanju zajedničkih ciljeva.
- Usrećite ih - njihov krajnji cilj nije postati bogat. Štoviše, polovica njih radije nema posao prije nego što imaju jedan kojeg mrze. Ne mrze novac, već vrijednost meritokratije. Stoga im je među glavnim prioritetima "voljeti ono što radim", a ne visoke nadnice i veliki bonusi.
- Pomoć oko promjene svijeta - kao generacija, Milenijalci žele biti dio te promjene u svijetu.
- Povezivanje treninga i uspjeha - Povežite trening s njihovim ciljevima i uspjehom u karijeri. Sadržaj ponude to je zapravo relevantno. Pod relevantnim misli se na sadržaj koji je od visokokvalitetni i korisni, s izravnom primjenjivošću na posao. I po primjenjivost mislimo na to da bi na trening trebali gledati kao na pravi alat koji pomoći će im u postizanju svojih ciljeva.
- Sloboda - Milenijalci ističe slobodu kao jednu od najvažnijih aspekti na poslu. Na isti način na koji zahtijevaju profesionalnu fleksibilnost, tražit će fleksibilnu obuku. Ako im nametnete trening, rezultirat će nezainteresiranošću, nedostatkom motivacije i visokim stopama osipanja. Milenijalci žele slijediti vlastiti tempo, pa im morate pružiti priliku stvoriti vlastiti tempo učenja. Ponudite e-učenje-u, a način na koji se mogu organizirati kako žele: odraditi trening u vrijeme koje im je draže i gdje god žele (više uređaja).
- Korištenje nove tehnologije - očekuju platforme bogate kvalitetom, interaktivne, personalizirane, ažurirano i u stvarnom vremenu. Vole različito, novo i inovativno. Nove tehnologije smatra ključnim alatima u svoj život jer im daju



slobodu i jednakost. Milenijalci su odrasli u digitalnom društvu, s tehnologijom utječu na gotovo svaki aspekt njihova života, pa će tražiti ista stvar na treningu.

- Mobilno učenje - u generaciji ove vrste, uključivanje pametni telefoni u bilo kakvim aktivnostima treninga ili zadržavanju talenta ključni su važnost. Pametni telefon već je dio njihovog života, pa se morate promijeniti vaš način razmišljanja kada pripremate novu inicijativu unutar tvrtke: pametni telefon saveznik je treninga.<sup>46</sup>

Autor priloga, Chris Anderson, identificira je šest osnovnih karakteristika ljudi iz milenijanske generacije:

- *Oni priželjkuju promjene.* Mladi ljudi su, po svojoj prirodi, dobro prilagođeni nepredvidivom radnom mjestu budućnosti. Znatno su manje opterećeni „prtljagom“ te si stoga znatno češće mogu priuštiti rizik.
- *Oni drukčije razmišljaju.* Dok su ranije za uspjeh bile nužne godine učenja, usavršavanja i iskustva, danas se naglasak stavlja na veliku količinu energije, brzo razmišljanje i brzo učenje. Biti samouk više ne predstavlja nikakvu barijeru.<sup>47</sup>
- *Oni su neovisni.* Današnji dvadeset i nešto godišnjaci sazrijevali su u vrijeme kad su socijalni ugovori između poslodavaca i zaposlenika prestajali važiti. Oni nikad nisu računali na lojalnost tvrtke, niti su je bili spremni tvrtki obećati. Oni definiraju prema svojim vještinama, a ne prema tvrtki za koju rade.
- *Oni su poduzetni.* Predviđeno je kako će tek trećina mladih ljudi zaposliti se u narednom desetljeću raditi na stalnom poslu u kakvoj tvrtki, budući da će radije izabrati neko od slobodnih zanimanja, raditi prema ugovoru na određeno vrijeme ili se pak oslanja na honorarne poslove
- *Oni žude za prilikama* – draže su im od novca ili sigurnosti. Oni su spremni primiti manju plaću ili raditi od kuće i štedjeti, kako bi mogli pokrenuti vlastiti

---

<sup>46</sup> Ebook by Gamelearn, 16 Infallible Techniques to Train and Manage Millennials, dostupno na: [https://www.game-learn.com/wp-content/uploads/2013/07/Ebook\\_Millennials-ENG.pdf](https://www.game-learn.com/wp-content/uploads/2013/07/Ebook_Millennials-ENG.pdf) (14. 07. 2021)

<sup>47</sup> J. Lammiman, M.Syrett, Cool generacija, NOVA POSLOVNA FILOZOFIJA, Zagreb, Naklada Ljevak, 2005., str.8

posao koji će im se sviđati i na kojeg će moći utjecati, radije nego da rade kakav dobro plaćeni posao na koji ne mogu utjecati.<sup>48</sup>

Milenijanci možda imaju ista uvjerenja u možda se ponašaju slično kao tinejdžeri i dvadeset i nešto godišnjaci iz ranijih generacija, no oni su u znatno boljoj poziciji da ispune svoje težnje i žive vlastitim stilom, a njihove ambicije može pritom uopće i ne uključuju mogućnosti da vas rade ili da od vas išta kupuju. Pa ipak, najbolji od njih imaju sve kvalitete i vještine i osobine vašoj tvrtki. U svojim su rukama držali duže računalnog miša nego zvečku, iskusni su poznavatelji brendova, a u inovativnosti i lateralnom pristupu nadmašuju svoje prethodnike.

U knjizi „Cool generacija“ su objasnili opće stavove i ponašanja Milenijanaca kroz sljedeće ključne pojmove:

- *Intima*: Milenijanci su odrasli s internetom i mobilnim telefonima kao primarnim sredstvima komunikacije sa svojim prijateljima i kolegama. Navedenim tehnologijama se služe u stvaranju novih veza i u održavanju postojećih. Takav pristup daje dovoljno potencijala za promjenu načina komuniciranja u bliskoj budućnosti.
- *Lojalnost*: Milenijanci su lojalni neposrednom društvenom krugu kojeg su osobno stvorili. Korporacije su u regrutiranju i zadržavanju milenijanske radne snage prisiljene djelovati izvana i ovisne su o informacijama fokus grupa i terenskih istraživanja stavova kako bi bile u stanju osmisliti marketinške kampanje usmjerene na tinejdžere i mlade ljude.
- *Svjesnost*: Milenijanci su izloženi količini od 20 tisuća reklama godišnje i zbog toga su znatno svjesniji situacija u kojima ih se želi namjerno izmanipulirati. Stoga korporacije svoj imidž za potencijalne kupce ili zaposlenike moraju graditi na humoru, potencijalnoj ironiji i uključivanju u društveno odgovorne akcije.
- *Ravnoteža*: Način života Milenijanaca uključuje neprestanu aktivnost, 24 sata na dan, sedam dana u tjednu. Gaje hedonistički pogled na svijet želje i težnje nastoje zadovoljiti odmah. Za razliku od prethodnih generacija koje su profesionalne obveze odrađivale u kasnim satima, pripadnici ove generacije ne smatraju to problemom.

---

<sup>48</sup> *ibidem*, str.9

- *Rizik*: pod utjecajem ekonomskog prosperiteta 1990-tih godina stvorena je slika Milenijanaca kao slobodnih poduzetnika. Ipak, ta slika se u određenoj mjeri promijenila i opojni optimizam je splasnuo. Međutim, Milenijanci su nesumnjivo neopterećeni kulturnim nasljeđem koje su *Baby-boomersima* i Generaciji X ostavila poslijeratna obećanja o sigurnom zaposlenju i zajamčenoj mirovini. No, ambicije milenijanske generacije i njihove sposobnosti za poduzetničke pothvate uvelike određuju kulturalni utjecaji, obiteljski običaji te društvene prilike.<sup>49</sup>

### 3.3. Specifičnosti generacije Z

Generacija Z jest generacija rođena između 1995. i 2010. godine, te njezini pripadnici rođeni su u svijetu u kojem je Internet osnovni alat komunikacije i centar svih događanja, što uvelike utječe na njihov način provođenja slobodnog vremena u sveprisutnosti interneta. Generacija Z može se podijeliti na dvije skupine, Z1 i Z2.

Generacija Z1 rođena je od 1995. do 2005. Svjedoci su početka digitalnog doba s povećanjem upotrebom interneta i socijalnog umrežavanja. Fleksibilni su i pametniji te tolerantniji na kulturološke različitosti. Generacija Z2 rođena je nakon 2005. godine, kad su osobna računala već uvelike bila rasprostranjena u većini domena. Ova djeca također su naučena na život koji je „stalno na zaslonu“. Tehnologija i mobilni uređaji imaju velik udio u odgoj djece. Štoviše, tehnologija je postala tzv. univerzalni alat za smirivanje nemirne djece<sup>50</sup>

Generacija Z1 svjesna je ekoloških problema i motivirana je na radnje koje će smanjiti ekološke probleme. U budućnosti će, u odnosu na prijašnju generaciju, biti još više društveno odgovorna i svjesna modernih izazova kao što su terorizam i klimatske promjene. Prodajni kanali, koji će preferirati i kojima će se najlakše pridobivati njihova pozornost jesu društvene mreže, (mobilni) internet i tekstualne poruke (SMS). Generacija Z postaje utjecajna potrošačka skupina na tržištu potrošnje, ali još uvijek nije dio tržišta rada pa nisu financijski neovisna. Većina njih dio je obrazovnog sustava.

---

<sup>49</sup> Lemmiman J., Syrett M., Cool generacija-NOVA POSLOVNA FILOZOFIJA, Naklada Ljevak, 2005. str.85

<sup>50</sup> M.Laškarin Ažić; Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka, Naklada, 2018. str.53

Odrastaju brže, razvijaju vlastita uvjerenja i vrijednosti u ranoj životnoj dobi, daju prednost vlastitim individualnim uvjerenjima u odnosu na vrijednosti grupe. Njihovi stavovi i način na koji razmišljaju o zaštiti okoliša iznimno su važni pa je u tom smislu potrebno kreirati ekološke usluge i ponude koje će biti usmjerene prvenstveno na održiv razvoj. Toj je generaciji potrebno osigurati „zelene” proizvode i usluge te zauzeti aktivan stav prema zaštiti okolišu<sup>51</sup>.

Današnje nove generacije na radnom mjestu će ipak trebati surađivati s pripadnicima drugih generacija, budući da je neki oblik intergeneracijske raznolikosti u većini slučajeva logično očekivati. To je posebno važno s aspekta potrebe učenja i razmjene znanja kao uvjeta inoviranja dodane vrijednosti. Pritom se činjenica postojanja intergeneracijske raznolikosti može smatrati prednošću u smislu mogućnosti razmatranja različitih perspektiva rješavanja problema, posebno kada je riječ o traženju tzv. „integracijskih rješenja”. Međutim, budući da generacija Z ima tendenciju uvoditi tehnološka rješenja u svrhu jačanja produktivnosti, u razmjenu informacija i znanja na taj se način ipak mogu uključiti svi bez obzira na generacijsku pripadnost, što predstavlja potencijal za razvoj integracijskih rješenja. Pritom se mogu pojaviti brojni problemi poput onoga vezanog za proširenja informacija i znanja.

#### *5 osobina generacije Z na radnom mjestu:*

1. *Prednost tradicionalnoj komunikaciji.* Iako je generacija Z odrasla s porukama i trenutnim porukama, studije pokazuju da više vole razgovarati licem u lice na radnom mjestu. To bi moglo biti zato što smatraju da su nijanse pisane komunikacije teško protumačiti i radije bi imali sigurnost koja dolazi s osobnom interakcijom.

2. *Želja za individualnim radom.* Timsko okruženje nije problem za generaciju Z, ali mnogi mladi zaposlenici radije rade na pojedinačnim projektima što je više moguće. Neovisnim radom, sposobni su pokazati svoje vještine i sposobnosti kao način dokazivanja poslodavcima.

3. *Navike najprije za mobitel.* Generacija Z koristi se za pametne telefone i uvelike se oslanja na aplikacije za produktivnost na radnom mjestu. I ne samo to, već je razvoj tehnologija glasovnih naredbi učinio pametni telefon nezaobilaznim radnim

---

<sup>51</sup> *Ibidem*, str. 54.

pomagalom generacije Z. Poslodavci koji su toga svjesni trebali bi koristiti aplikacije koje najbolje rade na mobilnim uređajima.

4. *Motiviran stabilnošću.* Budući da je generacija Z odrasla u vrijeme ozbiljne ekonomske recesije, oni su skloniji riziku od Milenijalaca. Stoga cijene stabilnost koja proizlazi iz predvidivog posla s jasno definiranim paketom naknada.

5. *Prirodno konkurentan.* Generacija Z naviknuta je na natjecanje i uživa u izazovu da se postavi na kušnju protiv nekoga drugog. Ako na svom radnom mjestu možete potaknuti zdrav osjećaj konkurencije, posebno tijekom faze osposobljavanja, možete motivirati mlade zaposlenike i pomoći im da rade najbolje što mogu.<sup>52</sup>

### 3.4. Usporedba generacije Y i Z

Svrha usporedbe generacijskih skupina Y i Z jest da se pokuša utvrditi međugeneracijske sličnosti i razlike, utvrditi njihove pokazatelje i objasniti moguće razloge njihova pojavljivanja.

*Tablica 8. Razlika generacije Y i Z*

	GENERACIJA Y	GENERACIJA Z
<b>RAZLIKE</b>		
<i>Suradnja nasuprot konkurenciji</i>	Timski igrači i izuzetno cijene suradnju.	Vrlo su konkurentni i uspijevaju samostalno gurajući se.
<i>Poduzetničke naravi</i>	Fleksibilniji raspoređi i ravnoteža između posla i slobodnog vremena. Imaju visoka očekivanja od svojih poslodavaca, traže nove izazove i ne boje se tražiti odgovore na postavljena pitanja.	Pragmatičniji su i žele sigurnost na poslovima otpornim na recesiju, te sami oblikuju svoju budućnost.

<sup>52</sup> 5 Traits of Gen Z in the Workplace dostupno na: <https://www.betterteam.com/5-traits-of-gen-z-in-the-workplace> (14. 07. 2021.)

<i>Orijentirani na plaću i sigurnost</i>	Zapanjujući pod kreditnim karticama i kreditima studentskih zajmova.	Nesklona dugu i spremna je naporno raditi kako bi osigurala financijsku sigurnost. Brzo uče i žude za informacijama.
<i>Privrženost tehnologiji</i>	Obilježava povećana upotreba i poznavanje Interneta, mobilnih uređaja i društvenih medija.	Naklonost prema tehnologiji podiže na potpuno novu razinu.
<b>SLIČNOSTI</b>		
<i>Fleksibilnost</i>	Fleksibilnost na radnom mjestu, fleksibilan raspored, mogućnost rada na daljinu. Spremni naporno raditi pod fleksibilnim uvjetima. Fleksibilnost na radnom mjestu, fleksibilan raspored, mogućnost rada na daljinu. Spremni naporno raditi pod fleksibilnim uvjetima.	
<i>Preferencije radnog mjesta</i>	Modernizirani uredski prostori s prirodnim svjetlom i obiljem pogodnosti.	

**Izvor:** Izrada autorice

Iz tablice možemo uočiti sličnosti i različitosti generacija Y i Z, kako posljednjih godina, milenijalci su glavni timski igrači i izuzetno cijene suradnju. Kada je prije desetak godina pogodila velika recesija, generacija Z bila je dovoljno mlada da ne bi mogla biti osobno pogođena novcem. Za razliku od milenijalaca, od kojih su mnogi zapanjujući pod kreditnim karticama i kreditima studentskih zajmova, generacija Z je nesklona dugu i spremna je naporno raditi kako bi osigurala financijsku sigurnost. Generacija Z želi aktivno učiti i omogućiti sebi ostvarivanje boljih plaća kako bi učvrstili svoju financijsku budućnost.<sup>53</sup> Što se tiče sličnosti možemo naglasiti fleksibilnost i preferencije radnog mjesta su im bliske. Očekivanja *generacije Z* su iznad onih koje nemaju milenijalci. Međutim, s razvojem interneta milenijalci su bili smatrani za prvu globalnu generaciju, ali su pripadnici *generacije Z* mnogo globalniji u svom razmišljanju i interakcijama. Kako raste popularnost društvenih mreža, tako raste i broj njihovih članova koji su u prosjeku stariji i iz različitih društvenih slojeva. Generacija koja je odrasla upravo s i na društvenim mrežama je ona najmlađa generacija, tzv. generacija Z.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> How generation Z is transforming the Workplace, dostupno na: <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/August-2019/How-Generation-Z-Is-Transforming-the-Workplace.aspx> (14.07.2021.)

<sup>54</sup> Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbi bumersa do generacije Z, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/326235> (14. 12. 2021.)

#### **4. SINDROM SAGORIJEVANJA RAZLIKA GENERACIJA Y I Z NA PRIMJERU LJEKARNI**

Znanstveno istraživanje za potrebe pisanja diplomskog rada je provedeno temeljem istraživanja, u razdoblju od 15. studenoga 2021. godine do 27. studenoga 2021. godine. Istraživanje je ograničeno na pripadnike iz područja Republike Hrvatske zaposlenih u ljekarnama koji zadovoljavaju uvjet rođenja između razdoblja 1996. godine i 2010. godine, odnosno pripadaju Generaciji Z, te kod generacije Y koji zadovoljavaju uvjet rođenja između 1980. i 1995. godine. U uzorku istraživanja sudjelovalo je 125 ispitanika od čega je u za obradu podataka uzeto u obzir svi ispitanici koji su završili ispunjavanje anketnog upitnika, te se kao takvi upitnici smatraju valjanim, a podatci reprezentativnijim za daljnju obradu i donošenje adekvatnih zaključaka. Veliki broj ispitanika dolazi iz Varaždinske županije kao što su: Ljekarna Salus, Ljekarna Skupnjak, Ljekarna Bednja, gradske ljekarne grada Varaždina, iz Grada Zagreba; gradske ljekarne Zagreb, iz Međimurske županije ljekarne grada Čakovec, te manji broj ispitanika iz Istarske županije, grada Poreča; Ljekarna Salus, te ostalih zaposlenika iz ljekarne Prima Pharma, Ljekarna Župančić, Ljekarna Jagatić, Ljekarna Popovača, te Ljekarna Viškovo. Od ukupnog broja ispitanika 125, rezultati provedene ankete pokazuju da su u ovom istraživanju sudjelovale 108 žena, te 17 muškaraca. Predmet istraživanja je sindrom sagorijevanja na poslu, na primjeru ljekarne na području Hrvatske, a cilj istraživanje je ispitati zadanu hipotezu koja je objašnjena u poglavlju pod nazivom „Sindrom sagorijevanja: razlika generacije Y i Z na primjeru ljekarne“. Istraživački dio rada usmjeren je na dokazivanje hipoteze navedene u nastavku: H: *Postoji značajna korelacija između generacijske skupine i „Isscrpljenosti“.*

Za opći pristup provedbe ovog istraživanja korišten je anketni upitnik u elektroničkom obliku. Anketni upitnik Maslach Burnout Toolkit™ for General Use, koji je kombinacija dviju anketa – The Maslach Burnout Inventory (MBI) i The Areas of Worlife Survey (AWS). Anketni upitnik sastoji se od 44 izjave za čije je ispunjavanje potrebno 25-30 minuta. Upitnik je preveden i izrađen u Google obrascu, te je u istom provedeno i prikupljanje podataka od strane promatranog uzorka. Od ispitanika se još tražilo i da ispune pitanja o nekim svojim socioekonomskim i demografskim karakteristikama (spol, dob, razina obrazovanja, trenutni radni odnos, pripadnost generacije, duljina radnog staža u organizaciji, duljina rada na sadašnjoj poziciji, te radni status). Pitanja

otvorenog; naziv organizacije, naziv odjela, zanimanje). Unutar anketnog upitnika postavljena su ograničenja koja su ograničila ispitanike da odgovore samo na pitanja o sindromu sagorijevanja.

#### 4.1. Rezultati istraživanja

U nastavku su prikazani rezultati provedene ankete koji prikazuju prosječnu vrijednost (aritmetičku sredinu) te standardnu devijaciju (odnosno standardno odstupanje od prosjeka) ispitanika. Dakle, iz tablice su pitanja razvrstana u šest podjela: obim posla, kontrola, nagrada, vrijednosti, zajednica i pravednost.

*Tablica 9. AWS – Područja poslovnog okruženja s potencijalnim doprinosom izgaranju*

	GENERACIJA Z Aritmetička sredina $\bar{x}$	GENERACIJA Z Standardna devijacija s	GENERACIJA Y Aritmetička sredina $\bar{x}$	GENERACIJA Y Standardna devijacija s
<b>OBIM POSLA</b>	<b>2,08</b>	<b>0,848</b>	<b>2,32</b>	<b>1,12</b>
1.Nemam vremena obaviti posao koji mora biti obavljen.	1,8	0,836	2,6	0,547
2.Radim intenzivno veći dio vremena.	2,4	1,140	1,8	1,303
3.Imam toliko posla da me to udaljava od mojih osobnih interesa.	1,8	0,836	1,8	1,095
4. Imam dovoljno vremena da radim ono što je važno u mom poslu.	2,2	0,447	3,2	0,836
5.Svoj posao ostavljam iza sebe kad na kraju radnog dana odem kući.	2,2	0,836	2,2	1,303
<b>KONTROLA</b>	<b>2,375</b>	<b>0,612</b>	<b>1,9375</b>	<b>1,07</b>



1. Imam kontrolu nad tim kako radim svoj posao.	2,75	0,5	2,5	1,0
2.Mogu utjecati na menadžment da dobijem opremu i prostor koji mi je potreban za rad.	2,5	0,577	1,5	1,290
3.U svom poslu imam profesionalnu autonomiju / neovisnost.	2,0	0,816	1,5	1,0
4.Imam utjecaj na odluke koje utječu na moj rad.	2,25	0,5	2,25	0,957
<b>NAGRADA</b>	<b>1,9375</b>	<b>1,01</b>	<b>1,9375</b>	<b>0,80</b>
1. Za svoj rad primam priznanja od drugih.	2,0	1,154	2,0	0,0
2.Moj rad je cijenjen.	1,75	0,957	1,5	0,577
3.Moji naponi obično prođu nezapaženo.	1,75	0,957	1,75	0,957
4.Ne dobivam priznanje za sve stvari kojima doprinosim.	2,25	0,957	2,5	0,577
<b>ZAJEDNICA</b>	<b>2,24</b>	<b>0,729</b>	<b>2,32</b>	<b>0,938</b>
1.Ljudi vjeruju jedni drugima u ispunjavanju svojih uloga.	2,8	0,44	2,6	0,547
2.Član sam poticajne radne skupine.	1,8	0,44	1,6	0,894
3.Članovi radne skupine međusobno surađuju.	2,0	0,70	2,6	0,89
4.Članovi radne skupine otvoreno komuniciraju.	2,6	0,89	2,2	1,303
5. Ne osjećam se blisko sa svojim kolegama.	2,0	0,0	2,6	0,89

<b>PRAVEDNOST</b>	<b>1,74</b>	<b>0,922</b>	<b>2,078</b>	<b>0,996</b>
1.Ovdje se resursi raspodjeljuju pravedno.	2,166	0,983	2,5	0,547
2.O mogućnostima se odlučuje isključivo na temelju zasluga.	1,5	0,547	1,833	0,983
3.Postoje učinkoviti žalbeni postupci kada dovodim u pitanje pravičnost odluke.	1,166	0,983	1,66	1,32
4.Uprava se prema svim zaposlenicima odnosi pravedno.	2,0	0,894	2,16	1,169
5.Favorizam determinira kako se donose odluke na poslu.	1,66	1,032	2,16	0,983
6.Karijeru ovdje ne određuje što znate, već koga poznajete.	2,0	0,0	2,16	0,752
<b>VRIJEDNOST</b>	<b>2,625</b>	<b>0,642</b>	<b>2,562</b>	<b>0,777</b>
1.Moje vrijednosti slične su vrijednostima organizacije.	2,75	0,5	3,25	0,957
2.Ciljevi organizacije utječu na moje svakodnevne radne aktivnosti.	2,75	0,5	2,25	0,5
3.Moji osobni ciljevi u karijeri u skladu su s navedenim ciljevima organizacije.	2,75	0,95	1,5	1,0
4.Organizacija je posvećena kvaliteti.	2,25	0,5	3,25	0,5

**Izvor:** Izrada autorice

Tablica 9. prikazuje prosječnu vrijednost (aritmetičku sredinu) generacije Y i Z te standardnu devijaciju (odnosno standardno odstupanje od prosjeka) generacije Y i Z. Tablica je razvrstana u šest podjela: obim posla, kontrola, nagrada, vrijednosti, zajednica i pravednost. **Obim posla:** količina posla koju treba obaviti u određenom vremenu. Obim posla obuhvaća opseg koji posao zahtijeva prelijevanje u osobni život, društvene pritiske i fizičke i intelektualni teret zahtjeva posla. Veća vrijednost aritmetičke sredine je kod generacije Y, odnosno generacija Y sklonija je burnout-u koji uzrokuje obim posla. **Kontrola:** mogućnost donošenja izbora i odluka, rješavanja problema i doprinosa ispunjavanje odgovornosti. Kontrola je vaše sudjelovanje u važnim odlukama o vašem poslu kao i vaš raspon profesionalne autonomije. Veća vrijednost aritmetičke sredine je kod generacije Z, odnosno generacija Z sklonija je burnout-u koji uzrokuje kontrola. **Nagrada:** priznanje – financijsko i društveno – koje dobivate za svoj doprinos na poslu. Nagrada uključuje pohvale, nagrade, povlastice i plaću. Aritmetičke sredine kod obje generacije su jednake, odnosno obje generacije jednako su sklone izgaranju koje uzrokuje kategorija nagrada. **Zajednica:** kvaliteta društvenog konteksta u kojem radite, koji obuhvaća vaše odnose s menadžerima, kolegama, podređenima i drugima. Veća vrijednost aritmetičke sredine je kod generacije Y, odnosno generacija Y sklonija je burnout-u uzrokovanom zajednicom. **Pravednost:** u kojoj mjeri organizacija ima dosljedna i pravična pravila za sve, ili kvaliteta pravde i poštovanja na poslu. Veća vrijednost aritmetičke sredine je kod generacije Y, odnosno generacija Y sklonija je burnout-u koji uzrokuje pravednost. **Vrijednosti:** ono što vam je važno u vašem poslu. Fokus je na dosljednosti između osobnog vrijednosti koje unosite u svoju profesiju i vrijednosti koje su svojstvene organizaciji u kojoj radite. Veća vrijednost aritmetičke sredine je kod generacije Z, odnosno generacija Z sklonija je burnout-u uzrokovanom vrijednošću. U ovim pitanjima korištena je skala procjene: izrazito se ne slažem, ne slažem se, niti se ne slažem, niti se slažem, slažem se, izrazito se slažem. Sveukupni broj je 125 ispitanika.

Tablica 10. MBI – Pristup razini izgaranja

	Aritmetička sredina Z	Aritmetičke sredina Y	Medijan generacije Z	Medijan generacije Y
<b>ISCRPLJENOST</b>	<b>3,04</b>	<b>3,76</b>		
1.Osjećam se emocionalno iscrpljeno od posla.	3,0	5,8	3	6
2.Osjećam se iscrpljeno na kraju radnog dana.	5,0	1,6	5	1
3.Osjećam se umorno kad ujutro ustanem i moram se suočiti s novim radnim danom na poslu.	2,2	3,0	2	3
4.Raditi cijeli dan za mene je zaista naporno.	2,6	4,8	3	5
5.Osjećam se izgorjelo od svog posla.	2,4	3,6	3	5
<b>PROFESIONALNA EFIKASNOST</b>	<b>3,737</b>	<b>5,107</b>		
1.Mogu učinkovito riješiti probleme koji se pojavljuju u mom radu.	5,6	4,83	6	5
2.Osjećam da dajem učinkovit doprinos onome što ova organizacija radi.	4,0	5,83	4	6
3.Prema mom mišljenju, ja sam dobar u svom poslu.	5,166	4,33	5.5	5
4.Osjećam se uzbuđeno kad na poslu nešto postignem.	3,0	5,33	3	6
5. U ovom sam poslu postigao mnogo vrijednih stvari.	1,83	5,166	2	5

6.Na svom poslu osjećam samouvjereno da sam učinkovit u obavljanju stvari.	2,83	5,16	3	5
<b>CINIZAM</b>	<b>1,92</b>	<b>3,36</b>		
1.Postao sam manje zainteresiran za svoj rad otkad sam počeo s ovim poslom.	1,2	5,8	0	6
2.Postao sam manje oduševljen svojim poslom.	4,8	3,4	5	5
3.Samo želim raditi svoj posao bez smetnje.	1,4	1,2	0	0
4.Postao sam ciničniji u vezi s tim doprinosi li moj rad bilo čemu.	0,4	4,8	0	5
5. Sumnjam u značaj svog rada.	1,8	1,6	2	1

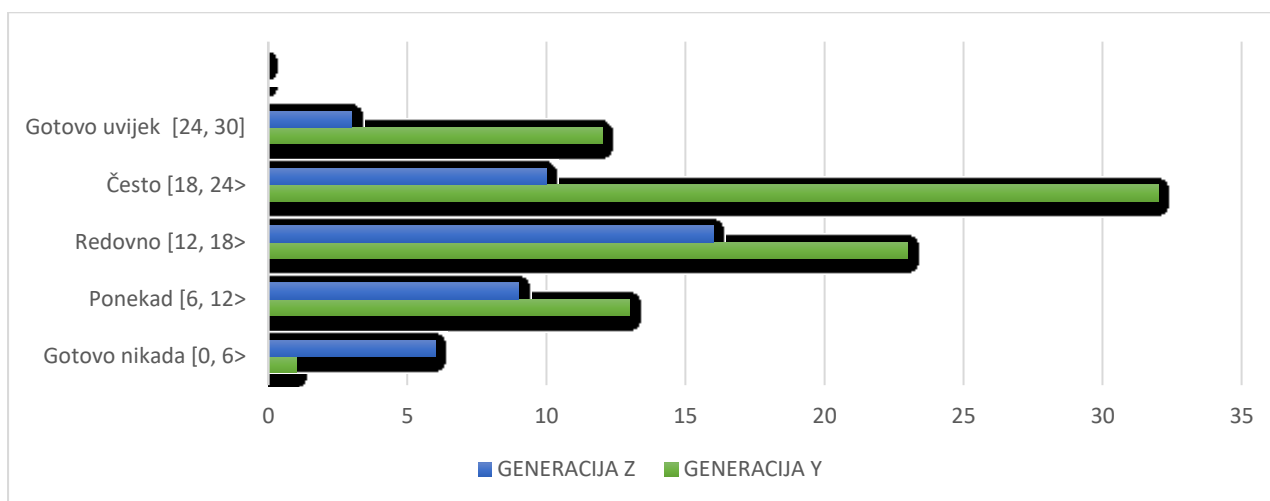
**Izvor:** izrada autorice

Tablica 10. prikazuje prosječnu vrijednost (aritmetičku sredinu) te medijane obje generacije. Tablica je razvrstana u tri podjele: iscrpljenost, profesionalna učinkovitost i cinizam. **Iscrpljenost** mjeri osjećaj preopterećenosti i iscrpljenosti nečijim radom. Veća vrijednost aritmetičke sredine je kod generacije Y, odnosno generacija Y prikazuje veću sklonost iscrpljenosti. **Cinizam** mjeri ravnodušnost ili distanciran stav prema vašem poslu. Veća vrijednost aritmetičke sredine je kod generacije Y, odnosno generacija Y sklonija je cinizmu. **Profesionalna efikasnost** mjeri zadovoljstvo prošlim i sadašnjim postignućima i eksplicitno procjenjuje očekivanja pojedinca o kontinuiranoj učinkovitosti na poslu. Veća vrijednost aritmetičke sredine je kod generacije Y, odnosno kod generacije Y zabilježen je veći osjećaj profesionalne efikasnosti. U ovim pitanjima korištena je skala procjene; nikad, nekoliko puta godišnje ili manje, jednom mjesečno ili manje, nekoliko puta mjesečno, jednom tjedno, nekoliko puta tjedno, svaki dan. Sveukupni broj je 125 ispitanika.

Hipoteza: *Postoji značajna korelacija između generacijske skupine i „Iscrpljenosti“.*

Na temelju kategorije „Iscrpljenost“ izvedena je korelacija na primjeru generacija Y i Z. Statistička analiza je izvedena pomoću *Hi-kvadrat* ( $\chi^2$ ) testa. Hi-kvadrat test je vrlo praktičan test, koji može osobito poslužiti onda kad želimo utvrditi da li neke dobivene (opažene) frekvencije odstupaju od frekvencija koje bismo očekivali pod određenom hipotezom. Izračun Hi-kvadrat testa dobiven je pomoću <https://www.socscistatistics.com/>.

**Graf br. 2** *Iscrpljenost kod generacija Y i Z*



**Izvor:** izrada autorice

Graf br. 2 je izveden pomoću 5 izjava iz podjele „Iscrpljenosti“, te se na taj način rangirali odgovori po bodovima od 0 do 6. Izračunom za svakog ispitanika zbroj njegovih odgovora, podijeljen ukupni raspon u pet kategorija te za svakog ispitanika prema njegovim bodovima svrstava se u kategoriju.

**Tablica 11.:** *Rezultati Hi-kvadrat testa*

	Generacija Y	Generacija Z	Zbroj redova
Gotovo uvijek	1 (4.54) [2.76]	6 (2.46) [5.07]	7
Često	13 (14.26) [0.11]	9 (7.74) [0.20]	22
Redovno	23 (25.27) [0.20]	16 (13.37) [0.38]	39
Ponekad	32 (27.22) [0.84]	10 (14.78) [1.55]	42
Gotovo nikad	12 (9.72) [0.53]	3 (5.28) [0.98]	15
Zbroj	81	44	125

**Izvor:** izrada autorice

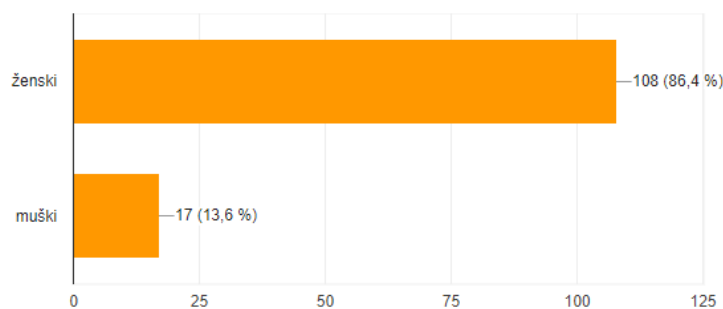
P vrijednost je .013211. Rezultat je značajan na  $p < .05$ .

Kako u podjeli „Iscrpljenosti“ postoje 5 izjava, raspon je raspoređen u pet kategorija koja su u tablici svrstani u gotovo nikad, često, redovno, ponekad, gotovo nikad. Ukoliko je dobivena p vrijednost manja od 0,05 rezultat se ocjenjuje kao značajan, dobiveni rezultati prikazuju da postoji značajna korelacija, to jest generacija Y prema podacima iz primjera, uz nivo značajnosti 0,05, pokazuje veću sklonost iscrpljenosti od generacije Z. Pretpostavka se očituje i na Grafu 2. *Iscrpljenost kod generacija Y i Z.*

### Graf br. 3 Spol

Spol:

125 odgovora



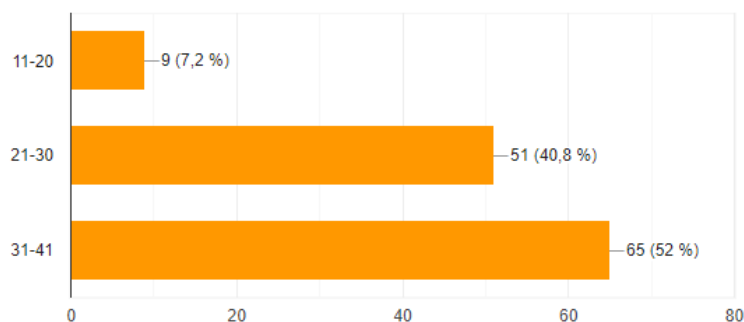
**Izvor:** Izrada autorice

Većina ispitanika anketnog upitnika je ženskog spola. Od ukupnog broja ispitanika 125, rezultati provedene ankete pokazuju da su u ovom istraživanju sudjelovale 108 žena (86,4%), te 17 muškaraca (13,6%).

### Graf br. 4 Dob

Dob:

125 odgovora



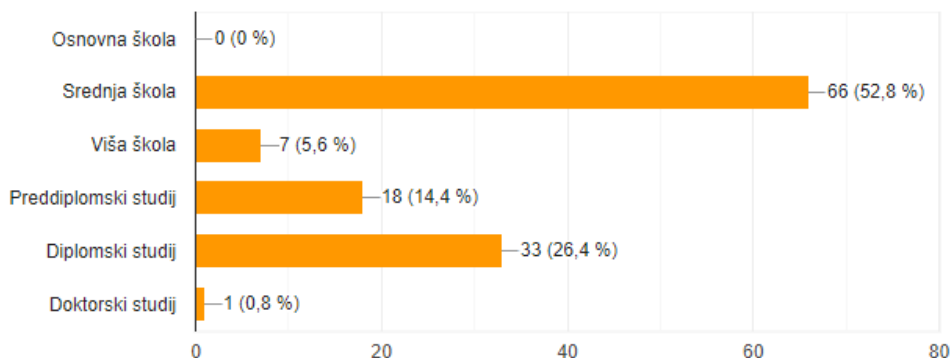
**Izvor:** Izrada autorice

U uzroku istraživanja najviše je sudjelovalo ispitanika u dobnoj skupini između 31 i 41 godina (52%). Drugi najveći broj ispitanika je dobna skupina između 21 i 30 godina (40,8). Međutim, najmanji broj iz uzroka je dobra skupina do 20 godina (7,2%).

### **Graf br. 5 Razina obrazovanja**

Razina obrazovanja?

125 odgovora



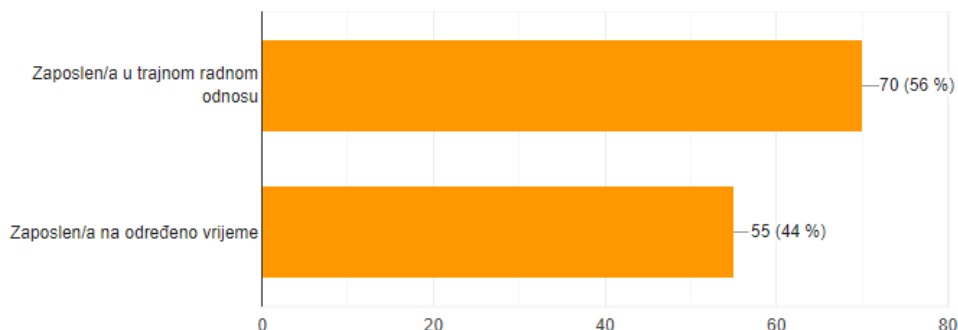
**Izvor:** Izrada autorice

Prema analizi dobivenih podataka znanstvenog istraživanja u kojem je sudjelovalo 125 ispitanika, njih najveći broj je završio srednju školu (52,8%), slijede ispitanici koji su završili diplomski studij (26,4%), zatim ispitanici sa preddiplomskim studijom (14,4%), potom višom školom (5,6%), te na zadnjem mjestu doktorski studij s jednim postotkom.

### **Graf br. 6 Što od navedenog najbolje opisuje vaš trenutni (radni) odnos?**

Što od navedenog najbolje opisuje vaš trenutni (radni) status?

125 odgovora



**Izvor:** Izrada autorice

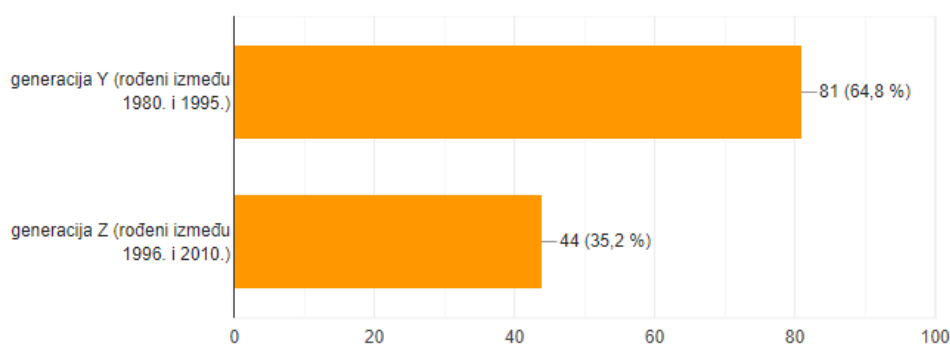


Prema analizi dobivenih podataka znanstvenog istraživanja u kojem je sudjelovalo 125 ispitanika, najveći broj ispitanika je zaposlen/a u trajnom odnosu 56%, a 44% je zaposleno na određeno vrijeme.

### **Graf br. 7 U koju generaciju pripadate?**

U koju generaciju pripadate?

125 odgovora



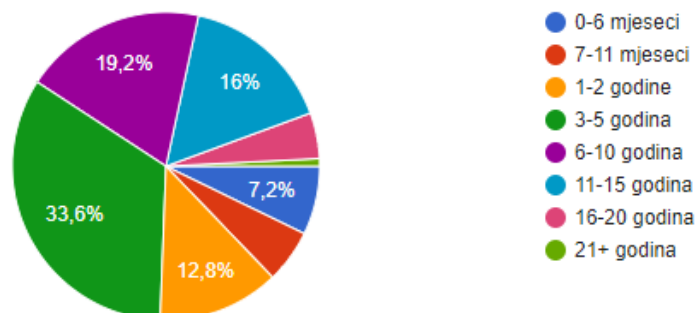
**Izvor:** Izrada autorice

U uzorku istraživanja za potrebe obrade podataka obuhvaćeno je 44 ispitanika, s postotkom 35,2% pripadnika Generacije Z, te s 81 ispitanika pripadnika Generacije Y 64,8%.

### **Graf br. 8 Koliko dugo radite u ovoj organizaciji?**

Koliko dugo radite u ovoj organizaciji

125 odgovora



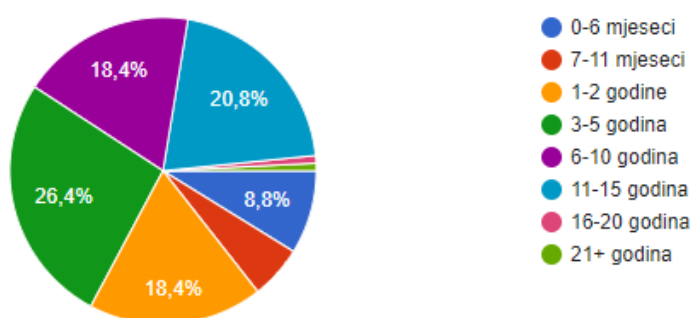
**Izvor:** Izrada autorice

Najveći broj ispitanika s postotkom 33,6% radi 3 do 5 godina u organizaciji. Postotak koji slijedi je 19,2% zaposlenici koji rade 6 do 10 godina, zatim slijede zaposlenici koji rade 11 do 15 godina s 16%, s 12,8% su ispitanici koji rade najviše dvije godine, dok najmanji postotak 7,2% su ispitanici koji rade do 6 mjeseci.

### **Graf br. 9** *Koliko dugo radite na sadašnjoj poziciji u ovoj organizaciji?*

Koliko dugo radite na sadašnjoj poziciji u ovoj organizaciji?

125 odgovora



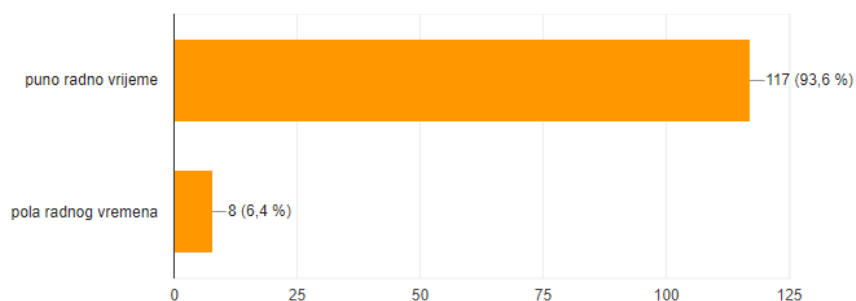
**Izvor:** Izrada autorice

Na sadašnjoj poziciji u organizaciji radi najveći broj zaposlenika koji radi 3 do 5 godina s postotkom 26,4%, zatim ga slijede zaposlenici koji rade 11 do 15 godina s 20,8%, a jednak postotak imaju ispitanici koji rade 1 do 2 godine, te 6 do 10 godina, a najmanji postotak imaju ispitanici koji rade najviše do 6 mjeseci.

### **Graf br. 10** *Vaš radni status?*

Vaš radni status?

125 odgovora



**Izvor:** Izrada autorice

Od sveukupnog broja ispitanika, najveći broj ispitanika iz uzroka 117 zaposlenih (93,6%) radi puno radno vrijeme, te 6,4% ispitanika radi u pola radnog vremena.

Pitanje diplomskog rada definirano: „*Naziv organizacije?*“ odnosi se na utvrđivanje iz kojih sve područja je provedeno istraživanje anketnog upitnika. Veliki broj ispitanika dolazi iz Varaždinske županije kao što su: (Ljekarna Salus, Ljekarna Skupnjak, Ljekarna Bednja, gradske ljekarne grada Varaždina), iz Grada Zagreba (gradske ljekarne Zagreb), iz Međimurske županije (ljekarne grada Čakovec), te manji broj ispitanika iz Istarske županije, grada Poreča; Ljekarna Salus, te ostali zaposlenici iz ljekarne Prima Pharma, Ljekarna Župančić, Ljekarna Jagatić, Ljekarna Popovača, te Ljekarna Viškovo.

Pitanje diplomskog rada definirano: „*Naziv odjela*“ odnose se na utvrđivanje radnog vremena u kojem, prema analizi dobivenih podataka znanstvenog istraživanja u kojem je sudjelovalo 125 sudionika, možemo istaknuti da zaposlenici ljekarni rade najviše na recepturi, gdje farmaceut, priprema lijekove prema receptu liječnika te informira pacijenata o svrsi i primjeni lijeka, odgovara na upite kupaca o propisanim lijekovima, odgovara i na upite o lijekovima koji se kupuju bez recepta, te farmaceut u ljekarni odgovoran je i za naplaćivanje usluga te evidenciju o prodanim lijekovima. Međutim, voditelj ljekarne odlučuje o nabavi i prodaji robe, zapošljava i nadgleda rad suradnika te općenito nadgleda rad ljekarne. Vodi se briga o pravilnom skladištenju i spremanju lijekova, medicinskih pomagala i drugih proizvoda.

U predzadnjem pitanju definirano u anketi : „*Zanimanje?*“, gdje se odnosilo za obavljanje poslova u ljekarni, oko 15% ispitanika su farmaceuti sa završnim integriranim preddiplomskim i diplomskim studijom farmacije, a najmanji broj ispitanika, 5% je stekao poslijediplomski studij. Međutim, oko 50% ispitanika su farmaceutski tehničari kojima je potrebno završiti srednje strukovno obrazovanje u trajanju od četiri godine. Javljaju se i zanimanja kao što su vozač, dostavljač, spremačica, laboratorijski tehničar te student.

U posljednjem pitanju provedenog anketnog upitnika ispitanici su odgovorili na pitanje: „*Razina vašeg položaja?*“ Od ponuđenih odgovora, najveći broj ispitanika se nalazi na mjestu Farmaceutski tehničar (48,8), zatim Voditelj smjene i Voditelj poslovnice (20,8%), na trećem mjestu Pripravnički staž, Student/ica (17,6%), na predzadnjem

mjestu s 13 ispitanika iz Radnog osoblja (spremačica, dostavljač), i na kraju 3 ispitanika iz Uprave (2,4%).

#### 4.2. Zaključak provedenog istraživanja

Prema Likertovoj analizi provedeno je istraživanje u obliku ankete gdje je ispitano 125 ispitanika farmaceutskog sektora. Svrha provedbe ankete očituje se u definiranju postojanja „sindroma sagorijevanja“ zaposlenika u farmaceutskoj industriji što danas uvelike predstavlja jedan od najvećih problema emocionalnog stanja čovjeka na poslu. Prema anketi vidljivo je kako veliki broj ispitanika osjeća emocionalnu iscrpljenost i izgorjelost veći dio radnog tjedna što implicira na enormno nezadovoljstvo svojim poslom, radnim uvjetima te samom organizacijskom klimom. Činjenica je da postoji veliki utjecaj mnogobrojnih faktora na zaposlenike, a najčešći su oni koji su psihološke prirode. Zaposlenici obično pribjegavaju konfliktnim situacijama i devijantnom ponašanju ukoliko postoji nezadovoljstvo. Stoga, potrebno je poraditi na poboljšanju organizacije njezine kulture bilo u farmaceutskoj industriji ili nekoj drugoj kako bi se ostvarilo ugodno ozračje koje potiče lojalnost, poštenje, reciprocitet te visoki stupanj emocionalne inteligencije. Provedeno istraživanje sudeći prema većini ispitivanih kategorija ukazuje na veću sklonost izgaranju na poslu kod generacije Y, u odnosu na generaciju Z.

Zaposlenici žele uspjeti i pomoći u postizanju ciljeva organizacije. Ali često postoje prepreke na radnom mjestu koje će ometati nečije najbolje napore. Kada organizacija pokušava riješiti izgaranje zaposlenika daje ljudima kontrolu nad njihovo radno okruženje i pruža im podršku, tada se ravnoteža može vratiti. Kada zaposlenici preuzmu vodeću ulogu u redizajniranju radnog procesa, oni vide poboljšanje kao dio svog posla i vjeruju da naponi za poboljšanje mogu uspjeti.

## 5. ZAKLJUČAK

Sindrom sagorijevanja, (eng. Burnout), predstavlja patološko psihološko stanje pojedinca na radnom mjestu koje se javlja kao posljedica velikog stresa i zahtjevnih očekivanja od strane vodstva. Najkorišteniji instrument za mjerenje sagorijevanja je Maslach Burnout Toolkit™ for General Use, koji je kombinacija dviju anketa – The Maslach Burnout Inventory (MBI) i The Areas of Worlife Survey (AWS), te mjeri dimenzije sagorijevanja.

Istraživanje koje je provedeno za potrebe ovog rada, obuhvatilo je uzorak od 125 ispitanika starosti od 11 do 41 godina koji rade u ljekarnama, odnosno između generacija Y i Z. Rezultati istraživanja pokazali su da sindrom sagorijevanja postoji među ispitanicima koje najčešće pogađa one ambiciozne, entuzijastične, natjecateljski nastrojene, nestrpljive, one koji spremno prihvaćaju odgovornost i profesionalni život im je važan dio osobnosti. Važno je stvoriti dobru klimu na radnom mjestu, biti fleksibilan u odlučivanju te dopustiti u određenoj mjeri mogućnost zajedničkog odlučivanja i predlaganja. Na rukovodećim mjestima trebalo bi poštivati integritet, neovisnost/autonomiju, dostojanstvo suradnika, dok na individualnom nivou svaka osoba bi trebala da se nauči nositi sa stresnim situacijama s kojima se svakodnevno susreće.

Zasigurno burnouta ima sve više na radnom mjestu, a dodatni životni stresori ne olakšavaju situaciju. Postajemo iscrpljeni i naravno da se onda teže nosimo i suočavamo sa svim izazovima na radnom mjestu. Jedan od glavnih alata kojim se čuvamo od izgaranja na poslu je dobra komunikacija, asertivna komunikaciju. To podrazumijeva da se dobro zna postaviti granica, zauzetost za sebe, a da se pritom ne narušavaju tuđe granice i dostojanstvo.

Provedeno istraživanje sudeći prema većini ispitivanih kategorija ukazuje na veću sklonost izgaranju na poslu kod generacije Y, u odnosu na generaciju Z. Već logički, i prethodno istraživanju, može se pretpostaviti da je generacija Y izloženija izgaranju na poslu, uzrokovano faktorima kao što su starost, radni staž, iscrpljenost i sl. Deskriptivne statističke metode korištene u radu doprinijele su potvrđivanju te pretpostavke.

## Literatura

### Knjige

1. Borysenko J., Sagorijeli – zašto izgaramo od posla i kako se oporaviti, Čakovec, Dvostruka duga d.o.o., 2012.
2. Leiter M.P., C. Maslach, Spriječite sagorijevanje na poslu – šest strategija za poboljšanje vašeg odnosa s poslom, Zagreb, MATE d.o.o., 2011.
3. Lammiman J., Syrett M.; Cool generacija NOVA POSLOVNA FILOZOFIJA, Zagreb, Naknada Ljevak, 2005.
4. Bušelić M., Suvremeno tržište rada, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", 2017.
5. Srića, V., Sve tajne harmoničnog vođenja, Algoritam, Zagreb, 2015.

### Internet izvori

1. Cathedral College: „*Kako prevladati mučenički sindrom*“, dostupno na: <https://hr.cathedralcollege.org/kak-preodolet-sindrom-muchenika-3098> (14. 06. 2021.)
2. Dekra: „*Društvene generacije*“, dostupno na: <https://dekra-zapo-blog.hr/?p=234> (25. 06. 2021.)
3. Encyclopedia: „*Age Integration and Age Segregation*“, dostupno na: <https://www.encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/age-integration-and-age-segregation> (25. 06. 2021.)
4. EUROPSKI PARLAMENT: „*Terorizam u EU-u od 2015.*“, dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/security/20180703STO07127/terorizam-u-eu-u-od-2015>, (pristupljeno 10. 06. 2021.)
5. Fontes F., „*Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome*“, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/346586006\\_Herbert\\_J\\_Freudenberger\\_and\\_the\\_making\\_of\\_burnout\\_as\\_a\\_psychopathological\\_syndrome](https://www.researchgate.net/publication/346586006_Herbert_J_Freudenberger_and_the_making_of_burnout_as_a_psychopathological_syndrome) (04. 06. 2021.)
6. Healthline: „*What the Yerkes-Dodson Law Says About Stress and Performance*“, dostupno na: <https://www.healthline.com/health/yerkes-dodson-law> (14. 06. 2021.)
7. HRVATSKA PSIHOLOŠKA KOMORA: „*Koronavirus i mentalno zdravlje – Psihološki aspekti, savjeti i preporuke*“, dostupno na: <https://civilna->

- [zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF\\_ZA%20WEB/HPK-Koronavirus\\_i\\_mentalno\\_zdravlje.pdf](https://zastita.gov.hr/UserDocsImages/CIVILNA%20ZA%C5%A0TITA/PDF_ZA%20WEB/HPK-Koronavirus_i_mentalno_zdravlje.pdf) (10. 06. 2021.)
8. Krasulja N., Radojević I., Janjušić D., Vujić N., „*Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije*“, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/144016> (25. 06. 2021.)
  9. Leksikografski zavod Miroslav Krleža: „*Diskriminacija*“, dostupno na: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=15411> (24. 06. 2021.)
  10. Leksikografski zavod Miroslav Krleža: „*Naučena bespomoćnost*“, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=43111> (21. 06. 2021.)
  11. Lindberg S., „*Psychological Stress*“, dostupno na: <https://www.healthline.com/health/psychological-stress> (04. 06. 2021.)
  12. Mihalec M., „*Depersonalizacija i derealizacija – stalan osjećaj nestvarnosti*“, dostupno na: [https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/mentalno\\_zdravlje/depersonalizacija-i-derealizacija-stalan-osjecaj-nestvarnosti](https://www.krenizdravo.hr/zdravlje/mentalno_zdravlje/depersonalizacija-i-derealizacija-stalan-osjecaj-nestvarnosti) (14. 06. 2021.)
  13. Moneynx: „*Definicija generacijskog jaza - Poslovne osnove – 2021.*“, dostupno na: <https://hr.moneynx.com/generation-gap> (25. 06. 2021.)
  14. Monish S., „*Job Stress*“, dostupno na: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/job-stress/job-stress/21241> (05. 06. 2021.)
  15. Savjetovalište za studente i uposlenike Tehničkog veleučilišta u Zagrebu: „*Što je stres?*“, dostupno na: <https://savjetovaliste.tvz.hr/psiholoska-pomoc/sto-je-stres/> (06. 06. 2021.)
  16. Stillman J., „*The 12 Stages of Burnout, According to Psychologists How bad is your burnout? Here's the scientific answer.*“, dostupno na: <https://www.inc.com/jessica-stillman/the-12-stages-of-burnout-according-to-psychologist.html> (12. 06. 2021.)
  17. Sveučilište u Rijeci: „*Psihičko zdravlje*“, dostupno na: [https://www.ssc.uniri.hr/files/Psihiko\\_zdravlje.pdf](https://www.ssc.uniri.hr/files/Psihiko_zdravlje.pdf) (04. 06. 2021.)
  18. Škes M., „*Sindrom sagorijevanja na radnom mjestu*“, dostupno na: <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/21524/Sindrom-sagorijevanja-na-radnom-mjestu.html> (12. 06. 2021.)

19. The Grandparent Effect: „*What is age segregation and why is bad?*“, dostupno na: <https://grandparenteffect.com/what-is-age-segregation-and-why-is-it-bad/> (25. 06. 2021.)
20. WHO: „*Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*“, dostupno na: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (06. 06. 2021.)
21. Infallible Techniques to Train and Manage Millennials, [https://www.game-learn.com/wp-content/uploads/2013/07/Ebook\\_Millennials-ENG.pdf](https://www.game-learn.com/wp-content/uploads/2013/07/Ebook_Millennials-ENG.pdf) (14. 07. 2021.)
22. How generation Z is transforming the Workplace; <https://www.financialexecutives.org/FEI-Daily/August-2019/How-Generation-Z-Is-Transforming-the-Workplace.aspx> (14. 07. 2021.)
23. MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA – PREDNOST ILI NEDOSTATAK ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/212439> (14. 12. 2021.)
24. 5 Traits of Gen Z in the Workplace dostupno na: <https://www.betterteam.com/5-traits-of-gen-z-in-the-workplace> (14. 07. 2021.)
25. Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/326235> (14. 12. 2021.)
26. Stres u organizaciji, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267672> (14. 12. 2021.)
27. Employees and management, especially those that have worked throughout the coronavirus pandemic, dostupno na: <https://www.hr-inform.co.uk/news-article/being-aware-of-the-dangers-of-burnout> (14. 12. 2021.)
28. Profesionalni stres kod socijalnih radnika: izvori stresa i sagorijevanje na poslu dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/189008> (14. 12. 2021.)
29. Sindrom sagorijevanja na poslu djelatnika bankarskog sektora koji su u direktnom kontaktu s korisnicima, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/260930> (14. 12. 2021.)



## Popis tablica

**Tablica 1.** *Faze procesa sindroma sagorijevanja*

**Tablica 2.** *Poduzimanje akcije kod problema radnog okruženja*

**Tablica 3.** *Poduzimanje akcije kod problema kontrole*

**Tablica 4.** *Poduzimanje akcije kod problema nagrađivanja*

**Tablica 5.** *Poduzimanje akcije kod problema u zajednici*

**Tablica 6.** *Poduzimanje akcije kod problema pravednosti*

**Tablica 7.** *Poduzimanje akcija kod vrijednosnih problema*

**Tablica 8.** *Razlika generacije Y i Z*

**Tablica 9.** *AWS – Područja poslovnog okruženja s potencijalnim doprinosom izgaranju*

**Tablica 10.** *MBI – Pristup razini izgaranja*

**Tablica 11.** *Rezultati Hi-kvadrat testa*

## Popis grafova

**Graf br. 1.** *Yerkes – Dodsonov zakon*

**Graf br. 2.** *Iscrpljenost kod generacija Y i Z*

**Graf br. 3.** *Spol*

**Graf br. 4.** *Dob*

**Graf br. 5.** *Razina obrazovanja*

**Graf br. 6.** *Što od navedenog najbolje opisuje vaš trenutni (radni) odnos?*

**Graf br. 7.** *U koju generaciju pripadate?*

**Graf br. 8.** *Koliko dugo radite u ovoj organizaciji?*

**Graf br. 9.** *Koliko dugo radite na sadašnjoj poziciji u ovoj organizaciji?*

**Graf br. 10.** *Vaš radni status?*

## Prilog

**Anketni upitnik:** *Sindrom sagorijevanja – razlika generacije Y i Z*

Poštovane/i,

ovo istraživanje provodi se sa svrhom prikupljanja informacija potrebnih za izradu diplomskog rada na temu „Sindrom sagorijevanja-razlika generacije Y i Z, na sveučilišnom diplomskom studiju Management i poduzetništva, Fakulteta ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli. Anketni upitnik je u potpunosti anoniman, za ispunjavanje je potrebno otprilike 7 minuta, anketa se provodi kod generacije Y (rođeni između 1980.-1995.god.), i generacije Z (rođeni između 1996.-2010.god.), a dobiveni rezultati koristiti će se isključivo u znanstvene svrhe. Molim Vas da izdvojite vrijeme i iskreno odgovorite na pitanje ankete. Unaprijed se zahvaljujem!

1.

	<b>izrazito se ne slažem</b>	<b>ne slažem se</b>	<b>niti se ne slažem, niti se slažem</b>	<b>slažem se</b>	<b>izrazito se slažem</b>
1.Nemam vremena obaviti posao koji mora biti obavljen.					
2.Radim intenzivno veći dio vremena.					
3.Imam toliko posla da me to udaljava od mojih osobnih interesa.					
4. Imam dovoljno vremena da radim ono što je važno u mom poslu.					
5. Svoj posao ostavljam iza sebe kad na kraju radnog dana odem kući.					
6. Imam kontrolu nad tim kako radim svoj posao.					
7. Mogu utjecati na menadžment da dobijem opremu i prostor koji mi je potreban za rad.					
8. U svom poslu imam profesionalnu autonomiju / neovisnost.					

9. Imam utjecaj na odluke koje utječu na moj rad.					
10. Za svoj rad primam priznanja od drugih.					
11. Moj rad je cijenjen.					
12. Moji napori obično prođu nezapaženo.					
13. Ne dobivam priznanje za sve stvari kojima doprinosim.					
14. Ljudi vjeruju jedni drugima u ispunjavanju svojih uloga.					
15. Član sam poticajne radne skupine.					
16. Članovi radne skupine međusobno surađuju.					
17. Članovi radne skupine otvoreno komuniciraju.					
18. Ne osjećam se blisko sa svojim kolegama.					
19. Ovdje se resursi raspodjeljuju pravedno.					
20. O mogućnostima se odlučuje isključivo na temelju zasluga.					
21. Postoje učinkoviti žalbeni postupci kada dovodim u pitanje pravičnost odluke.					
22. Uprava se prema svim zaposlenicima odnosi pravedno.					
23. Favoritizam determinira kako se donose odluke na poslu.					
24. Karijeru ovdje ne određuje što znate, već koga poznajete.					

25. Moje vrijednosti slične su vrijednostima organizacije.					
26. Ciljevi organizacije utječu na moje svakodnevne radne aktivnosti.					
27. Moji osobni ciljevi u karijeri u skladu su s navedenim ciljevima organizacije.					
28. Organizacija je posvećena kvaliteti.					

## 2.

	nikad	nekoliko puta godišnje ili manje	jednom mjesečno ili manje	nekoliko puta mjesečno	jednom tjedno	nekoliko puta tjedno	svaki dan
1. Osjećam se emocionalno iscrpljeno od posla.							
2. Osjećam se iscrpljeno na kraju radnog dana.							
3. Osjećam se umorno kad ujutro ustanem i moram se suočiti s novim radnim danom na poslu.							
4. Raditi cijeli dan za mene je zaista naporno.							
5. Mogu učinkovito riješiti probleme koji se pojavljuju u mom radu.							

6. Osjećam se izgorjelo od svog posla.							
7. Osjećam da dajem učinkovit doprinos onome što ova organizacija radi.							
8. Postao sam manje zainteresiran za svoj rad otkad sam počeo s ovim poslom.							
9. Postao sam manje oduševljen svojim poslom.							
10. Prema mom mišljenju, ja sam dobar u svom poslu.							
11. Osjećam se uzbuđeno kad na poslu nešto postignem.							
12. U ovom sam poslu postigao mnogo vrijednih stvari.							
13. Samo želim raditi svoj posao bez smetnje.							
14. Postao sam ciničniji u vezi s tim doprinosi li moj rad bilo čemu.							

15. Sumnjam u značaj svog rada.							
16. Na svom poslu osjećam samouvjerenost da sam učinkovit u obavljanju stvari.							

### 3.zadatak

1. Spol: MUŠKI / ŽENSKI

2. Dob:

- a) 11-20
- b) 21-30
- c) 31-41

3.Razina obrazovanja:

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola
- Preddiplomski studij
- Diplomski studij
- Doktorski studij

4. Što od navedenog najbolje opisuje vaš trenutni (radni) status?

- Zaposlen/a u trajnom radnom odnosu
- Zaposlen/a na određeno vrijeme

5.U koju generaciju pripadate?

- a) generacija Y (rođeni između 1980. i 1995.)
- b) generacija Z (rođeni između 1996. i 2010.)

6.Koliko dugo radite u ovoj organizaciji

- a) 0-6 mj.
- b) 7-11 mj.
- c) 1-2 god.
- d) 3-5 god.
- e) 6-10 god.

- f) 11-15 god.
- g) 16-20 god.
- h) 21 + god.

7. Koliko dugo radite na sadašnjoj poziciji u ovoj organizaciji

- a) 0-6 mj.
- b) 7-11 mj.
- c) 1-2 god.
- d) 3-5 god.
- e) 6-10 god.
- f) 11-15 god.
- g) 16-20 god.
- h) 21 + god.

8. Vaš radni status:

- a) Puno radno vrijeme
- b) Pola radno vremena

9. Naziv organizacije

10. Naziv odjela:

11. Zanimanje:

12. Razina Vašeg položaja:

- a) Radno osoblje (spremačica, dostavljač)
- b) Farmaceutski tehničar
- c) Pripravnički staž/ Student/ica
- d) Voditelj smjene / voditelj poslovnice
- e) Uprava

## Sažetak

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati sagorijevanje na zaposlenicima ljekarni Republike Hrvatske kod generacije Y i Z. Sindrom sagorijevanja (eng. burn out syndrome) označava psihološki fenomen za dugoročnu iscrpljenost i postepeni gubitak interesa za posao te smanjenje profesionalne učinkovitosti kao posljedice frustracije i stresa. Sagorijevanje je najveći radni rizik dvadeset i prvog stoljeća, riječ je o pojavi koja je svuda u porastu, koja se uvlači u svaki ugao modernog života. Sagorijevanje je više od samog osjećaja tuge ili toga da imate loš dan. Nepoželjno psihičko stanje u kojem radnik dolazi do točke krajnje iscrpljenosti, umora i nemogućnosti kontinuiranog nastavka obavljanja svakodnevnih zadataka jednako je posljedica vanjskih čimbenika, koliko i posljedica nesposobnosti adekvatnog prilagođavanja tim čimbenicima. Dakle, uvijek nešto prethodi sagorijevanju, odnosno do burnouta dolazi zbog neprikladnih situacija koje kod nekih pojedinaca rezultiraju pojavom stresa. To je kronično stanje neusklađenosti s vašim poslom i može predstavljati značajnu krizu u vašem životu. No ipak, jedna od najnepovoljnijih posljedica dugotrajne izloženosti profesionalnom stresu jest sindrom sagorijevanja. Sagorijevanje i depresiju ne nastaju odjednom, kao što je nastala Atena kada je iskočila iz Zeusove glave.

Ključne riječi: sindrom sagorijevanja, stres, zadovoljstvo životom, posao



## Summary

This research aimed to examine the burnout syndrome in employees of pharmacies in the Republic of Croatia in generations Y and Z. Burnout syndrome is a psychological phenomenon for long-term exhaustion and gradual loss of interest in work and a decrease in professional efficiency as a result of frustration and stress. Burnout is the greatest work risk of the twenty-first century, it is a phenomenon that is on the rise everywhere and is approaching every segment of modern life. Burnout is more than just feeling sad or having a bad day. It is an undesirable mental state in which the worker reaches the point of extreme exhaustion, fatigue, and the inability to continue to perform daily tasks. It is a consequence of external factors, as well as a consequence of the inability to adequately adapt to these factors. Thus, something always precedes burnout, ie burnout occurs due to inappropriate situations that in some individuals result in stress. It is a chronic state of incompatibility with your job and can represent a significant crisis in your life. One of the most unfavorable consequences of long-term exposure to occupational stress is burnout syndrome. Burnout and depression do not occur all at once, like Athena did when she jumped out of Zeus' head.

Keywords: burnout syndrome, stress, life satisfaction, work.