

Оригинални научни рад  
УДК: 005.32:159.944.4.072(497.11)  
316.644:613.86:37-051(497.11)  
doi: 10.5937/zrffp52-36567

# ПРЕДИКЦИЈА ИЗГАРАЊА И ПРИВРЖЕНОСТИ ПОСЛУ НАСТАВНИКА НА ОСНОВУ МОДЕЛА ПОСЛОВНИХ ЗАХТЕВА И РЕСУРСА

Ивана М. ЗУБИЋ<sup>1</sup>

Универзитет „Унион – Никола Тесла“, Београд  
Факултет за спорт

---

<sup>1</sup> zubicivana@gmail.com

Рад примљен: 21. 2. 2022.  
Рад прихваћен: 28. 11. 2022.

## ПРЕДИКЦИЈА ИЗГАРАЊА И ПРИВРЖЕНОСТИ ПОСЛУ НАСТАВНИКА НА ОСНОВУ МОДЕЛА ПОСЛОВНИХ ЗАХТЕВА И РЕСУРСА

*Кључне речи:*  
пословни захтеви;  
пословни ресурси;  
изгарање;  
приврженост  
послу;  
наставници.

*Сажетак.* Циљ ове студије је испитивање релација које претпоставља модел пословних захтева и ресурса (ЈД-Р) на узорку наставника из Републике Србије. Узорак је чинило 119 наставника који раде у основним и средњим школама. Преоптерећеност послом мерена је скалом *Workload* (Shigom et al., 2010), емоционални захтеви и социјална подршка надређених испитани су одговарајућим деловима упитника *The Job Demands-Resources Questionnaire* (Bakker, 2014), социјална подршка колега утврђена је упитником *Questionnaire on the Experience and Assessment of Work* (Van Veldhoven & Meijman, 1994), изгарање на послу мерено је помоћу *Copenhagen Burnout Inventory (CBI)*, а приврженост послу испитана је скалом *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004). Резултати су показали статистички значајне корелације између преоптерећености послом, са једне, и изгарања ( $r=.570$ ,  $p < 0.01$ ) и привржености послу ( $r=-.291$ ,  $p < 0.01$ ), са друге стране. Такође, установљене су и корелације између емоционалних захтева, са једне, и изгарања ( $r=.513$ ,  $p < 0.01$ ) и привржености послу ( $r=-.185$ ,  $p < 0.05$ ), са друге стране. Статистички значајне корелације установљене су између подршке колега, са једне, и изгарања ( $r=-.253$ ,  $p < 0.01$ ) и привржености послу ( $r=.290$ ,  $p < 0.01$ ), са друге стране. Такође, установљене су и корелације између подршке надређених и изгарања ( $r=-.304$ ,  $p < 0.01$ ) и привржености послу ( $r=.156$ ,  $p < 0.05$ ). Установљена је статистички значајна негативна корелација изгарања и привржености послу ( $r=-.598$ ,  $p < 0.01$ ). Резултати су потврдили претпоставке ЈД-Р модела, односно, енергетски процес исцрпљивања, тј. деловање пословних захтева (преоптерећеност послом и емоционални захтеви) на изгарање, као и мотивациони процес, тј. деловање пословних ресурса (социјална подршка колега и надређених) на приврженост послу.

## Увод

Један од најприменљивијих модела који објашњава етиологију синдрома изгарања може се изразити кроз однос: пословни захтеви – ресурси (*Job Demands-Resources Model*; Bakker et al., 2005). Централна теза овог модела је да специфичне интеракције пословних захтева и ресурса утичу на психолошку добробит запослених на радном месту (изгарање, приврженост послу) (Bakker & Demerouti, 2007; 2017).

*Пословни захтеви и ресурси.* Захтеви посла наставника односе се, пре свега, на психичке, социјалне и организацијске аспекте посла који захтевају знатне когнитивне или емоционалне напоре. Захтеви наставничког посла могу бити индикатор изазова на послу али могу постати и стресори у оним ситуацијама када захтевају стално улагање повећаног психичког напора, када захтевају посебно емоционално ангажовање, бригу и социјалну одговорност за ученике како би се остварили све виши циљеви које поставља савремено школство и образовни систем. У ситуацијама када су пословни захтеви изузетно високи током дужег времена, потребни су стални компензаторни напори како би се одржао постојећи квалитет учинка и остварили пословни циљеви (Bakker & Demerouti, 2007). Константни и високи напори којима би се задржао постојећи квалитет радног учинка, а од којих се особа није адекватно опоравила, повезани су са физиолошким и/или психолошким исцрпљивањем и изгарањем.

Ресурси посла потребни за успешно обављање посла односе се на психичке, социјалне и организацијске аспекте посла који могу да смање захтеве посла, допринесу постизању пословних циљева и стимулишу лични напредак. Ресурси су важни за суочавање са захтевима посла, а имају и мотивациони карактер (нпр. повратна информација је ресурс који мотивише запослене да обаве одређени радни задатак). Када су у радној ситуацији присутни, ресурси мотивишу запослене и повећавају приврженост послу и радној организацији, док њихов недостатак подстиче незадовољство послом и синдром изгарања.

*Изгарање на њосу.* Синдром изгарања на раду представља пролонгиран одговор на хроничне емоционалне и интерперсоналне стресоре који су повезани са радним местом. Кристина Маслач, најпознатији истраживач изгарања на послу, и њени сарадници под овим појмом подразумевају три аспекта: емоционалну исцрпљеност, деперсонализацију и смањено лично постигнуће, и наводе да се сва три аспекта јављају међу појединцима који раде са људима (Maslach et al., 1996). Емоционална исцрпљеност везана је за превелике и претешке радне обавезе које запослени себи постављају, уз осећање да су емоционално „поједени“ и исцрпљени послом и неповољном радном средином. Деперсонализација се односи на измењен став према колегама који карактерише „безличан однос“, отуђење, што је последица негативног, равнодушног одговора на различите професионалне стресоре. Смањено лично постигнуће обухвата сва она понашања којима запослени обезвређује рад са другима, а, такође, обезвређује и своју компетентност и успешност на послу.

Анализирајући поједина истраживања синдрома изгарања код наставника видљиво је да на изгарање делују следећи фактори: преоптерећеност послом (Roslan et al., 2015; Skaalvik & Skaalvik, 2011; 2015), притисак времена (Baка, 2015; Roslan et al., 2015; Skaalvik & Skaalvik, 2015; Sokal et al., 2020), дисциплина ученика (Skaalvik & Skaalvik, 2011), лоши услови радног окружења (Roslan et al., 2015), лоше понашање ученика (Roslan et al., 2015; Dicke et al., 2018), социјална клима у школи, социјална подршка и односи са колегама, родитељима и ученицима (Skaalvik & Skaalvik, 2009; 2018; Sokal et al., 2020; Collie & Martin, 2017; Collie et al., 2018), аутономија (Skaalvik & Skaalvik, 2015), недовољно вредновање улоге наставника у друштву (Skaalvik & Skaalvik, 2015), приступ информацијама (Roslan et al., 2015), иновативна школска клима (Roslan et al., 2015).

*Привржености њосу.* У истраживању синдрома изгарања на послу појавио се нови приступ који се заснивао на увођењу конструкта привржености послу. Приврженост послу представља трајно позитивно афективно-мотивационо стање испуњености запосленог, које се може окарактерисати преко димензија енергија, ангажованости и посвећености (Schaufeli & Bakker, 2004). Димензија енергија односи се на висок ниво елана и отпорности, спремности да се уложи додатни напор у посао и упорност при суочавању са тешкоћама. Ангажованост представља јаку пословну активност праћену ентузијазмом и осећањем значаја посла који се обавља, осећањем поноса и инспирисаности, а посвећеност се дефинише као стање тоталне преданости послу која се доживљава кроз брз проток времена и неспособност одвајања од посла. Овај конструкт привржености послу је опрационализован преко скале *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Постоји статистички значајна повезаност привржености послу са изгарањем (Ahmad et al., 2021; Rey et al., 2012; Roslan et al., 2015; Nakanen et al., 2006; Hoigaard et al., 2012). Као значајни ресурси који предвиђају приврженост наставника издвојени су: социјална подршка, коучинг, аутономија на раду и могућност личног развоја (Altunel et al., 2015), аутономија, социјална подршка, повратна информација о учинку, могућности професионалног развоја, резилијентност, самоефикасност (Bakker & Xanthopoulou, 2013), аутономија на раду и социјална подршка (Collie et al., 2018; Skaalvik & Skaalvik, 2018), подршка надређених, иновативна школска клима, приступ информацијама, контрола (Roslan et al., 2015), подршка надређених и колега, смисао посла (Mudrak et al., 2018), иновативна школска клима, аутономија у раду, награда и признање (Dixit & Upadhyay, 2021).

*Модел пословних захтева – ресурса: паралелни процеси.* Изгарање и приврженост послу резултат су деловања пословних захтева и ресурса. Однос захтеви–ресурси разматра ЈД-Р модел. Према овом моделу претпоставља се да пословни захтеви и одговарајући ресурси потребни за успешно обављање посла покрећу два различита мада повезана процеса:

1) енергетски процес исцрпљивања, за који је одговорна превелика количина захтева;

2) мотивациони процеси, у које су укључени ресурси и који утичу на приврженост послу (Schaufeli & Bakker, 2004).

Енергетски процес исцрпљивања објашњава да високи и стални пословни захтеви (велики обим посла, емоционални захтеви) доводе до смањења менталних и физичких капацитета особе, што доводи до исцрпљености и изгарања.

Захтеви наставничког посла могу бити индикатор изазова на послу, али могу постати и стресори у оним ситуацијама када захтевају стално улагање повећаног психичког напора, када захтевају посебно емоционално ангажовање, бригу и социјалну одговорност за ученике како би се остварили све виши циљеви које постављају савремено школство и образовни систем. У ситуацијама када су пословни захтеви изузетно високи током дужег времена, потребни су стални компензаторни напори како би се одржао постојећи квалитет учинка и како би се остварили пословни циљеви (Bakker & Demerouti, 2007). Константни и високи напори којима би се задржао постојећи квалитет радног учинка, а од којих се особа није адекватно опоравила, повезани су са физиолошким и/или психолошким исцрпљивањем и изгарањем.

Мотивациони процеси подразумевају да доступност пословних ресурса доприноси већој мотивацији и привржености послу, превенира изгарање и смањује утицај пословних захтева на изгарање. Пословни ресурси могу имати интринзичку мотивациону улогу јер задовољавају потребе запослених (Bakker & Demerouti, 2007), подстичу њихово напредовање,

учење и развој, а могу имати и екстринзичку улогу јер су инструмент за постизање пословних циљева. Пословни ресурси, такође, имају екстринзичку мотивациону улогу јер омогућавају остваривање пословних циљева. Радна окружења која нуде бројне пословне ресурсе негују спремност запослених да улажу напоре и способности за успешно завршавање радних задатака. На пример, подршка колега и одговарајућа повратна информација од надређених повећавају вероватноћу за успех у остваривању пословних циљева. У сваком случају, било кроз задовољење основних потреба или кроз остваривање пословних циљева, доступност пословних ресурса доприноси развијању привржености послу, док одсуство ресурса води изгарању. Запослени који имају на располагању пословне ресурсе (подршку колега, надређених или могућност напредовања) показују тенденцију да више напора улажу за добробит организације. Запослени којима су у великој мери доступни пословни ресурси високо су привржени послу (Nakanen et al., 2006; Shahnawaz & Baig, 2018).

Недостатак пословних ресурса онемогућава и отежава остваривање радних циљева, што изазива осећај неуспеха и фрустрацију (Bakker et al., 2003), а, такође, отежава и адекватно суочавање запослених са пословним захтевима (Demerouti et al., 2001) и смањује мотивацију услед незадовољења основних потреба. Дугорочне последице ограничених пословних ресурса су исцрпљеност, ниска приврженост послу, ниска мотивација и преданост запослених (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2003).

Резултати неколико истраживања (Bakker et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004) показују директну негативну повезаност између пословних ресурса и изгарања. Када су ресурси ограничени или недоступни, запослени доживљавају стрес који води изгарању. Испитаници који имају на располагању ресурсе, лакше се суочавају са пословним захтевима и штите себе од појаве изгарања (Shahnawaz & Baig, 2018), док запослени који имају ограничене ресурсе за суочавање са захтевима посла брже развијају синдром изгарања.

Иако ЈД-Р модел не подразумева корелацију пословних захтева и привржености послу, постоје емпиријски докази о овој повезаности (Vassos et al., 2013; Crawford et al., 2010).

Модел пословних захтева и ресурса примењиван је и на узорку наставника. Истраживање троје аутора (Nakanen et al., 2006) потврдило је да енергетски процес исцрпљивања утиче на здравље, као и да процес јачања мотивације делује на организацијску преданост на узорку наставника. По енергетском процесу, високи и стални пословни захтеви деловали су на смањење менталних и физичких капацитета наставника, затим на појаву исцрпљености и изгарања и, на крају, на здравствене проблеме. Мотивациони процеси односе се на доступност пословних ресурса, што доприноси већој мотивацији и привржености послу и организацијској преданости.

Лонгитудиналним истраживањем професора факултета (Boyd et al., 2011), у којем је друго мерење следило три године након првог испитивања, потврђен је утицај пословних захтева на изгарање и пословних ресурса на организацијску преданост.

ЈД-Р модел потврђен је на узорку професора Универзитета у Кини (Han et al., 2020). Наиме, потврђена је предикција изгарања и привржености послу на основу пословних захтева и ресурса.

Претходно изнет преглед радова указује на применљивост ЈД-Р модела у контексту проучавања изгарања и привржености послу. Модел је потврђен и на узорцима просветних радника. Од великог значаја је утврдити који пословни захтеви и ресурси делују на изгарање и приврженост послу наставника у Србији. Циљ ове студије је испитивање релација које претпоставља ЈД-Р модел на узорку наставника из Републике Србије.

### *Методологија*

*Хипотезе истраживања.* На основу резултата претходних истраживања очекивале су се следеће релације између варијабли:

Постоји позитивна корелација између пословних захтева и изгарања. Бројне студије потврдиле су релације поменутих варијабли (Roslan et al., 2015; Skaalvik & Skaalvik, 2011; 2015).

Постоји негативна корелација између пословних захтева и привржености послу. Истраживањима је потврђена ова релација поменутих варијабли (Vassos et al., 2013; Crawford et al., 2010).

Постоји позитивна корелација између пословних ресурса и привржености послу наставника. Хипотеза је постављена на основу емпиријске подршке постојању ове релације (Altunel et al., 2015; Collie et al., 2018; Mudrak et al., 2018; Skaalvik & Skaalvik, 2018).

Постоји негативна корелација између пословних ресурса и изгарања. Резултати неколико истраживања (Bakker et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004) показују директну негативну повезаност између пословних ресурса и изгарања.

Постоји негативна корелација изгарања са приврженошћу послу. Емпиријски је утврђена статистички значајна повезаност привржености послу са изгарањем у другим студијама (Ahmad et al., 2021; Rey et al., 2012; Roslan et al., 2015; Høigaard et al., 2012).

Постоји статистички значајна предикција изгарања наставника на основу пословних захтева (преоптерећеност послом и емоционални захтеви). Ова претпоставка имала је основу у резултатима других студија (Roslan et al., 2015; Skaalvik & Skaalvik, 2011; 2015).

Постоји статистички значајна предикција привржености послу наставника на основу пословних ресурса (подршка надређених и подршка



колега). Хипотеза је постављена на основу резултата бројних истраживања (Collie et al., 2018; Mudrak et al., 2018; Skaalvik & Skaalvik, 2018).

*Узорак.* Узорак је чинило 119 наставника, 66 жена и 53 мушкараца. Просечни број година старости испитаника је 37,26 (СД=10.35), а година радног стажа је 11,30 (СД=9.99). У узорку је учествовало 72 наставника који раде у основним школама, а 47 наставника запослено је у средњим школама.

*Посиуиак истраживања.* Истраживање је спроведено од октобра до краја децембра 2021. године. Испитивани су наставници из Београда, Пирота, Ниша и Зрењанина. Испитаници су попуњавали упитник пре или након својих часова у школама у којима су ангажовани. Испитаници су информисани о сврси истраживања, анонимности и начину коришћења података. Попуњавање упитника трајало је у просеку 20 минута.

*Инструментни истраживања.* Преоптерећеност послом мерена је скалом *Workload* (Shirom, Vinokur, Nirel, 2010), коју чини 11 ајтема. Испитаници су процењивали у ком се степену (5 – у потпуности се односи на њих; 1 – не односи се у потпуности на њих) дате тврдње односе на њихово радно место. Поузданост овог инструмента је висока:  $\alpha = .858$ . Скала садржи квантитативне показатеље преоптерећености послом (превише сати проведеног у раду, интензиван рад, превише ученика) и квалитативне показатеље (тешкоћа усклађивања времена посвећеног породици и послу). Пример ајтема: „Немам довољно времена да пружим квалитетну пажњу ученицима“.

Емоционални захтеви мерени су делом упитника пословних захтева и ресурса – *The Job Demands-Resources Questionnaire* (Bakker, 2014), који се односи на ову врсту пословних захтева. Упитник садржи 7 ајтема, где испитаници на петостепеној скали Ликертовог типа процењују колико често (1 – никада; 5 – јако често) одређена врста захтева бива заступљена у њиховом раду. Пример ајтема: „Мој посао је емоционално захтеван?“. Поузданост овог упитника је задовољавајућа:  $\alpha = .757$ .

Социјална подршка колега мерена је упитником о искуствима и процени рада – *Questionnaire on the Experience and Assessment of Work* (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Упитник садржи 10 ајтема, а испитаници процењују колико често примају подршку од колега на петостепеној скали (1 – никад; 5 – увек). Пример ајтема: „Ако је потребно, могу питати своје колеге за помоћ?“. Поузданост овог упитника није висока:  $\alpha = .405$ . Социјална подршка колега изучавана је због свог значаја у највећем броју студија које су испитивале ЈД-Р модел, те је примењена и у овој студији.

Социјална подршка надређених мерена је одговарајућим делом инструмента *The Job Demands-Resources Questionnaire* (Bakker, 2014). Скалу чини 5 ајтема са петостепеном скалом Ликертовог типа. Пример ајтема: „Мој надређени ме информиса да ли је задовољан мојим радом“. Поузданост овог упитника је висока:  $\alpha = .926$ .



Изгарање на послу мерено је помоћу упитника *Copenhagen Burnout Inventory (CBI)*. Упитник чини 12 ставке, нпр. „Колико често се осећате уморно?“. Ставке су оцењене на скали од 0 – „никада“ до 4 – „увек“. Установљена поузданост овог упитника је висока:  $\alpha = .852$ .

Приврженост послу мерена је скалом *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2004). Инструмент садржи 17 ајтема са понуђеном седмостепеном скалом Ликертовог типа (0 – никад; 6 – увек). Пример ставке: „Увек истрајем у послу, чак и када ствари не иду добро“. Интерна конзистентност целокупне скале је адекватна:  $\alpha = .887$ .

Упитник за испитивање контролних варијабли креиран је за потребе овог истраживања.

*Обрада података.* Обрада података спроведена је путем програма SPSS 24. Коришћене су статистичке технике Пирсонових корелација, мултипле линеарне регресионе анализе и интерне конзистентности употребљених скала.

## Резултати

Преглед резултата истраживања чине дескриптивни показатељи основних варијабли, корелације основних варијабли и предикција изгарања и привржености послу коришћењем регресионих анализа. Прво су представљени дескриптивни показатељи основних варијабли, а затим и коефицијенти корелације варијабли ЈД-Р модела на узорку наставника.

Табела 1. Дескриптивни показатељи основних варијабли

	N	AS	SD	Skewness	Kurtosis
Преоптерећеност послом	119	3.48	.75	-.40	-.30
Емоционални захтеви посла	119	3.78	.71	-.26	-.57
Подршка колега	119	2.71	.38	.58	1.01
Подршка надређених	119	2.78	1.15	.23	-1.02
Изгарање	119	2.99	.63	-.07	-.40
Приврженост послу	119	3.28	.65	-.42	-.48

\*  $p < 0.05$

Код варијабли преоптерећеност послом, емоционални захтеви посла и изгарање вредност скјунеса указује на благо негативно асиметричну дистрибуцију, тј. да је расподела вредности за ове димензије померена удесно ка вишим вредностима. Када су у питању варијабле подршке колега и надређених и привржености послу, вредност скјунеса указује на благо позитивно асиметричну дистрибуцију, тј. указује на то да је расподела вредности ових димензија померена улево ка нижим резултатима.

Вредност куртозиса за подршку колега показује високо распршење резултата, а добијена дистрибуција је платикуртична тј. спљоштена. На основу вредности куртозиса за преоптерећеност послом, емоционалне захтеве посла, подршке надређених, изгарање и приврженост, закључује се да је крива емпиријске дистрибуције издужена у односу на нормалну, тј. да је лептокуртична.

Како наводе Табачник и Фидел (Tabachnick & Fidell, 2013), ако вредности скјуниса и куртосиса не прелазе  $\pm 1,5$ , дистрибуција је нормална, као што је случај са подацима у овом истраживању.

Табела 2. Корелације варијабли ЈД-Р модела

	1	2	3	4	5	6
1. Преоптерећеност послом	1					
2. Емоционални захтеви посла	.559**	1				
3. Подршка колега	-.141	.024	1			
4. Подршка надређених	-.241**	-.233*	.367**	1		
5. Изгарање	.570**	.513**	-.253**	-.304**	1	
6. Приврженост послу	-.291**	-.185*	.290**	.156*	-.598**	1

\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ .

Резултати у табели 2 показују статистички значајне позитивне корелације између преоптерећености послом, емоционалних захтева, са једне, и изгарања, са друге стране. Такође, уставновљене су и позитивне корелације између подршке колега и надређених и привржености послу наставника. Статистички значајне негативне корелације установљене су између преоптерећености послом, емоционалних захтева, са једне, и привржености послу, са друге стране. Затим, установљене су и негативне корелације између подршке колега и надређених, са једне, и изгарања, са друге стране. Установљене су статистички значајне негативне корелације изгарања, са једне, и привржености послу, са друге стране.

У наставку рада приказани су резултати две регресионе анализе. Регресионе анализе конципиране су тако да одражавају претпостављене релације ЈД-Р модела. Прво је приказана мултипла регресиона анализа која је спроведена са циљем предикције изгарања наставника на основу пословних захтева и ресурса.

Табела 3. Предикција изгарања на основу скупа предиктора пословних захтева и ресурса

Предикција изгарања	B	T	Sig.
Преоптерећеност послом	.359	4.116	.000
Емоционални захтеви посла	.297	3.397	.001
Подршка колега	-.179	-2.302	.023
Подршка надређених	-.083	-1.050	.296

Резултати су показали да је коефицијент мултипле корелације ( $R = .654$ ) статистички значајан ( $F(4) = 21.282$ ;  $Sig = 0,000$ ). Од укупног варијабилитета критеријума, 44% варијабилитета ( $R \text{ Square} = 0.42$ ) може се објаснити на основу тога што се наставници разликују у погледу пословних захтева и ресурса. Увидом у парцијалне стандардизоване регресионе коефицијенте, закључује се да статистички значајан парцијални допринос објашњењу индивидуалних разлика у погледу изражености изгарања имају преоптерећеност послом, емоционални захтеви и подршка колега, а не и подршка надређених.

Следи регресиона анализа у којој је критеријум приврженост послу, а предиктори су пословни захтеви и ресурси.

Табела 4. Предикција привржености послу на основу скупа предиктора пословних захтева и ресурса

Предикција привржености послу	B	T	Sig.
Преоптерећеност послом	-.215	-2.021	.046
Емоционални захтеви посла	-.074	-.697	.487
Подршка колега	.265	2.807	.006
Подршка надређених	-.010	-.102	.919

Коефицијент мултипле корелације ( $R = 0,389$ ) статистички је значајан ( $F(4) = 5,092$ ;  $Sig = .001$ ). Установљено је да се 15% варијабилитета ( $R \text{ Square} = 0.152$ ) привржености послу може објаснити на основу пословних захтева и ресурса. Резултати су показали да су статистички значајни предиктори привржености послу преоптерећеност послом и подршка колега. Остали предиктори нису статистички значајни.

## Дискусија

ЈД-Р модел је теоријски оквир овог истраживања. Циљ ове студије је испитивање релација које претпоставља ЈД-Р модел на узорку наставника из Републике Србије.

Резултати су показали позитивне статистички значајне корелације између пословних захтева и изгарања. Наставници који се суочавају са ситуацијама превисоких пословних захтева које нису у складу са њиховим могућностима и способностима често су под високим стресом. Наиме, наставници који имају превише ученика у одељењу не могу да пруже квалитетну пажњу свима и у већој мери изгарају на послу, док су наставници који су у мањој мери суочени са пословним захтевима мање исцрпљени од посла и рада са ученицима. Бројне студије потврдиле су корелације пословних захтева и изгарања, односно, постојање енергетског процеса

(Roslan et al., 2015; Skaalvik & Skaalvik, 2011; 2015). Висока преоптерећеност послом доводи до исцрпљености наставника, трошења њихових унутрашњих ресурса и до изгарања. Такође, установљене су и негативне корелације између пословних захтева и привржености послу наставника. Наиме, наставници који много времена проводе на послу и имају тешкоће усклађивања времена посвећеног породици и послу и доживљавају посао као емоционално захтеван у мањој мери су привржени послу, док наставници који су у мањој мери суочени са високим и оптерећујућим пословним захтевима обављају га са еланом, осећајем поноса и посвећеношћу. Истраживањима је потврђена корелација између пословних захтева и привржености послу (Vassos et al., 2013; Crawford et al., 2010).

Резултати су показали статистички значајне негативне корелације подршке колега и надређених и изгарања. Наставници који имају добру комуникацију са колегама и надређенима и осећају да их они цене у мањој мери изгарају на послу, док су наставници који раде у непријатељској атмосфери односа са колегама и надређенима у већој мери емоционално исцрпљени. Емпиријске студије (Bakker et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004) показују директну негативну повезаност између пословних ресурса и изгарања. Када су ресурси ограничени или недоступни, запослени изгарају. Установљене су позитивне статистички значајне корелације између социјалне подршке колега и надређених, са једне, и привржености послу, са друге стране. Наставници који могу да рачунају на помоћ колега и надређених, такође, обављају свој посао са еланом, осећајем поноса и посвећеношћу, док наставници који немају подршку колега и надређених не налазе смисао свог рада и не обављају га предано ни заинтересовано. Дакле, доступност пословних ресурса наставника доприноси већој мотивацији и привржености послу као и у другим спроведеним студијама (Boyd et al., 2011; Hakanen et al., 2006).

*Корелација изгарања и привржености послу.* Наиме, наставници који су емоционално и физички исцрпљени након посла, нису спремни да улажу додатне напоре и буду посвећени и сматрају да њихов посао није од значаја. Са друге стране, наставници који у мањој мери изгарају, обављају га са ентузијазмом, поносом, имају утисак да док посвећено раде, време брзо протиче. Иако ЈД-Р модел не подразумева корелацију пословних захтева и привржености послу, постоје емпиријски докази о овој повезаности (Vassos et al., 2013; Crawford et al., 2010).

Рад садржи и резултате две регресионе анализе. Прва регресиона анализа спроведена је са циљем предикције изгарања наставника на основу пословних захтева и ресурса. Резултати су показали да се од укупног варијабилитета критеријума 44% може објаснити на основу тога што се наставници разликују у погледу пословних захтева и ресурса. Статистички значајни предиктори су преоптерећеност послом, емоционални захтеви и

подршка колега, али не и подршка надређених. Хипотеза која се односи на предикцију поменутих варијабли је потврђена. У другој регресионој анализи критеријум је приврженост послу, а предиктори су пословни захтеви и ресурси. Установљено је да се 15% варијабилитета привржености послу може објаснити на основу пословних захтева и ресурса. Резултати су показали да су статистички значајни предиктори привржености послу преоптерећеност послом и подршка колега. Хипотеза која укључује предикцију привржености послом делимично је потврђена, јер подршка надређених није статистички значајни предиктор.

Основни недостатак овог истраживања, који треба имати у виду при тумачењу резултата истраживања, јесте број испитаника. Ово истраживање је трансферзално, што ограничава могућност да се резултати интерпретирају као каузални. У истраживању су испитивани преоптерећеност послом и емоционални захтеви посла као пословни захтеви и социјална подршка колега и надређених као ресурси. Поменути пословни захтеви и ресурси одабрани су на основу резултата претходних студија на узорку наставника. Постоје бројни захтеви и ресурси који нису обухваћени овом студијом, а који би представљали релевантне варијабле које делују на благостање наставника. Даља ограничења настају због искључивог ослањања на упитнике за самоизвештавање без алтернативних облика оцењивања или оцењивања од стране трећих лица.

Испитивање резултата ове студије омогућава сугерисање будућих праваца сличних истраживања. Препорука истраживачима за будуће студије ове тематике била би та да би требало у модел укључити и друге варијабле пословних захтева (недовољно вредновање наставника у друштву, недисциплина и лоше понашање ученика, лоши услови радног окружења), ресурса (лични ресурси, као што су самоефикасност и резилијентност наставника; пословни ресурси, попут аутономије на послу, иновативне школске климе, позитивне интеракције са родитељима и ученицима) и исхода (задовољство послом, организацијска преданост, психолошко благостање наставника, постигнуће ученика). Сваки посао има своје специфичности, што одређује захтеве који се стављају пред запосленог, као и ресурсе, који му могу помоћи у извршавању радних задатака. Зато би било значајно креирати и примењивати упитнике који мере елементе ЈД-Р модела који су прилагођени специфичностима одређеног посла.

Истраживање може бити од помоћи у осмишљавању стратегија превенције и смањивања изгарања код просветних радника. Резултати овог истраживања могу допринети креирању радног места на такав начин да пословни захтеви буду оствариви и да немају негативан утицај на радна понашања запослених. Решење може бити да се одређени захтеви редукују или оптимизују, као и да се обезбеде додатни ресурси. Резултати истраживања могу помоћи менаџменту школа у циљевима превенције изгарања

и промоције привржености послу, будући да је изгарање повезано са апсентизмом, намером за напуштањем организације, а, са друге стране, да је приврженост послу повезана са већом продуктивношћу, задовољством послом, позитивним радним понашањима, бољим радним учинцима ученика.

### *Закључак*

На основу добијених резултата може се закључити да су почетне претпоставке на којима почива ЈД-Р модел потврђене (Bakker et al., 2003). Наиме, потврђене су очекиване релације које претпоставља ЈД-Р модел на узорку наставника (Boyd et al., 2011; Han et al., 2020).

Резултати су потврдили енергетски процес исцрпљивања, тј. деловање пословних захтева (преоптерећеност послом и емоционални захтеви) на изгарање, као и мотивациони процес, тј. деловање пословних ресурса (социјална подршка колега и надређених) на приврженост послу, што је закључак и у бројним другим студијама (Nakanen et al., 2006; Han et al., 2020). Када су високи пословни захтеви (преоптерећеност послом, емоционални захтеви), наставници морају да улажу компензаторни напор, што утиче на појаву изгарања, а наставници који се не суочавају са преоптерећеношћу послом и високим емоционалним захтевима у мањој мери изгарају у раду са ученицима. Такође, установљене су негативне корелације пословних ресурса и изгарања. Када школа пружа пословне ресурсе као што су социјална подршка колега и надређених, наставници ће бити приврженији послу. Са друге стране, ако подршка колега и надређених изостаје, наставници обављају свој посао са осећајем тешкоће и напора, не доживљавају свој рад као значајан и не воле свој посао. Резултати су, такође, показали да је изгарање у негативној корелацији са приврженошћу послом. Наиме, наставници који осећају исцрпљеност психолошки су се повукли из посла, док наставници који нису емоционално исцрпљени обављају свој посао са еланом, осећајем поноса и посвећеношћу.

Узети заједно, ови налази подржавају ЈД-Р модел и његову претпоставку да пословни захтеви и ресурси иницирају два важна психолошка процеса.

### *Литература*

- Ahmad, J., Siti Saffardin, F., Teoh, K. (2021). Do Job Demands-Resources Model Affect Burnout among Penang Preschool Teachers?. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 7(1), 60–63.
- Altunel, M., Kocak, O., Cankir, B. (2015). The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(2), 409–417.



- Baka, L. (2015). Does Job Burnout Mediate Negative Effects of Job Demands on Mental and Physical Health in a Group of Teachers? Testing the Energetic Process of Job Demands-Resources Model. *International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health*, 28(2), 335–346.
- Bakker, A. (2014). *The Job Demands-Resources Questionnaire*. Rotterdam: Erasmus.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.
- Bakker, A. & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and Charisma among Female Leaders: The Role of Resources and Work Engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779.
- Bakker, A., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W., Schreurs, P. (2003). A Multi-Group Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.
- Boyd, C. et al. (2011). A Longitudinal Test of the Job Demands-Resources Model among Australian University Academics. *Applied Psychology: An International Review*, 60(1), 112–140.
- Collie, R. & Martin, A. (2017). Teachers' Sense of Adaptability: Examining Links with Perceived Autonomy Support, Teachers' Psychological Functioning, and Students' Numeracy Achievement. *Learning and Individual Differences*, 55(3), 29–39.
- Collie, R., Granziera, H., Martin, A. (2018). Teachers' Perceived Autonomy Support and Adaptability: An Investigation Employing the Job Demands-Resources Model as Relevant to Workplace Exhaustion, Disengagement, and Commitment. *Teaching and Teacher Education*, 74, 125–136.
- Crawford, E., LePine, B., Rich, L. (2010). A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 499–512.
- Dicke, T., Stabner, F., Linninger, C., Kunter, M., Leutner, D. (2018). A Longitudinal Study of Teachers Occupational Well-Being: Applying the Job Demands-Resources Model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 262–277.
- Dixit, A. & Upadhyay, Y. (2021). Role of JD-R Model in Upticking Innovative Work Behaviour among Higher Education Faculty. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 156–169.
- Hakanen, J., Bakker, A., Schaufeli, W. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43(4), 495–513.
- Han, J., Yin, H., Wang, J., Zhang, J. (2020). Job Demands and Resources as Antecedents of University Teachers' Exhaustion, Engagement and Job Satisfaction. *An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 40(3), 233–242.
- Hoigaard, R., Giske, R., Sundsli, K. (2012). Newly Qualified Teachers' Work Engagement and Teacher Efficacy Influences on Job Satisfaction, Burnout, and the Intention to Quit. *European Journal of Teacher Education*, 35(3), 347–357.



- Maslach, C., Jackson, E., Leiter, P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Mountain View, CA: CPP, Inc.
- Mudrak, J. et al. (2018). Occupational Well-Being among University Faculty: A Job Demands-Resources Model. *Research in Higher Education*, 59(3), 325–348.
- Rey, L., Extremera, N., Pena, M. (2012). Burnout and Work Engagement in Teachers: Are Sex and Level Taught Important?. *Ansiedad y Estrés*, 18(2/3), 119–129.
- Roslan, N., Ann Ho, J., Imm Ng, S., Sambasivan, M. (2015). Job Demands & Job Resources: Predicting Burnout and Work Engagement among Teachers. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 84(1), 138–145
- Roslan, N., Ho, J., Ng, S., Sambasivan, M. (2015). Job Demands & Job Resources: Predicting Burnout and Work Engagement among Teachers. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 84(2), 123–130.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multisample Study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(3), 293–315.
- Shahnawaz, M. & Baig, A. (2018). Impact of Job Demands-Resources Model on Burnout and Employee's Well-Being: Evidence from the Pharmaceutical Organisations of Karachi. *IIMB Management Review*, 30(2), 119–133.
- Shirom, A., Vinokur, A., Nirel, N. (2010). Work Hours and Caseload as Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(4), 539–565.
- Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2009). Does School Context Matter? Relations with Teacher Burnout and Job Satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25, 518–524.
- Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2011). Teachers' Feeling of Belonging, Exhaustion, and Job Satisfaction: The Role of School Goal Structure and Value Consonance. *Anxiety, Stress, & Coping*, 24(4), 369–385.
- Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2015). Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession—What Do Teachers Say?. *International Education Studies*, 8(3), 181–192.
- Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2018). Job Demands and Job Resources as Predictors of Teacher Motivation and Well-Being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251–1275.
- Sokal, L. J., Eblie Trudel, L. G., Babb, J. C. (2020). Supporting Teachers in Times of Change: The Job Demands-Resources Model and Teacher Burnout during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Contemporary Education*, 3(2), 67–74.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Van Veldhoven, M. & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (The Measurement of Psychosocial Strain at Work: The Questionnaire Experience and Evaluation of Work)*. Amsterdam: NIA.
- Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T., Lante, K. (2013). Work Engagement and Job Burnout within the Disability Support Worker Population. *Research in Developmental Disabilities*, 34, 3884–3895.

Ivana M. ZUBIĆ

“Union – Nikola Tesla” University, Belgrade  
Faculty of Sports

## Prediction of Burnout and Work Engagement of Teachers Based on Job Demands–Resources Model

### Summary

The aim of this study was to examine the relationship between elements of the JD-R Model in a sample of teachers from the Republic of Serbia. The sample consisted of 119 teachers who have been working in primary and secondary schools. Work overload was measured by the Workload Scale (Shirom et al., 2010), emotional demands and social support of chiefs were examined by appropriate parts of the Questionnaire on the Experience and Assessment of Work (Van Veldhoven & Meijman, 1994), burnout at work was measured using the Copenhagen Burnout Inventory (CBI), engagement was tested by the UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004). The results showed statistically significant correlations between work overload, on the one hand, and burnout ( $r = .570$ ,  $p < 0.01$ ), job engagement ( $r = -.291$ ,  $p < 0.01$ ), on the other hand. Correlations were also established between emotional demands, on the one hand, and burnout ( $r = .513$ ,  $p < 0.01$ ), job engagement ( $r = -.185$ ,  $p < 0.05$ ), on the other hand. Statistically significant correlations were found between peer support, on the one hand, and burnout ( $r = -.253$ ,  $p < 0.01$ ), job engagement ( $r = .290$ ,  $p < 0.01$ ) on the other hand. Correlations between support of chiefs, on the one hand, and burnout ( $r = -.304$ ,  $p < 0.01$ ), job engagement ( $r = .156$ ,  $p < 0.05$ ) were also established on the other hand. Statistically significant negative correlations were found between burnout and job engagement ( $r = -.598$ ,  $p < 0.01$ ). The results confirmed the assumptions of the JD-R model: 1. an energetic process of wearing out in which high job demands (work overload and emotional demands) exhaust employees' mental and physical resources, therefore, lead to burnout; and 2. a motivational process in which job resources (social support of colleagues and chiefs) foster work engagement.

*Keywords:* job demands; job resources; burnout; job engagement; teachers.



Овај чланак је објављен и дистрибуира се под лиценцом *Creative Commons ауторство-некомерцијално 4.0 међународна* (CC BY-NC 4.0 | <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

This paper is published and distributed under the terms and conditions of the *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International* license (CC BY-NC 4.0 | <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).