

Forvarnir og afleiðingar starfstengdrar kulnunar

Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir¹

Ágrip

Umræða um kulnun og aukið álag í starfsumhverfi fólks hefur aukist mjög héraendis síðustu ár eins og víða erlendis. Í rannsóknum hefur sjónum verið beint að einstökum starfsstéttum í umönnunar- og þjónustustörfum, eða þar sem unnið er með fólk, og kulnun gjarnan rakin til viðvarandi álags í starfi sem ekki hefur náðst að stjórna. Starfstengd kulnun einskorðast þó ekki við slík störf og mætti beina sjónum líka að jákvæðum starfstengdum viðhorfum starfsfólks og væntum afleiðingum fyrir vinnustaði í viðhorfum og hegðun starfsfólks.

Markmiðið hér er að varpa ljósi á jákvæð starfstengd viðhorf sem geta verndað starfsfólk gegn kulnun í starfi, og að varpa ljósi á afleiðingar kulnunareinkenna í viðhorfum og hegðun starfsfólks í fjölbreyttum störfum og starfsgreinum hér á landi. Notað var almenna mælitæki Maslach Burnout Inventory er mælir svokallað tilfinningaprot. Gagna var aflað rafrænt meðal 898 starfsmanna í ólíkum störfum og starfsgreinum í alls 32 skipulagsheildum haustið 2019 og var svarhlutfallið 47%.

Niðurstöður sýna neikvæð tengsl starfsánægju, sanngirni og trausts við kulnun. Það gefur vísbendingu um að starfsánægja og upplifun starfsfólks á sanngirni og trausti á vinnustað geti verndað starfsfólk gegn kulnunareinkennum. Niðurstöður sýna jafnframt neikvæð tengsl kulnunar við hollustu í starfi af hálfu starfsfólks og jákvæð tengsl við aukin áform um starfslok. Niðurstöður rannsóknarinnar veita innsýn í tengsl jákvæðra viðhorfa starfsfólks við kulnun og mögulegar neikvæðar afleiðingar kulnunar fyrir skipulagsheildir. Niðurstöður eru því framlag til þekkingar á sviði kulnunar meðal fjölbreytts hóps starfsfólks hér á landi. Niðurstöður geta auk þess nýst stjórnendum og öðrum sem starfa á sviði mannauðsmála í markvissri viðleitni í forvörnum gegn kulnun í starfi á vinnustöðum.

Abstract

The discussion on job burnout and increased work demands in the workplace has increased greatly in recent years in Iceland, as well as abroad. Research has mainly focused on occupations and professions where employees work with people, and burnout is often associated with job stress that has not been successfully managed. Job burnout is not limited to those jobs, and the attention could be directed to the positive work-related attitudes of employees and the expected consequences in the attitudes and behavior of employees at work. This paper aims to shed light on the attitude- and experience-related factors that can prevent employees from job burnout and the emotional and behavioral consequences of burnout symptoms, among employees in various occupations and professions in Iceland. Maslach Burnout

¹ Arney Einarsdóttir er dósent við Viðskiptadeild Háskólans á Bifröst. Netfang: arney@bifrost.is. Katrín Ólafsdóttir er dósent við Viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík. Netfang: katrino@ru.is. Sigrún Gunnarsdóttir er prófessor við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: sigrungu@hi.is.

Inventory General Survey was used to measure emotional exhaustion. Data was collected electronically among 898 employees in different jobs and occupations in a total of 32 organizations in the fall of 2019 for a response rate of 47%.

The results show a negative correlation between job satisfaction, perception of fairness, and trust, with burnout, which indicates that job satisfaction, perceived fairness, and trust in the workplace can have protective effects on burnout symptoms. Furthermore, the results show a negative correlation between burnout symptoms and employee commitment to work, and a positive correlation between burnout symptoms and intentions to quit. The results of this study provide insight into the relationship between positive attitudes of employees with burnout and possible negative effects on organizations as a consequence. The results contribute to knowledge about burnout among employees in various occupations in Iceland. Results should also be useful to managers and those working in the field of HRM in their targeted efforts to reduce or minimize burnout at work.

JEL flokkun: I31, M54

Lykilorð: Kulnun; mannauðsstjórnun; starfsánægja; sanngirni; traust; áform um starfslok.

Keywords: Burnout; human resource management; job satisfaction; justice; trust; intentions to quit.

Prevention and consequences of job burnout

1 Inngangur

Hér á landi er eins og víðar aukin umræða um algengi og útbreiðslu kulnunar í starfi (job burnout) og þann vanda sem því fylgir, bæði fyrir einstaklinga og starfsemi fyrirtækja og stofnana. Umræðan beinist nokkuð að mikilvægi réttra greininga og að greina þurfi á milli kulnunar í starfi og annarra óstarfstengdra líkamlegra og/eða sálfræðilegra áskorana hjá einstaklingum, og að einstaklingsmiðuðum inn gripum og endurhæfingu þeirra sem glíma við kulnun (Demerouti o.fl., 2021; Virk, 2022). Kenning Maslach o.fl. (2001) miðar við að kulnun sé starfstengt fyrirbæri og afleiðing langvinnar streitu í starfi og skilgreining Alþjóða heilbrigðismálastofnunarinnar byggir á þeirri skilgreiningu (World Health Organization, 2019). Þó hafa komið hafa fram fleiri skilgreiningar og leiðir til að meta kulnun (Kristensen o.fl., 2005; Scaufeli o.fl., 2023) og verið bent á flókið samspil einkalífs og vinnu og að erfitt geti verið að greina á milli uppruna meintra streituvalda sem tengjast starfstengdri kulnun (Bianchi o.fl., 2014). Þá er í nokkrum löndum litið á kulnun sem sjúkdóm með tilheyrandi réttindum (Lastovkova o.fl., 2018).

Maslach og Leiter (2022) benda á að um sé að ræða vaxandi áskorun á vinnustöðum og að stjórnendur hafi þar mikilvægt hlutverk. Draga má þá ályktun út frá umræðunni og skilgreiningum að skipulagsheildir og stjórnendur þeirra beri líka ábyrgð á því að bregðast við kulnun á þeim vettvangi, og að ekki sé einfaldlega hægt að varpa ábyrgðinni alfarið yfir á einstaka starfsmenn eða starfshópa. Kulnun er skilgreind sem starfstengt fyrirbæri og afurð viðvarandi álags eða streitu sem vinnustaðir hafa ekki náð stjórn á og samkvæmt skilgreiningum Maslach o.fl. (1986) og Alþjóðaheilbrigðismálastofnunarinnar (2019) eru þættirnir þrír, tilfinningaþrot, hlutgerving og árangur í starfi. Gjarnan virðist þó lögð áhersla á að rannsaka einkenni kulnunar í formi tilfinningalegs þrots, eða fyrsta þáttarins í bæði líkani Maslach og félaga (2001), og í skilgreiningu Alþjóða heilbrigðismálastofnunarinnar (WHO, 2019). Eflaust má rekja það til þess að erfiðara er um vik að mæla eigin hlutgervingu og árangur í starfi með sjálfsmati starfsfólks (Maslach o.fl., 2001; Scaufeli o.fl., 2023).

Einkenni kulnunar koma vissulega fram hjá starfsfólki en áhrifa gætir ekki síður á vinnu-

stöðum í formi minni framleiðni og í ýmsum kostnaðartengdum þáttum fyrir skipulagsheildir (Maslach og Leiter, 2022). Afleiðingar birtast meðal annars í auknum áformum um starfslok, er getur birst í dýrkeyptri starfsmannaveltu og óstöðugleika í starfsemi, en einnig í auknum veikindafjarvistum, minni starfsánægju, minni starfsorku og þar með slægri afköstum og árangri í starfi (Maslach o.fl., 2001) og tilheyrandi kostnaðarauka fyrir fyrirtæki og stofnanir (Han o.fl., 2019). Afleiðingar geta einnig birst í minni hollustu og tryggð gagnvart samstarfsfólki, starfsteymi og vinnustað (Schaufeli o.fl., 2020, bls. 62). Þá hafa rannsóknir sýnt fram á smitáhrif kulnunar milli einstaklinga á vinnustöðum (Meredith o.fl., 2020). Auk þess má gera ráð fyrir að vaxandi tíðni kulnunar geti verið samfélagslega kostnaðarsöm, til dæmis vegna starfsendurhæfingar þeirra sem falla út af vinnumarkaði.

Umræða og rannsóknir snerust í upphafi einkum um kulnun meðal starfsstétta í umönnunar- og heilbrigðisgeiranum og kennslu en nær nú í auknum mæli til fleiri starfsstétta (Demerouti o.fl., 2021). Minna virðist þó fara fyrir rannsóknum þvert á störf og starfsgreinar (Demerouti o.fl., 2021; Shoman o.fl., 2022). Eins virðist umræðan frekar beinast að greiningum, inngrípi og aðgerðum gagnvart einstaklingum en að fyrirbyggjandi aðgerðum eða forvörnum í skipulagsheildum (Demerouti o.fl., 2021; Virk, 2022). Þrátt fyrir fjölda rannsókna á alþjóðavísu liggja fáar nýjar rannsóknir fyrir hér á landi og engar svo vitað sé er ná til breiðs hóps starfsfólks og ólíkra tegunda skipulagsheilda. Mikilvægt er því að auka þekkingu og skilning á því hvaða þættir geta almennt verndað starfsfólk gegn kulnun í starfi en einnig hvernig afleiðingar geta birst í tilfinningalegum viðbrögðum og hegðun á vinnustöðum, hjá starfsfólki í fjölbreyttum störfum og vinnustöðum hér á landi.

Ólíkt flestum fyrri rannsóknum á þessu sviði hér á landi nær þessi rannsókn til þverskurðar íslenskra fyrirtækja og stofnana. Þátttakendur í rannsókninni vinna ólík störf í skipulagsheildum með 70 eða fleiri starfsmenn. Ljóst er að meint orsakasamhengi kulnunar í starfi getur verið nokkuð flókið og að streituvaldar geta verið samofnir fjölda þátta í lífi, leik, starfi og starfsumhverfi fólks. Þar sem kulnun er skilgreind sem starfstengt fyrirbæri er þó mikilvægt að beina sjónum að því sérstaklega hvað vinnustaðir, og stjórnendur í samvinnu við starfsfólk, geta gert til varnar gegn kulnun á vinnustöðum. Markmiðið hér er því fyrst og fremst að varpa ljósi á starfstengda þætti og starfstengd viðhorf starfsfólks er tengjast kulnun og starfstengdar afleiðingar kulnunar. Þannig má auka þekkingu og skilning fræðafólks, stjórnenda og mannauðsfólks hérlendis á því hvernig megi betur vernda starfsfólk gegn starfstengdri kulnun. Samtímis er varpað ljósi á viðhorfs- og hegðunartengdar afleiðingar starfstengdrar kulnunar á vinnustöðum til að stjórnendur skilji betur tengsl kulnunar við viðhorf og hegðun starfsfólks í starfi. Leitast verður við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningum:

1. *Hvaða starfstengd viðhorf og upplifun starfsfólks geta verndað það gegn kulnun í starfi?*
2. *Hvaða starfstengdra tilfinningalegra og hegðunartengdra afleiðinga má vænta þegar starfsfólk fær kulnunareinkenni?*

2 Fræðilegur bakgrunnur

2.1 Kulnun í starfi og fyrri rannsóknir

Hugtakið kulnun, og rannsóknir tengdar því, má rekja til Herbert Freudenberger (1974) og Christina Maslach (1976). Rannsóknir og rannsakendum hefur fjölgað verulega undanfarin ár (Schaufeli o.fl., 2020) sem bendir til vaxandi áhuga á fyrirbærinu. Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin sá því tilefni til að gefa út skilgreiningu sína á kulnun árið 2019 (Demerouti o.fl., 2021; WHO, 2019). Þar er áréttað að kulnun sé starfstengt fyrirbæri sem sé afleiðing viðvarandi álags eða streitu sem ekki hefur tekist að stjórna á vinnustöðum. Skilgreining Alþjóðaheilbrigðismálastofnunarinnar byggir á skilgreiningu Maslach (1996), um að kulnun sé starfstengt fyrirbæri, og víddirnar þrjár: 1. Tilfinningaþrot (emotional

exhaustion), 2. Hlutgerving (depersonalization), eða einhvers konar andlegri fjarlægð frá starfi, og 3. Árangursleysi í starfi. Síðari tvær víddirnar má jafnvel líta á sem birtingarmyndir kulnunar í varnarviðbrögðum til að skapa fjarlægð frá viðfanginu, og neikvæðs mats á eigin árangri í starfi.

Fyrsta víddin, eða tilfinningaþrot hefur verið hvað mest rannsökuð (Maslach o.fl., 2001) og hefur því verið haldið fram að hinar tvær víddirnar séu óþarfar (Shirom, 1989). Höfundar greiningartækisins benda sjálfir á að túlka þurfi niðurstöður varðandi frammistöðu og viðkvæma þætti eins og hlutgervingu með varúð þar sem um sjálfsmat starfsfólks er að ræða (Maslach o.fl., 2001) og aðrir (Schaufeli o.fl., 2023) hafa tekið undir það og jafnframt bent á að erfitt sé að greina á milli einkennalausra og þeirra sem eru með einkenni með sjálfsmati. Til að mynda má sjá aukið tilfinningaþrot hjá kennurum hér á landi milli ára 2005 til 2018 (Sif Einarsdóttir ofl., 2019), en hins vegar greinist ekki aukning í hlutgervingu, né í slakara mati þeirra á starfsárangri. Erfitt getur verið að bera niðurstöður markvisst saman milli einstakra rannsókna þar sem rannsakendur eru að nota ýmis mælingar- og greiningartæki. Það virðist þó vera sammerkt með öllum mælitækjum og rannsóknum að þátturinn tilfinningaþrot myndar kjarnann í þeim eins og kemur fram í skýrslu Eurofound (2018). Hér verður því fyrst og fremst horft til fyrsta kjarnaþáttarins, tilfinningaþrots.

Rannsóknir á kulnun hafa gjarnan beinst að einstökum starfsstéttum sem vinna með fólk, einkum starfsfólki í heilbrigðis- og velferðarþjónustu og kennurum (Shoman o.fl., 2022). Tíðni kulnunar í starfi hjá hjúkrunarfræðingum hefur mælst 38,7% (Buckley o.fl., 2020), meðal íþróttakennara 23,9% (Alsalhe o.fl., 2021) og háskólakennara 37% (Fernandez-Suares o.fl.; 2021). Hér á landi hafa rannsóknir sýnt að 21% hjúkrunarfræðinga upplifi alvarleg einkenni kulnunar og 30% séu með miðlungs einkenni (Knútsdóttir o.fl., 2019) og rannsókn meðal grunnskólakennara sýnir að 42% mæti greiningarviðmiðum örmögnunarröskunar (Sif Einarsdóttir o.fl., 2019). Hér þarf þó að undirstrika að varasamt er að bera saman tíðnitölur á milli rannsókna.

Álag getur skapast vegna ólíkra aðstæðna á vinnustöðum, til dæmis vegna verkefnaálags, fjölda vinnustunda, skorts á starfsfólki, áskorana í samskiptum, áreiti í starfi, en einnig vegna ójafnvægis milli vinnu og einkalífs (Garcia o.fl., 2020). Samkvæmt líkani Bakker og Demerouti (2016) um starfstengt álag og bjargráð (job demand and resources model) sem mynda grunn að fjölda rannsókna á kulnun, felast bjargráð í starfi í tækifærum starfsfólks til að hafa áhrif á eigin störf og í þeim stuðningi sem þau fá í starfi. Hvoru tveggja getur mildað áhrif mikils álags á kulnun (Mäkikangas o.fl., 2021). Áhrif á eigið starf tengist til dæmis skýrri afmörkun starfs, skýru framlagi eða markmiðum, tækifærum til að læra og þróast í starfi og áhrifum á hönnun og mótun starfsins, staðsetningu og alls kyns sveigjanleika í starfi (Demerouti o.fl., 2019). Stuðningur í starfi getur falist í aðgengi að upplýsingum, trausti til stjórnenda og samstarfsfólks, endurgjöf, sanngirni í ferlum og samskiptum, starfsanda og stuðningi samstarfsfólks og stjórnenda. Allt eru þetta þættir sem geta dregið úr neikvæðum áhrifum álags (Bunjak o.fl., 2021; Möckli o.fl., 2020).

Margt bendir því til að áhrifaþættir í starfsumhverfi tengist stjórnunarlegum þáttum og og að næsti yfirmaður og stjórnendur séu þar mikilvægir. Skilgreining Alþjóða heilbrigðismálastofnunarinnar (2019) staðfestir í raun ákveðna ábyrgð af hálfu stjórnenda. Nýlegt yfirlit Kelly og Herald (2020) yfir rannsóknir í heilbrigðisgeiranum, sýnir að afskiptaleyssi og ómarkviss stjórnun auka líkur á kulnun í starfi en að áhersla á þarfir starfsfólks, hvatningu, skýr einstaklingsmiðuð markmið og ábyrgð geti hins vegar dregið úr henni. Nýleg rannsókn meðal hjúkrunarfræðinga og ljósmæðra á Írlandi sýnir auk þess m.a. að lýðræðislegar áherslur og áhersla á þátttökustjórnun (high involvement work practices) dragi úr kulnun í starfi (Kilroy o.fl., 2020).

Eins og ofangreind umfjöllun og rannsóknir á kulnun benda til er samhengið nokkuð flókið og margþætt, auk þess sem áherslur, hugsmíðar og mælitæki eru breytileg milli rannsókna. Þó er margt sem bendir til að mikið, eða viðvarandi álag og skortur á ýmsum bjargráðum og stuðningi af hálfu stjórnenda og samstarfsfólks geti skapað ákveðið mis-

ræmi milli væntinga og raunveruleika hjá einstaklingum (Maslach og Leiter, 2022). Þar sem áhersla í rannsóknum hefur gjarnan verið á einstakar starfsstéttir í umönnunar- og heilbrigðisgeiranum er verðugt að skoða nánar hvað geti varið starfsfólk gegn kulnun í starfi meðal starfsfólks sem starfar í fjölbreyttum störfum og starfsgreinum hér á landi - eins og hér verður gert.

2.2 Jákvæð starfstengd viðhorf og kulnun

Í umræðu og rannsóknum á sviði kulnunar í starfi virðist lítið fara fyrir rannsóknum á tengslum milli jákvæðra viðhorfa starfsfólks og kulnunar, en þeir mælikvarðar eru mikil notaðir í rannsóknum á sviði vinnusálfræði og mannauðsstjórnunar. Þar má nefna hugsmíðarnar almenna starfsánægju (job satisfaction), sanngirni (organizational justice/fairness) sem reyndar er einnig hluti af líkani Maslach og Leiter (2022), traust (trust), jafnrétti (equality) og árangursrík mannauðsstjórnun (human resource management effectiveness). Tengsl þessara þátta við kulnun verða því skoðuð hér.

Starfsánægja vísar til viðhorfs starfsmanns til starfs og skipulagsheildar og ræðst af einstaklingsbundinni upplifun á starfi með hliðsjón af væntingum til starfs og starfsaðstæðna (Cranny o.fl., 1992; Locke, 1976). Starfsánægja er forsenda fyrir góðri líðan á vinnustað, skapar hvatningu í starfi og hefur jákvæð áhrif á vinnustaðinn í heild (Locke, 1969, bls. 1) og því mikilvægur forspárþáttur um almenna vellíðan og hamingju fólks á vinnustað (Argyle, 2001). Starfsánægja snýr að einstökum þáttum starfsins eða aðstæðum á vinnustað eins og tegund og eðli starfs, vinnuaðstæðum, yfirmönnum, launum og annarri umbun, stefnu fyrirtækis og vinnuferlum, samskiptum við samstarfsmenn, tækifærum til starfsþróunar og stöðuhækkana (Cranny o.fl., 1992). Fjölbreytni í verkefnum, endurgjöf frá öðrum og sjálfstæði í ákvarðanatöku hefur samkvæmt nýlegri rannsókn hér á landi til að mynda áhrif á starfsánægju sérfræðinga (Arney Einarsdóttir o.fl., 2019). Rannsóknir sýna að starfsánægja hefur jákvæð tengsl við stuðning frá vinnustað (Rhoades og Eisenberger, 2002), hollustu starfsmanns (Riggio, 2003; Swailes, 2002; Yoon og Thye, 2002) og þegnhegðun (Podsakoff o.fl., 2000). Sýnt hefur verið ítrekað fram á neikvæða fylgni starfsánægju við kulnun, eða á bilinu frá -0,40 til -0,52 (sjá í t.d. Maslach o.fl., 2001; Orgambídez, 2022).

Sanngirni er skilgreind sem upplifun starfsmanns á sanngirni í sinn garð og felst í sanngirni í verklagi, í samskiptum og í útkomu (Cohen-Charash og Spector, 2001; Furnham, 2012). Rannsóknir hafa sýnt tengsl upplifunar á sanngirni við ýmsa þætti, svo sem hollustu, traust til fyrirtækisins, þegnhegðun og mat starfsmanns á stuðning í starfi (Rhoades o.fl., 2001; Rhoades og Eisenberger, 2002; Roch og Shanock, 2006; Wong o.fl., 2006). Þegar starfsfólk upplifir sanngirni dregur það jafnframt úr óæskilegri hegðun s.s. fjarvistum, þjófnaði og skemmdarverkum (Colquitt o.fl., 2001). Sanngirni er einn af helstu áhrifaþáttum kulnunar í starfi og snýst um ýmis konar réttlæti í ákvarðanatöku við útteilingu verkefna, bjargráða og tækifæra í starfi (Bottini o.fl., 2020; Maslach og Leiter, 2022) og þ.m.t. ákvarðanatöku um skipulag starfa, starfsframa og útteilingu orlofs (Baugh o.fl., 2020) svo dæmi séu tekin. Margt bendir til að sanngirni í ferlum og samskiptum virki sem forvörn gegn kulnun og geti varið starfsfólk gegn neikvæðum afleiðingum álags í starfi (Sörengard og Langvik, 2022) á meðan ósanngirni og óréttlæti í samskiptum, óskýr afmörkun hlutverka og afskiptaleysi stjórnenda eykur líkur á kulnun (López-Cabarcos, 2023).

Jafnrétti má líta á sem eina hlið á sanngirni. Rannsóknir hafa sýnt að þegar fólk upplifir sig verða fyrir mismunum á grundvelli kyns hafi það neikvæð áhrif á starfsánægju og starfshvatningu þeirra (Memon og Jena, 2017). Gera má ráð fyrir að upplifun á jafnrétti sé náskyld mati á sanngirni, og ein nýleg safngreining á rannsóknum meðal kennara í 36 löndum sýnir fram á að jafnrétti dragi úr kulnun, þó ekki hafi verið um línuleg tengsl að ræða (García-Arroyo ofl., 2019).

Traust á vinnustað virðist nokkuð nátengt upplifun á sanngirni (Maslach og Leiter, 2022) og snýr meðal annars að starfsanda og samvinnu og getur bætt líðan starfsfólks og

árangur á tímum álags á vinnustað (Bunjak, o.fl., 2021). Skortur á trausti tengist auknum líkum á kulnun í starfi í gegnum neikvæð áhrif á upplifun á álagi og samkeppni milli starfsfólks (Bunjak o.fl., 2021). Meðal annars hefur verið sýnt fram á að forysta sem leggur rækt við traust og þátttöku starfsfólks í ákvörðunum auki líkur á jákvæðum viðhorfum og hegðun starfsfólks (Fatme El Zahraa og Farmanesh, 2022) og minnki líkur á kulnun í starfi (Chen o.fl., 2022).

Árangursrík mannauðsstjórnun snýst um að beita markvissum aðferðum og þróa vinnubrögð, kerfi og ferli sem efla mannauð skipulagsheilda sem hafa áhrif á frammistöðu og viðhorf starfsfólks og bæta almennt árangur og virðisauka fólks og fyrirtækja (Ulrich og Brockbank, 2005). Mannauðsstjórnun má skipta í nokkur meginvið: Áætlanagerð og greiningu og hönnun starfa, ráðningar, þjálfun og þróun, umbun og starfshvatningu, frammistöðumat, launastjórnun og samskipti og boðskipti til og frá starfsmönnum (sjá í t.d. Noe o.fl., 2012). Auk þeirra jákvæðu áhrifa sem árangursrík mannauðsstjórnun er talin hafa á rekstrarafkomu skipulagsheilda (Arthur, 1994; Huselid, 1995) hefur verið sýnt fram á jákvæð tengsl á milli mats starfsfólks á árangri á sviði mannauðsstjórnunar og viðhorfum starfsfólks til skipulagsheilda og frammistöðu í starfi, en einnig neikvæð tengsl á milli árangursríkrar mannauðsstjórnunar og áforma um starfslok (Chang, 2005; Kuvaas, 2007).

Það er nokkuð óumdeilt að starfsánægja myndar grunn að almennri velferð (well-being) starfsfólks á vinnustað og sýnt hefur verið fram á tengsl starfsánægju við ýmis önnur mikilvæg útkomutengd viðhorf og hegðun starfsfólks. Fyrri rannsóknir hafa auk þess gefið vísbendingar um verndandi áhrif starfsánægju, sanngirni og trausts á starfstengda kulnun í einstaka starfsstéttum. Það er því verðugt að rannsaka hvort starfsánægja og upplifun starfsfólks á sanngirnistengdum þáttum í ferlum og ákvarðanatöku, þ.m.t. jafnrétti, traust og árangur á sviði mannauðsmála, verndi gegn kulnun í þverskurði skipulagsheilda og starfa í íslensku starfsumhverfi.

2.3 Afleiðingar kulnunar

Umræða og rannsóknir á kulnun benda til þess að vænta megi neikvæðra afleiðinga kulnunar, sem geta birst í bæði viðhorfum og hegðun starfsfólks og því haft áhrif á framleiðni og frammistöðu starfsfólks (Maslach ofl., 2001) og sýnt hefur verið fram á tilheyrandi kostnaðarauka fyrir skipulagsheildir (Shan o.fl., 2019). Gjarnan er horft til tilfinningalegrar hollustu (affective commitment), þegnhegðunar (organizational citizenship behavior/OCB) og áforma um starfslok (intentions to quit) sem útkomupátta, eða afleiðinga í skipulagsheildum. Í þessari rannsókn eru því notaðar hugsmíðarnar tilfinningaleg hollusta og þegnhegðun sem lykilútkomubreytur, auk áforma um starfslok.

Tilfinningaleg hollusta er talin vera mikilvægt jákvætt viðhorf starfsfólks í garð vinnustaðar síns og vísar til þess að starfsmaður upplifi sig sem hluta af skipulagsheild og taki virkan þátt í starfsemi hennar (Porter o.fl., 1974). Hollusta kemur af sjálfsdáðum og er persónubundin og ekki hægt að þvinga hana fram (Swales, 2002). Rannsóknir hafa sýnt jákvæð tengsl tilfinningalegrar hollustu við löngun til að halda áfram störfum hjá skipulagsheild (Loi o.fl., 2006), en einnig við almenna vellíðan í starfi (Swales, 2002). Þá hafa rannsóknir sýnt fram á neikvæð tengsl hollustu við fjarvistir frá vinnu og áform um starfslok (Loi o.fl., 2006) og sýnt hefur verið fram á neikvæð tengsl kulnunar við hollustu meðal kennara (Akdemir, 2019; Ford o.fl., 2019). Því er hér um að ræða mikilvæga útkomubreytu í rannsóknum á afleiðingum kulnunar.

Þegnhegðun hefur verið skilgreind sem hegðun sem starfsmaður sýnir að eigin frumkvæði og er skipulagsheildinni í hag (Podsakoff o.fl., 2000). Þegnhegðun snýst um fórnfýsi, samviskusemi, drengskap, kurteisi og ýmsar borgaralegar dyggðir (Organ, 1988). Starfsmaður sem sýnir þegnhegðun gerir meira en ætlast er til af honum, sýnir frumkvæði í starfi varðandi umbætur og þróun, tekur virkan þátt í atburðum, hjálpar óumbeðið samstarfsfólki og ver skipulagsheild fyrir gagnrýni (Podsakoff o.fl., 2000). Í saman-

tekt Podsakoff og féлага (2000) má sjá að þegnhegðun hefur mesta fylgni við starfsánægju, sanngirni, almenna hollustu við skipulagsheildina og tilfinningalega hollustu. Hollusta og stuðningur hafa jafnframt gott forspárgildi fyrir þegnhegðun (Shore og Wayne, 1993; Yoon og Thye, 2002). Hér er þegnhegðun skilgreind sem hegðunartengd útkoma, en einnig er metin þegnhegðun samstarfsfólks þar sem vænta má lítillar dreifingar þegar fólk er beðið um að meta eigin hegðun.

Áform um starfslok. Afleiðingar kulnunar í starfi snúa bæði að starfsfólki og vinnustaðnum sjálfum en frá sjónarhorni skipulagsheilda og stjórnenda geta ótímabær starfslok og há starfsmannavelta verið mjög kostnaðarsöm (Han o.fl., 2019; Schaufeli o.fl., 2020). Starfsfólk getur haft ýmsar ástæður fyrir starfslokum og fjarvistum, en afleiðingar kulnunar í starfi birtast þó í bæði auknum fjarvistum vegna veikinda og áformum um starfslok (Kristensen o.fl., 2005).

Þar sem tilfinningaleg viðhorf í formi hollustu, þegnhegðunar starfsfólks og áforma um starfslok geta haft margvísleg áhrif á framleiðni, frammistöðu og fjárhagslega afkomu fyrirtækja, er rík ástæða til að leitast við að varpa ljósi á viðhorfs- og hegðunartengdar afleiðingar starfstengdrar kulnunar í fjölbreyttum störfum og starfsgreinum hér á landi.

3 Aðferð

Hér er gerð grein fyrir þátttakendum og framkvæmd rannsóknar, mælitækjum sem notuð eru í rannsókninni og aðferðum sem beitt var við tölfræðilega úrvinnslu og greiningu.

3.1 Þátttakendur og framkvæmd

Um er að ræða spurningakönnun með þversniði þar sem fyrirtækjum og stofnunum er tóku þátt í alþjóðlegri rannsókn meðal mannauðsstjóra árið 2018, var boðið að taka þátt í framhaldsrannsókn meðal starfsfólks. Upplýsinga um einkafyrirtæki með 70 eða fleiri starfsmenn á launaskrá var aflað frá Ríkisskattstjóra en um opinberar stofnanir frá Fjársýslu ríkisins og voru þær 359 talsins og sú könnun lögð fyrir allt þýðið. Alls tóku 125 forsvarsmenn mannauðsmála þátt í þeim hluta rannsóknarinnar og 32 samþykktu að taka um 50-60 manna úrtak meðal starfsfólks í viðkomandi skipulagsheildum fyrir þessa rannsókn, en í örfáum tilvikum var könnunin lögð fyrir alla starfsmenn. Rafræn könnun var send á netföng starfsfólks á tímabilinu september til október 2019. Spurningalisti var sendur á alls 1902 starfsmenn er lentu í úrtakinu í skipulagsheildunum. Alls fengust 898 svör og svarhlutfallið því um 47%. Að meðaltali svöruðu um 28 starfsmenn, eða á bilinu 13-68 í hverri skipulagsheild.

Úrtakið náði til allra atvinnugreina, þ.m.t. einkafyrirtækja og opinberra stofnana, og til almennra starfsmanna, sérfræðinga og stjórnenda. Um 14,5% svarenda starfaði í fjarskiptaþjónustu og upplýsingatækni, um 13% í frumvinnslu- og framleiðslugreinum, um 10% í heilðsölu, smásölu og viðgerðarþjónustu, 10,4% í fjármála- og tryggingafyrirtækjum, 8% í rafmagni/veitum og sorpvinnslu, 7% í samgöngum og flutningum, 7% í opinberri stjórnsýslu, 5% í heilbrigðis-/hjúkrunar-, öldrunar- og félagsþjónustu, 3% í menntun og fræðslustarfsemi og 1,4% í byggingariðnaði/mannvirkjagerð.

Hlutfall karla og kvenna var nokkuð jafnt en þátttakendur voru 51% karlar og 49% konur. Flestir þátttakenda voru á aldrinum 30-59 ára eða 79% og meirihluti þeirra hefur lokið háskólanámi, eða 60%. Stærsti hluti þátttakenda var í sérfræðistörfum, eða 58%, 22% voru stjórnendur og 20% ófaglært starfsfólk. Alls 74% þátttakenda starfaði hjá fyrirtæki í einkarekstri og 26% hjá opinberri stofnun.

3.2 Mælitæki

Spurningalistinn samanstóð af 85 spurningum. Notuð voru svör fyrir alls ellefu hugsmíðar: kulnun í starfi, starfsánægja, hollusta, sanngirni, eigin þegnhegðun og þegnhegðun samstarfsfólks, traust, jafnrétti, árangur mannauðsstjórnunar og áform um starfslok. Að

baki hverri hugsmíð liggja 4 til 9 fullyrðingar/spurningar og hver hugsmíð/þáttur er með altal þeirra undirliggjandi spurninga. Svarmöguleikar voru á 5 punkta Likert kvarða frá 1 = mjög ósammála, 2 = ósammála, 3 = hvorki sammála né ósammála, 4 = sammála og 5 = mjög sammála. Kvarðanum var snúið við þar sem þess þurfti til að halda samræmi.

Til þess að meta kulnun í starfi var notað almenna mælitæki Maslach Burnout Inventory (MBI-General survey) til að mæla víddina tilfinningaþrot (Maslach ofl., 1996) sem er mest notuð í rannsóknum á kulnun (Maslach ofl., 2019). Spurningarnar fimm úr almenna mælitæki Maslach og féлага (1996, bls. 21) sem hafa verið prófaðar í nokkrum löndum og þáttagreindar, voru þýddar á íslensku. Spurningarnar voru: „Mér finnst ég tilfinningalega úrvinda vegna vinnu minnar“, „Mér finnst ég útkeyrð(ur) í lok vinnudags“, „Ég verð þreytt(ur) á morgnana af tilhugsuninni um að þurfa að fara í vinnuna enn einn daginn“, „Ég upplifi það sem verulegt álag að vinna allan daginn“ og „Mér finnst ég kulnuð(-aður) vegna vinnu minnar“. Í öllum spurningum er því skýr starfstengd vísun til vinnu og því nokkuð skýrt að verið er að mæla starfstengda upplifun einstaklinga. Spurningunum var svarað á 6 punkta kvarða og mátu svarendur þar tíðni upplifunar (1 = aldrei og 6 = mjög oft/alltaf). Svarendur sem greinast að meðaltali á öllum spurningum á bilinu 1-3,99 eru hér skilgreindir einkennalausir en þau sem eru að meðaltali á bilinu 4-6 skilgreinast með kulnunareinkenni í samanburði í þessari rannsókn. Áreiðanleiki kvarðans (Cronbach Alpha) var 0,88.

Starfsánægja var mæld með fjórum fullyrðingum sem voru þýddar úr grein Judge o.fl. (2002). Dæmi um fullyrðingar eru: „Flesta daga er ég spennt(ur) fyrir starfi mínu“ og „Ég fæ mikla ánægju út úr starfi mínu“. Áreiðanleiki kvarðans var 0,87.

Upplifun á sanngirni var mæld með sjö fullyrðingum sem þýddar voru úr greinum (Beehr o.fl. (1976) og Chang (2005) og voru meðal annars: „Mér er yfirleitt ekki sagt frá mikilvægum hlutum sem eru að gerast í fyrirtækinu“ og „Það verklag sem fyrirtækið notar við ákvarðanatöku um launahækkanir er sanngjarnt“. Áreiðanleiki kvarðans var 0,78.

Traust var mælt með sex fullyrðingum á borð við „Það ríkir almennt mikið traust alls staðar í fyrirtækinu“ og „Ég get búist við að vinnuveitandi minn komi fram á sambærilegan hátt frá einum tíma til annars og sama hver á hlut að máli, og framkoman sé því nokkuð fyrirsjáanleg“. Spurningar voru þýddar og aðlagðar frá Huff og Kelley (2003) og mæla innra traust (internal trust) í skipulagsheildum. Innri áreiðanleiki þáttarins hér var 0,88.

Jafnrétti var mælt með sjö fullyrðingum á borð við „Æðstu stjórnendur fyrirtækisins eru virkir í að leitast við að framfylgja jafnréttislögum og meta orðspor fyrirtækisins sem jafnréttissinnaðs vinnustaðar mikils“ og „Ákvarðanir um laun og umbun starfsfólks eru óháðar kyni“. Spurningar hafa verið notaðar í rannsókn er tengist jafnrétti hér á landi (Arney Einarsdóttir o.fl., 2018). Áreiðanleiki reyndist hér 0,91.

Árangur mannauðsstjórnunar var mældur með átta fullyrðingum sem hannaðar voru fyrir rannsókn Hlínar Kristbergsdóttur ofl., (2008) og er ætlað að fanga helstu svið mannauðsmála. Dæmi um fullyrðingar eru „Þegar nýr starfsmaður er ráðinn til fyrirtækisins er ráðningin í langflestum tilfellum vel heppnuð“ og „Þær aðferðir sem fyrirtækið notar til að meta frammistöðu starfsfólks stuðla að betri frammistöðu þess og betri árangri fyrirtækisins“. Áreiðanleikinn var 0,85.

Hollusta var mæld með sjö fullyrðingum byggt á Meyer og Allen (1991). Sem dæmi má nefna „Mér finnst ég ekki tilfinningalega tengd(ur) þessu fyrirtæki“ og „Fyrirtækið á tryggð mína skilið“. Innri áreiðanleikinn var 0,78.

Þegnhegðun var mæld annars vegar sem sjálfsmat á eigin þegnhegðun með níu fullyrðingum frá Niehoff og Moorman (1993) og DeGroot og Brownlee (2006) og voru meðal annars: „Ég er dugleg(ur) að hrósa og samfagna samstarfsfólki mínu þegar það nær góðum árangri“ og „Ég legg aukalega af mörkum til að ljúka verkefnum innan tímamarka“. Þar sem eigin þegnhegðun er byggð á sjálfsmati má gera ráð fyrir lítilli dreifingu svara og því voru þátttakendur einnig látnir meta þegnhegðun samstarfsfólks með fimm fullyrðingum

frá DeGroot og Brownlee (2006) sem hafa verið notaðar hér á landi (Hlín Kristbergsdóttir o.fl., 2008). Þær voru meðal annars: „Samstarfsfólk mitt ver fyrirtækið þegar aðrir gagnrýna það“ og „Samstarfsfólk mitt leggur fram tillögur sem stuðla að því að bæta fyrirtækið“. Áreiðanleiki eigin þegnhegðunar var 0,82 og þegnhegðunar samstarfsfólks 0,81.

Áform um starfslok voru mæld með fjórum fullyrðingum frá Chen og Francesco (2000) og Farh (1998). Sem dæmi má nefna „Ég hugsa oft um að segja upp núverandi starfi“ og „Ég geri ráð fyrir að starfa lengi hjá þessu fyrirtæki og byggja upp starfsferil minn“ (snúið). Áreiðanleikinn var 0,79.

Spurningalistinn innhélt nokkrar hefðbundnar bakgrunnsspurningar, þar með talið um kyn (fjórir valkostir; karl, kona, kynsegin og vil ekki svara), aldur (flokkabreyta á sex aldursbilum: 18-29 ára, 30-39 ára, 40-49 ára, 50-59 ára, 60-69 ára og 70 ára og eldri), starfsaldur (flokkabreyta frá minna en 1 ár, 1-2 ár, 3-5 ár, 5-10 ár og meira en 10 ár), stjórnunarlega ábyrgð (valmöguleikar: já eða nei), hæsta prófgráða (flokkabreyta) og fjölda vinnustunda (opin spurning). Ekki var spurt hvort viðkomandi starfaði í einkafyrirtæki eða opinberri stofnun en upplýsingar voru nýttar úr svörum forsvarsfólks mannauðsmála um skipulagsheildina og atvinnugrein í fyrri hluta rannsóknar.

3.3 Tölfræðileg úrvinnsla og greining

Við tölfræðilega úrvinnslu og greiningu var beitt lýsandi tölfræði, fylgnigreiningu, t-prófum og Cohen's d greiningu, ásamt þrepaskiptri fjölbreytuaðhvarfsgreiningu til að svara rannsóknarspurningunum. Við greiningu var starfsfólk með gildi á bilinu 1-3,99 á kulnunarkvarða flokkað sem einkennalaust en þau sem mælast á bilinu 4 til 6 flokkað með kulnunareinkennum.

Áreiðanleiki hugsmíða var greindur með Cronbach Alpha greiningu (sjá niðurstöður í töflu 2). Áreiðanleiki allra hugsmíða var ásættanlegur, eða á bilinu 0,78-0,88. Beitt var eftirfarandi viðmiðum við túlkun Cohen's d: $d > 0,80$ teljast sterk áhrif, $d = 0,50$ teljast miðlungssterk áhrif og $d = 0,20$ teljast veik áhrif (Cohen, 2013).

Í kjölfar lýsandi tölfræði, fylgnigreiningar og t-prófa voru gerðar þrepaskiptar fjölbreytuaðhvarfsgreiningar með kulnun sem fylgibreytu til að svara fyrri rannsóknarspurningunni með meiri vissu. Þessari aðferð var beitt til að aðgreina áhrif af einstökum breytum á kulnunareinkennum og stjórna fyrir bakgrunnsbreytum til að einangra áhrif hugsmíðanna. Í fyrsta þrepi var sett inn rekstrarform, bakgrunnsbreytunum kyn, aldur, starfsaldur, stjórnunarlega ábyrgð, menntunarstig og fjölda vinnustunda á viku var bætt inn í öðru þrepi og í þriðja þrepi var bætt við svonefndum verndandi þáttum (starfsánægja, sanngirni o.s.frv.) kulnunar í starfi. Að lokum voru gerðar fjórar þrepaskiptar fjölbreytuaðhvarfsgreiningar til að svara síðari rannsóknarspurningunni með meiri vissu en fæst með fylgnigreiningu, t-prófum og Cohen's d greiningu til að staðfesta niðurstöður frumgreininga. Ein aðhvarfsgreining var gerð með hollustu sem fylgibreytu, önnur fyrir eigin þegnhegðun, sú þriðja fyrir þegnhegðun samstarfsfólks og sú fjórða fyrir áform um starfslok. Í öllum tilvikum var stýrt fyrir sömu bakgrunnsbreytum og í fyrri aðhvarfsgreiningu og kulnun bætt við í þriðja og síðasta þrepinu sem frumbreytu.

4 Niðurstöður

Í heild eru 20% svarenda með einkennum kulnunar. Einkenni mælast í öllum atvinnugreinum, eða á bilinu 12-36% og tíðnin er meiri meðal stjórnenda (24%) en meðal sérfræðinga (19%) og ófaglærðs starfsfólks (17%).

Í töflu 1 er gerð grein fyrir lýsandi tölfræði, meðaltölum og staðalfráviki fyrir allar hugsmíðar og bakgrunnsbreytur þessarar rannsóknar. Starfsánægja og eigin þegnhegðun eru að meðaltali yfir 4 en á öðrum „jákvaðum“ hugsmíðum sem eru mældar á sama kvarða er meðaltalið á bilinu 3,21 (sanngirni) til 3,99 (þegnhegðun samtarsfólks). Hvað varðar kulnun í starfi og áform um starfslok, er meðaltalið nokkuð lægra, eða 2,89 fyrir kulnun

en 2,48 fyrir áform um starfslok. Allar hugsmíðarnar eru mældar á skalanum 1 til 5, nema kulnunaraskalinn fer upp í 6.

Tafla 1

Meðaltöl og dreifitölur allra hugsmíða/þátta

	N	Lægsta gildi	Hæsta gildi	Meðaltal	Staðalfrávik
Hugsmíðar					
Kulnun	863	1,0	6,0	2,89	1,11
Starfsánægja	898	1,0	5,0	4,09	0,75
Sanngirni	894	1,0	5,0	3,21	0,74
Traust	876	1,3	5,0	3,77	0,73
Jafnrétti	865	1,0	5,0	3,93	0,80
Árangur mannauðsstj.	880	1,3	5,0	3,36	0,68
Hollusta	898	1,0	5,0	3,56	0,78
Þegnhegðun - eigin	898	1,1	5,0	4,18	0,49
Þegnhegðun -samstarfsfólk	896	1,4	5,0	3,99	0,57
Áform um starfslok	854	1,0	5,0	2,48	0,64

Sjá má í töflu 2 fylgni milli hugsmíða, fylgni við bakgrunnsbreytur ásamt niðurstöðum innri áreiðanleikagreiningar (Cronbach alpha) á skálinu og í sviga við hvern þátt. Frumniðurstöður fylgnigreiningar (tafla 2) sýna sterkust marktækt neikvæð tengsl, þó veik séu, milli kulnunar í starfi og starfsánægju og jákvæð tengsl kulnunar við áform um starfslok. Marktæk tengsl kulnunar greinast við allar hugsmíðar, en mjög veik við mat starfsfólks á eigin þegnhegðun. Sterk marktæk tengsl greinast milli árangurs mannauðsstjórnunar og sanngirni ($r=0,80$), sem og milli árangurs mannauðsstjórnunar og trausts ($r=0,74$) og í meðallagi við jafnrétti. Tengsl starfsánægju við áform um starfslok eru auk þess í meðallagi ($r=0,58$). Hvað bakgrunnsbreytur varðar greinist veik neikvæð marktæk fylgni aldurs við kulnun, en jákvæð tengsl við kyn (þó veik séu), og upplifa konur meiri kulnunareinkenni en karlar. Einnig greinast veik marktæk tengsl fjölda vinnustunda á viku og að vera með stjórnunarlega ábyrgð við kulnun í starfi.

Tafla 2

Fylgni milli hugsmíða og við bakgrunnsbreytur

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Hugsmíðar																
1 Kulnun	(0,88)															
2 Starfsánægja	-0,45 **	(0,87)														
3 Sanngirni	-0,34 **	0,41 **	(0,78)													
4 Árangur mannauðsstj.	-0,33 **	0,38 **	0,80 **	(0,85)												
5 Traust	-0,37 **	0,44 **	0,63 **	0,74 **	(0,88)											
6 Jafnrétti	-0,22 **	0,30 **	0,59 **	0,61 **	0,56 **	(0,91)										
7 Hollusta	-0,29 **	0,53 **	0,48 **	0,49 **	0,54 **	0,37 **	(0,78)									
8 Þegnhegðun-eigin	-0,11 **	0,42 **	0,32 **	0,32 **	0,36 **	0,30 **	0,45 **	(0,82)								
Þegnhegðun-samstarfsfólks	-0,23 **	0,41 **	0,43 **	0,46 **	0,52 **	0,36 **	0,39 **	0,49 **	(0,81)							
9 Áform um starfslok	0,44 **	-0,58 **	-0,42 **	-0,42 **	-0,48 **	-0,30 **	-0,52 **	-0,23 **	-0,32 **	(0,79)						
Bakgrunnsbreytur starfsfólk																
11 Kyn (1=karl, 2=kona)	0,08 **	0,06	0,00	0,00	-0,02	-0,12 **	0,06	0,12 **	0,11 **	0,02						
12 Aldur	-0,12 **	0,06	0,01	-0,06	-0,01	-0,10 **	0,02	-0,02	0,01	-0,12 **	-0,09 **					
13 Starfsaldur	0,06	0,03	-0,06	-0,13 **	-0,06	-0,09 **	0,05	-0,01	-0,01	-0,05	-0,01	0,46 **				
Stjórnunarleg ábyrgð (2=já)	0,07 *	0,15 **	0,12 **	0,09 **	0,05	0,11 **	0,09 *	0,22 **	0,02	-0,07 *	-0,08 *	0,02	0,08 *			
15 Menntun	0,06	-0,03	-0,04	-0,03	-0,04	-0,07 *	-0,03	-0,09 *	-0,09 **	-0,01	0,03	-0,01	0,03	-0,01		
16 Vinnustundir á viku	0,11 **	-0,03	0,05	0,01	-0,01	0,04	0,00	0,11 **	-0,02	-0,02	-0,25 **	0,09 *	0,02	0,21 **	0,00	
17 Rekstrarform ^a	0,03	0,12 **	0,00	-0,08 **	-0,12 **	-0,03	0,00	0,02	0,00	-0,08 *	0,05	0,13 **	0,03	0,04	0,02	0,08

** $p<0,001$, * $p<0,05$ - Pearson fylgnigreining - Niðurstöður voru sambærilegar með Spearman greiningu. a Einkafyrirtæki = 1 og opinber stofnun = 2. Cronbach Alpha á skálinu við hvern þátt.

Í töflu 3 eru borin saman meðaltöl fyrir allar hugsmíðar eftir því hvort starfsfólk greinist með kulnunareinkenni eða án kulnunareinkenna. Marktækur munur mælist á öllum hugsmíðum milli þeirra sem eru einkennalausir og þeirra sem mælast með kulnunareinkenni. Þau sem mælast einkennalaus eru ánægðari í starfi, upplifa meiri sanngirni á vinnustað, meiri árangur á sviði mannauðsmála, meira traust og jafnrétti. Starfsfólk sem mælist einkennalaust upplifir jafnframt meiri hollustu og metur eigin þegnhegðun meiri en starfsfólk með einkenni. Einkennalaus meta líka þegnhegðun samstarfsfólks hærra og hafa síður áform um starfslok. Munurinn milli einkennalausra og þeirra sem eru með kulnunareinkenni er mikill varðandi bæði starfsánægju og áform um starfslok samkvæmt Cohen's d og yfir meðallagi er varðar mat á trausti, sanngirni, árangri mannauðsstjórnunar og hollustu, en minni á öðrum þáttum.

Tafla 3

Samanburður milli starfsfólks með kulnunareinkenni og einkennalausra

	Án kulnunareinkenna		Kulnunar-einkenni		df	t-gildi	P	Áhrifastærð Cohen's d
	M	Sf	M	Sf				
Forspárþættir - viðhorf og upplifun								
Starfsánægja	4,22	0,66	3,58	0,88	861	10,63	0,00	0,82
Sanngirni	3,32	0,71	2,81	0,73	857	8,44	0,00	0,70
Traust	3,89	0,66	3,33	0,81	861	9,47	0,00	0,76
Jafnrétti	3,99	0,77	3,65	0,85	856	5,05	0,00	0,42
Árangur mannauðsstjórnunar	3,45	0,66	2,98	0,67	860	8,37	0,00	0,71
Afleiðingar - Vænt hegðun								
Hollusta	3,65	0,77	3,21	0,74	861	6,78	0,00	0,58
Þegnhegðun - eigin	4,20	0,48	4,12	0,51	861	1,93	0,05	0,16
Þegnhegðun-samstarfsfólks	4,04	0,54	3,80	0,63	860	5,12	0,00	0,41
Áform um starfslok	1,97	0,78	2,81	0,92	850	12,13	0,00	0,98

Töflurnar að ofan gefa vísbendingar um að hugsmíðarnar gefi ákveðna mynd af tengslum þeirra við kulnunareinkenni. Í töflu 4 er kafað dýpra í það samband og sýndar niðurstöður fjölþrepaaðhvarfsgreiningar þar sem kulnunareinkenni eru fylgibreytan. Þar sést að tegund skipulagsheildar (fyrirtæki eða stofnun) skýrir ekki neina dreifni á kulnun í fyrsta þrepi. Bakgrunnsbreytur skýra saman 5,7% af dreifni í þrepi tvö. Á þriðja þrepi er skýrð viðbótardreifnin 26% fyrir þættina fimm, starfsánægju, sanngirni, árangur mannauðsstjórnunar, traust og jafnrétti. Stuðlar aðhvarfsgreiningar eru marktækt frábrugðnir núlli fyrir þrjár af fimm hugsmíðunum, þ.e.a.s. fyrir starfsánægju, sanngirni og traust og eru tengsl starfsánægju við kulnun sterkust. Tengsl þessi eru í öllum tilfellum neikvæð eins og búist var við. Upplifun starfsfólks á jafnrétti og árangri mannauðsstjórnunar hafa ekki marktæk áhrif á kulnunareinkenni. Sumar af bakgrunnsbreytunum hafa einnig tölfræðilega marktæk áhrif. Þannig upplifa konur meiri kulnunareinkenni en karlar og yngra fólk finnur meira fyrir einkennum en það eldra. Stjórnunarleg ábyrgð eykur einnig kulnunar-einkenni sem og lengri vinnuvika. Þessar niðurstöður eru í samræmi við niðurstöður og áhrifastærðir sem birtar eru í töflu 3.

Tafla 4*Prepaskipt fjölbreytuaðhvarfsgreining – forspárþættir kulnunar*

	Prep 1		Prep 2		Prep 3	
	B	SE	B	SE	B	SE
Fasti	2,793 ***	0,120	1,620 ***	0,311	4,757 ***	0,350
Tegund skipulagsheildar						
Einka/Opinber (Einka =1, Opinbert=2)	0,031	0,090	0,029	0,09	0,047	0,079
Bakgrunnur starfsfólks						
Kyn (1=karl, 2=kona)			0,092 *	0,08	0,119 ***	0,070
Aldur			-0,184 ***	0,038	-0,143 ***	0,033
Starfsaldur			0,136 *	0,033	0,109 *	0,029
Stjórnunarleg ábyrgð (1 = Nei, 2= Já)			0,037	0,083	0,115 ***	0,072
Menntunarstig			0,032	0,031	0,048	0,026
Lengd vinnuvikunnar			0,138 ***	0,005	0,115 ***	0,004
Viðhorf og upplifun starfsfólks						
Starfsánægja					-0,372 ***	0,051
Sanngirni					-0,122 *	0,079
Traust					-0,129 *	0,072
Jafnrétti					0,051	0,056
Árangur mannauðsstjórnunar					-0,033	0,096
R ²	0,000		0,049		0,305	
ΔR ²	0,001		0,057		0,258	
F						
Δ á R ²	0,755		7,85 ***		58,60 ***	

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Einnig var metið með fjölþrepaaðhvarfsgreiningum hverjar eru væntar afleiðingar kulnunar. Aðhvarfsgreiningarnar voru gerðar sambærilegar þeirri sem sýnd er í töflu 4 fyrir utan að fylgibreytur eru hollusta, þegnhegðun (eigin og annarra) og áform um starfslok. Þá er kulnun bætt inn á þriðja þrepi. Niðurstöðurnar má sjá í töflu 5. Í aðhvarfsgreiningu fyrir áform um starfslok er skýringargildi rekstrarforms á dreifingu 0,6% og tengslin þar marktækt jákvæð sem merkir að starfsfólk opinbera geirans hafi ríkari áform um starfslok en starfsfólk einkageirans. Í öðrum tilfellum hefur rekstrarform ekki skýringargildi. Á öðru þrepi skýra bakgrunnsbreytur 7,7% af dreifingu á eigin þegnhegðun og 1,8% af dreifingu á áformum um starfslok. Þessar breytur hafa ekki marktækt skýringargildi í hinum tveimur jöfnunum. Þegar kemur að þriðja þrepinu, þar sem kulnun er bætt við jöfnurnar fjórar, má sjá að kulnun í starfi skýrir marktækt dreifingu á öllum fylgibreytunum fjórum. Viðbótarskýringargildið er mest hvað varðar áform um starfslok, eða um 20%, og um hollustu (10%). Í síðasta dálki töflunnar sem sýnir metna stuðla fyrir kulnun má sjá að tengsl breytanna eru neikvæð og tölfræðilega marktæk fyrir hollustu og báðar tegundir þegnhegðunar (eigin og samstarfsfólks). Fylgnin er jafnframt sterkust og jákvæð fyrir áform um starfslok. Þessar niðurstöður eru í samræmi við bæði niðurstöður fylgnigreiningar í töflu 2 og samanburð á meðaltölum og niðurstöður greiningar á áhrifastærðum í töflu 3.

Tafla 5

Væntar afleiðingar kulnunar – þrepaskiptar fjölbreytuaðhvarfsgreiningar

	Rekstrarform	Bakgrunnsbreytur			Kulnun				
	Þrep 1	Þrep 2		Þrep 3					
Fylgibreyta	R ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	B			
Hollusta	-0,001	0,006	0,015	0,104	0,098	-0,323	***		
Þegnhegðun - eigin	-0,001	0,069	0,077	***	0,091	0,022	-0,154	***	
Þegnhegðun - samstarfsfólks	-0,001	0,007	0,016		0,064	0,058	-0,247	***	
Áform um starfslok	0,006	*	0,016	0,018	*	0,215	0,198	0,459	***

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

5 Umræða

Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á þætti sem geta verndað starfsfólk gegn starfstengdri kulnun og væntar tilfinningalegar og hegðunartengdar afleiðingar kulnunar meðal starfsfólks. Niðurstöður sýna að kulnun er ekki aðeins til staðar í þeim starfsstéttum sem mest hafa verið rannsakaðar, en um 20% þátttakenda mælast með kulnunareinkenni, þvert á atvinnugreinar og starf. Það bendir til að kulnun í starfi einskorðist ekki við heilbrigðis- og umönnunarstörf og kennarastörf, heldur nái til allra starfsstétta, líkt og Demerouti og félagar (2021) hafa vakið athygli á. Niðurstöður undirstrika því gildi þess að rannsóknir á kulnun beinist að fjölbreyttum hópum starfsfólks og skipulagsheilda, til að varpa sem bestri mynd á forvarnarþætti, en einnig til að draga skýrar fram hverjar afleiðingarnar geta verið í viðhorfum og hegðun starfsfólks, og þar með fyrir vinnustaði í víðara samhengi.

Niðurstöður sýna mun á mati þeirra sem greindust með kulnunareinkenni og einkennalausra á öllum skilgreindum starfstengdum viðhorfum og upplifun starfsfólks þessarar rannsóknar. Starfsfólk með kulnunareinkenni er því síður ánægt í starfi, upplifir minni sanngirni í ferlum og samskiptum, ber minna traust til fyrirtækis og stjórnenda í ákvarðanatöku, upplifir minna jafnrétti á vinnustað og upplifir síður að mannauðsstjórnun í viðkomandi fyrirtæki/stofnun sé árangursrík. Sterkastur munur kemur fram á starfsánægju, á meðan áhrif sanngirni, trausts og árangurs mannauðsstjórnunar greinast miðlungssterk í þessum samanburði. Í aðhvarfsgreiningu skýra þættirnir fimm, starfsánægja, traust, sanngirni, jafnrétti og árangursrík mannauðsstjórnun, 26% af dreifni í kulnun í aðhvarfsgreiningu. Sterkust eru tengslin milli starfsánægju, trausts og sanngirni við kulnun í starfi þegar stýrt hefur verið fyrir bakgrunnspáttum og tegund skipulagsheildar. Niðurstöður benda því til þess að upplifun starfsfólks á starfsánægju, trausti og sanngirni geti verndað gegn kulnun í starfi.

Niðurstöður benda til að *starfsánægja* geti verið mikilvægur verndandi þáttur kulnunar í starfi. Enda hefur lengi verið nokkuð óumdeilt að starfsánægja er grundvöllur og forspárþáttur vellíðunar og hamingju starfsfólks á vinnustöðum (Locke, 1969; Argyle, 2001). Niðurstöður staðfesta jafnframt niðurstöður fyrri rannsókna um neikvæð tengsl starfsánægju við kulnun í starfi (Maslach o.fl., 2001; Orgambídez, 2022) og því vert að undirstrika hér mikilvægi starfsánægju. Í því samhengi má benda á að niðurstöður nýlegrar rannsóknar hér á landi meðal sérfræðinga (Arney Einarsdóttir o.fl., 2019) sem sýnir m.a. að fjölbreytni verkefna, endurgjöf frá öðrum og sjálfstæði í starfi hafi mest áhrif á starfsánægju. Draga má því þá ályktun að mikilvægt sé að leitast við að lágmarka einhæfni í störfum, tryggja að starfsfólk fái endurgjöf um störf sín og það fái jafnframt að njóta sjálfstæðis í starfi.

Niðurstöður sýna jafnframt að *traust* á vinnustað geti verndað starfsfólk fyrir kulnun, eins og sýnt hefur verið fram á t.d. í Bunjak o.fl. (2021). Þessar niðurstöður styðja auk þess þá niðurstöðu að traust sé mikilvægt bjargráð starfsfólks í daglegum störfum og það geti

gert starfsfólki betur kleift að takast á við álag, líkt og Mäkikangas o.fl., (2021) benda á. *Traust* á vinnustað virðist nokkuð nátengt upplifun á sanngirni (Maslach og Leiter, 2022) og snýr meðal annars að starfsanda og samvinnu og getur bætt líðan starfsfólks og árangur á álagstímum á vinnustað. Niðurstöður hér staðfesta auk þess ótvírætt niðurstöður fyrri rannsókna um mikilvægi *sanngirni* í ferlum og samskiptum á vinnustöðum samanber niðurstöður rannsókna Maslach og Leiter (2022) er sýna að upplifun starfsfólks á sanngirni geti dregið úr kulnun í starfsumhverfinu. En á hinn bóginn hefur verið sýnt fram á að ósanngirni í sambandi við útteilingu verkefna, bjargráða og tækifæra í starfi auki líkur á kulnun (Bottini o.fl., 2020; Maslach og Leiter, 2022). Auk þess sem rannsóknir hafa sýnt að ósanngirni við ákvarðanatöku, í skipulagi starfa, tækifærum til starfsframa og útteilingu orlofs (Baugh o.fl., 2020), aðgengi að upplýsingum (Sörengaard og Langvik, 2022) og þegar hlutverk stjórnenda eru óskýr, eða þeir afskiptalausir (López-Cabarcos, 2023) geti tengst kulnun. Gera má ráð fyrir að sanngirni í ferlum og samskiptum sé því mikilvægur liður í því að byggja upp traust til að starfsfólk fái bjargráð í hendur til að taka ákvarðanir og jafnvel takast sjálft á við viðvarandi og/eða tímabundið álag í daglegu störfum sínum.

Áhrif jafnréttis og árangursríkrar mannauðsstjórnunar er kom fram í frumgreiningum var ekki staðfest í aðhvarfsgreiningu þótt einnig hafi greinst skýr munur hafi milli þeirra sem greinast með kulnunareinkennum og einkennalausra. Það má eflaust skýra með því að sanngirni er nokkuð keimlík hugsmíð er nær jafnvel yfir og fangar bæði jafnrétti og árangursríka mannauðsstjórnun. Ætla má að ferlin og kerfin sem hönnuð eru á sviði mannauðsmála, t.d. í ráðningum, þjálfun og þróun o.s.frv. séu að einhverju leyti sanngirnistengd fyrirbæri. Nærtækara gæti því verið fyrir starfsfólk að meta sanngirni sem snýr beint að þeim sjálfum, en almennari og jafnvel fjarlægari þætti er varða almennan árangur mannauðsstjórnunar og jafnrétti, s.s. í ráðningum, þjálfun, frammistöðumati, eða í framgangsmálum.

Niðurstöður benda þó til þess að ástæða sé fyrir þá sem starfa á sviði mannauðsmála, sem og fyrir einstaka stjórnendur, að horfa til sanngirni og uppbyggingar trausts í öllum mannauðstengdum ferlum og samskiptum við starfsfólk. Þá er ekki síður mikilvægt að hönnuð séu ferli til að virkja starfsfólk til þátttöku í að byggja upp traust í samskiptum og auka upplifun á sanngirni, en rannsóknir hafa sýnt að þannig megi efla bjargráð starfsfólks og minnka neikvæð áhrif álags (Kilroy o.fl., 2020). Eða með öðrum orðum, þátttaka og virkjun starfsfólks, þ.m.t. við hönnun ferla, getur byggt upp forvarnir gegn kulnun í starfi. Ekki má þó gleyma að *starfsánægja* er líka mikilvægur forspárþáttur kulnunar (Argyle, 2001) og eins og áður segir, hanna þarf störf með fjölbreyttum verkefnum og innbyggðri hvatningu og endurgjöf, byggja upp ferli fyrir markvissa og gagnkvæma endurgjöf t.d. með reglubundnum og formlegum starfsmannasamtölum, og skapa svigrúm fyrir sjálfstæði starfsfólks í ákvarðanatöku.

Niðurstöður leiddu einnig í ljós minni tilfinningalega hollustu, minni þegnhegðun og ríkari áform um starfslok meðal þeirra sem samkvæmt þessari rannsókn voru með einkenni kulnunar, samanborið við einkennalausra. Niðurstöður aðhvarfsgreiningar staðfesta þessar niðurstöður að mestu. Kulnun skýrir um 20% af dreifingu í áformum um starfslok, um 10% af dreifingu í hollustu, um 6% í dreifingu þegnhegðunar starfsfólks en aðeins rúm 2% af dreifingu í eigin þegnhegðun. Áhrifin eru sterk, viðbótarskýring á dreifni hæst og gildi stuðla hæst varðandi áform um starfslok, miðlungssterk varðandi tilfinningalega hollustu en lægri með tilliti til þegnhegðunar samstarfsfólks. Þessi sterku tengsl kulnunar við *áform um starfslok* eru í samræmi við fyrri rannsóknir (Kristensen o.fl., 2005). Þar sem ljóst er að ótímabær starfslok og há starfsmannavelta eru fyrirtækjum og stofnunum kostnaðarsöm (Han o.fl., 2019) má draga þá ályktun að fyrirtæki auki ekki bara vellíðan starfsfólks, heldur geti einnig dregið úr kostnaði í starfseminni, með því að vinna í markvissum forvörnum til að lágmarka kulnun.

Mikilvægt er að hafa takmarkanir rannsóknarinnar í huga. Í fyrsta lagi er hér er um að ræða þversniðsrannsókn meðal starfsfólks í skipulagsheildum með yfir 70 starfsmenn.

Í öðru lagi var fyrirlögnin rafræn og á íslensku. Úrtakið gæti því verið skekkt þar sem erfiðara er að ná til ófaglærðra í framleiðslu- og þjónustustörfum og/eða starfsfólks af erlendum uppruna, í rafrænni fyrirlögn. Varast skal því að alhæfa niðurstöður yfir á smærri skipulagsheildir og á starfsfólk í hefðbundnari framleiðslu- og þjónustustörfum, þó að náðst hafi til þátttakenda í fjölbreyttum starfsgreinum og störfum. Niðurstöður benda til þess að rannsókna hafi verið þörf hér á landi til að greina verndandi þætti og afleiðingar starfstengdrar kulnunar í þverskurði atvinnugreina og starfa. Mikilvægt er þó að halda áfram að leitast við að varpa ljósi á það hvernig megi verja og vernda starfsfólk gegn kulnun í starfi. Skoða mætti hvort einstaka aðgerðir, inn grip eða útfærslur á sviði mannauðsmála og stjórnunar hafi áhrif á kulnun í starfi en einnig mætti rannsaka frekar aðra hlutlægari útkomupætti sérstaklega, svo sem eins og fjarvistir og starfsmannaveltu.

Þrátt fyrir takmarkanir, eru niðurstöður mikilvægt framlag til umræðu um það hvaða þættir geta verndað starfsfólk gegn kulnun, sem og varðandi tengsl kulnunar við hollustu, þegnhegðun og áform um starfslok, eða það sem kalla má afleiðingar fyrir skipulagsheildir. Því er hér um að ræða ákveðið framlag til fræðilegrar og hagnýtrar umræðu um forvarnir gegn kulnun á vinnustöðum. Einnig varpar rannsóknin ljósi á neikvæðar afleiðingar kulnunar fyrir fyrirtæki og stofnanir og niðurstöður benda til þess að það sé þeirra hagur, ekki síður en starfsmanna, að skilja betur hvernig megi vernda starfsfólk gegn kulnun á vinnustöðum.

Heimildir

- Akdemir, O. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 171-179.
- Alsalleh, T. A., Chalghaf, N., Guelmami, N., Azaiez, F. og Bragazzi, N. L. (2021). Occupational burnout prevalence and its determinants among physical education teachers: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Human Neuroscience*, 15. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2021.553230>
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness* (2. útgáfa). Routledge.
- Arney Einarsdóttir, Katrín Ólafsdóttir og Laura Nesaule. (2018). The relationship between gender equality activity in organizations and employee perceptions of equality. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 15(1), 38-53. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2018.15.1.2>
- Arney Einarsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson, Ásta Dís Óladóttir, Inga Minelgaite og Svala Guðmundsdóttir (2019). Hönnun starfa og starfsánægja í sérfræðistörfum hjúkrunarfræðinga, verkfræðinga og stjórnenda. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 16(1), 111-128. <https://doi.org/10.24122/tve.a.2019.16.1.7>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Baugh, J. J., Takayesu, J. K., White, B. A. og Raja, A. S. (2020). Beyond the Maslach burnout inventory: addressing emergency medicine burnout with Maslach's full theory. *JACEP Open*, 1, 1044-1049. <https://doi.org/10.1002/emp2.12101>
- Beehr, T. A., Walsh, J. T. og Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41-47. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.41>
- Bianchi, R., Truchot, D., Laurent, E., Brisson, R. og Schonfeld, I. S. (2014). Is burnout solely job-related? A critical comment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 55(4), 357-361. <https://doi.org/10.1111/sjop.12119>
- Bottini, S., Wiseman, K. og Gillis, J. (2020). Burnout in providers serving individuals with ASD: The impact of the workplace. *Research in Developmental Disabilities*, 2020(May). <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2020.103616>
- Buckley, L., Berta, W., Cleverley, K., Medeiros, C. og Widger, K. (2020). What is known about pediatric nurse burnout: a scoping review. *Human Resources for Health*, 18(9). <https://doi.org/10.1186/s12960-020-0451-8>
- Bunjak, A., Černe, M. og Popovič, A. (2021). Absorbed in technology but digitally overloaded: Interplay effects on gig workers' burnout and creativity. *Information & Management*, 58(8), 103533. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103533>
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human relations*, 58(4), 523-544.
- Chen, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A. og Han, H. (2022). Managing Hospital Employees' Burnout through Transformational Leadership: The Role of Resilience, Role Clarity, and Intrinsic Motivation. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 19(17), 10941. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710941>
- Chen, Z. X. og Francesco, A. M. (2000). Employee Demography, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887. <https://doi.org/10.1177/0018726700536005>

- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.
- Cohen-Charash, Y. og Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. og Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. og Stone, E. F. (1992). *The construct of job satisfaction. Job Satisfaction*. Lexington Books.
- DeGroot, T. og Brownlee, A. L. (2006). Effect of department structure on the organizational citizenship behavior–department effectiveness relationship. *Journal of Business Research*, 59(10), 1116–1123.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W. og Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686–691. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>
- Demerouti, E., Veldhuis, W., Coombes, C. og Hunter, R. (2019) Burnout among pilots: psychosocial factors related to happiness and performance at simulator training. *Ergonomics*, 62(2), 233-245. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1464667>
- Eurofound. (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. Publications Office of the European Union.
- Farh, J. L., Tusi, A. S., Xin, K. R. og Cheng, B. S. (1998). The influence of relational-demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(2), 1–18.
- Fatme El Zahraa, M. R. og Farmanesh, P. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement in the Workplace? The Mediating Role of Trust in Leader. *Sustainability*, 14(24), 16528. <https://doi.org/10.3390/su142416528>
- Fernández-Suárez, I., García-González, M. A., Torrano, F. og García-González, G. (2021). Study of the prevalence of burnout in university professors in the period 2005-2020. *Education Research International*, 1, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2021/7810659>
- Ford, T. G., Olsen, J., Khojasteh, J., Ware, J. og Urick, A. (2019). The effects of leader support for teacher psychological needs on teacher burnout, commitment, and intent to leave. *Journal of Educational Administration*, 57(6), 615–634.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Furnham, A. (2012). *The psychology of behavior at work: The individual in the organization*. Psychology Press.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022*.
- García-Arroyo, J. A., Osca Segovia, A., og Peiró, J. M. (2019). Meta-analytical review of teacher burnout across 36 societies: The role of national learning assessments and gender egalitarianism. *Psychology & Health*, 34(6), 733-753.
- García, E., Kundu, I., Kelly, M., Soles, R., Mulder, L. og Talmon, G. A. (2020). The American society for clinical pathology's job satisfaction, well-being, and burnout survey of pathologists. *American Journal of Clinical Pathology*, 153, 435-448. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa010>
- Han, S., Shanafelt, T. D., Sinsky, C. A., Awad, K. M., Dyrbye, L. N., Fiscus, L. C., ... og Goh, J. (2019). Estimating the attributable cost of physician burnout in the United States. *Annals of Internal Medicine*, 170(11), 784-790. <https://doi.org/10.7326/M18-1422>
- Hlín Kristbergisdóttir, Leifur Geir Hafsteinsson og Arney Einarsdóttir. (2008). Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi. *Sálfræðiritið - Tímarit Sálfræðingafélags Íslands*, 13, 127–146.
- Huff, L. og Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81–90. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D. og Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. Í N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil og C. Viswesvaran (ritstjórar), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 2. *Organizational psychology* (bls. 25–52). Sage Publications, Inc.
- Kelly, R. J. og Herald, L. R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 47(4), 581–600. <https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C. og Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52-61.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. og Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Kuvaas, B. (2007). An Exploration of How the Employee? Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K. og Kravariti, F. (2021). The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1071-1088. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0526>

- Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjöberg, L., de Groene, G. J., Sauni, R., Vevoda, J., Vevodova, S., Lasfargues, G., Svartengren, M., Varga, M., Colosio, C. og Pelclova, D. (2018). Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56(2), 160–165. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2017-0132>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A. og Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/0267837.2019.16864440>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297–1343.
- Loi, R., Hang-Yue, N. og Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120.
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A. og Ferro-Soto, C. (2023). How to Prevent Hostile Behaviors and Emotional Exhaustion among Law Enforcement Professionals: The Negative Spiral of Role Conflict. *International Journal of Environment Research and Public Health*, 20(1), 863. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010863>
- Mäkikangas, A., Leiter, M. P., Kinnunen, U. og Feldt, T. (2021). Profiling development of burnout over eight years: relation with job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 720–731. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1790651>
- Maslach, C., Jackson, S. E. og Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout Inventory Manual* (3. útgáfa). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. og Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
- Maslach, C. og Leiter, M. (2022). *The burnout challenge. Managing people's relationships with their jobs*. Harvard University Press.
- Meredith, C., Schaufeli, W., Struyve, C., Vandecandelaere, M., Gielen, S. og Kyndt, E. (2020). 'Burnout contagion' among teachers: A social network approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93, 328–352.
- Meredith L. S., Bouskil, K., Chang, J., Larkin, J., Motola, A. og Hempel, S. (2022). Predictors of burnout among US healthcare providers: a systematic review. *BMJ Open*, 12(8), e054243. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054243>
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. og Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Möckli, N., Denhaerynck, K., De Geest, S., Leppla, L., Beckmann, S., Hediger, H. og Zúñiga, F. (2020). The home care work environment's relationships with work engagement and burnout: A cross-sectional multi-centre study in Switzerland. *Health Social Care Community*, 28, 1989–2003. <https://doi.org/10.1111/hsc.13010>
- Niehoff, B. P. og Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A. og Wright, P. M. (ritstjórar). (2012). *Human resource management: gaining a competitive advantage* (8. útgáfa). McGraw-Hill Irwin.
- Orgambidez, A., Millán, M., Domínguez, L. og Borrego, Y. (2022). Structural Empowerment, Burnout, and Job Satisfaction: Comparison of Public and Private Social Service Centers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(1), 82–95. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1967823>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com. <http://doi.apa.org/psycinfo/1988-97376-000>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. og Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. og Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Rhoades, L. og Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. og Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to industrial/organizational psychology* (4. útgáfa). Prentice Hall.
- Roch, S. G. og Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 299–322.
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., Hakonen, J. J., Kaltiainen, J. og Kok, R. (2023). How to assess severe burnout?: Cutoff points for the Burnout Assessment Tool (BAT) based on three European samples. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(4), 293–302.
- Schaufeli, W. B., De Witte, H. og Desart, S. (2020). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) – Version 2.0. Unpublished internal report*.

- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. Í C. L. Cooper og I. T. Robertson (ritstjórar), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (bls. 25–48). Wiley.
- Shoman, Y., Rousson, V., Bianchi, R. og Canu, I. G. (2022). Holistic assessment of factors associated with exhaustion, the main symptom of burnout: a meta-analysis of longitudinal studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13037. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013037>
- Shore, L. M. og Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774.
- Sif Einarsdóttir, Regína Bergdís Erlingsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Ásta Snorraddóttir. (2019). Kulnun ken- nara og starfsaðstæður: Þróun og samanburður við aðra opinbera sérfræðinga. *Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun*. <https://doi.org/10.24270/netla.2019.12>
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155–178. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00082>
- Sörengaard, T. A. og Langvik, E. (2022). The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burn- out in Police Employees. *Safety and Health at Work*, 13(4), 475–481. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002>
- Ulrich, D. og Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Virk.is (2022, 23. maí). *Kulnun í starfi*. <https://www.virk.is/is/um-virk/upplýsingar/frettir/kulnun-i-starfi>
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y. og Wong, C.-S. (2006). Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344–355. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.003>
- World Health Organization. (2019). *Burnout an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classi- fication-of-diseases>
- Yoon, J. og Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organ- izational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97–124.