

Vesna Radošević
Dragana Jelić
Jelena Matanović
Boris Popov¹

Odsek za psihologiju,
 Filozofski fakultet,
 Univerzitet u Novom
 Sadu

ZAHTEVI POSLA I RESURSI NA RADU KAO PREDIKTORI IZGARANJA NA RADU I RADNE ANGAŽOVANOSTI: GLAVNI I INTERAKTIVNI EFEKTI²

Sprovedeno istraživanje ima za cilj da proveri na koji način zahtevi posla, kontrola nad radom i socijalna podrška predviđaju blagostanje zaposlenih. Na osnovu modela Zahtevi-kontrola, Zahtevi-kontrola-podrška i Zahtevi-resursi konstruisan je hipotetski model za potrebe istraživanja koji razlikuje četiri tipa poslova – tzv. aktivne, nisko stresne, visoko stresne i pasivne poslove. Postavljene su hipoteze koje se odnose na glavne, kao i interaktivne efekte zahteva i resursa u predviđanju izgaranja na radu i radne angažovanosti. Uzorak se sastojao od 206 ispitanika oba pola (63% žena), a instrumenti koji su korišćeni u istraživanju su Upitnik karakteristika posla (UKP), Skala radne angažovanosti (UWES-9) i Skala izgaranja na radu (WB). Rezultati ukazuju na to postoje značajni glavni efekti radnih zahteva na izgaranje, kao i resursa na radu na izgaranje i radnu angažovanost. Suprotno očekivanjima, nije otkriven efekat interakcije radnih zahteva i resursa na radu u predviđanju izgaranja i radne angažovanosti. U terminima hipotetskog modela pokazano je da su radno najangažovaniji zaposleni na tzv. aktivnim i nisko stresnim poslovima. Takođe, pokazano je da zaposleni na tzv. nisko stresnim poslovima izgaraju manje u poređenju sa ostala tri tipa. Dobijeni rezultati su prodiskutovani u kontekstu polaznih teorijskih modela, a date su i smernice za buduća istraživanja.

¹ Adresa autora:
 boris.popov@ff.uns.ac.rs

Ključne reči: zahtevi posla, resursi na radu, izgaranje, radna angažovanost, Model zahtevi-resursi

Primljeno:
 Primljena korekcija:
 Prihvaćeno za štampu:

² Rad je finansiran od strane Republičkog ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, pod brojem 179022

Početak 21. veka, odmah nakon što je akademska javnost počela da uviđa da se sindrom izgaranja ne javlja samo kod onih koji se tokom obavljanja posla nalaze u neposrednom radu sa ljudima, u većini zemalja prvenstveno Zapadne Evrope izgaranje na radu postalo je važno pitanje (Bakker & Demerouti, 2017). Izgaranje na radu definisano je kao stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti koja se pojavljuje kao posledica dugoročnog radnog angažmana i koje se odnosi na situacije koje su emocionalno zahtevne (Pines & Aronson, 1988). Iako još uvek ne postoji sveopšti konsenzus oko toga kako se konceptualizuje izgaranje (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005), u literaturi se najčešće definiše kao kompleksan fenomen koji čine tri komponente: emocionalna iscrpljenost - nedostatak entuzijazma i snage za novi radni dan; cinizam prema radu - stanje mentalne distanciranosti i otuđenosti od posla, kao i od ljudi koji su u vezi sa poslom; i smanjena profesionalna efikasnost - doživljaj osobe da je sve manje uspešna u onome što radi i odustajanje od prethodno postavljenih ciljeva (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

U novije vreme, a pod uticajem razvoja pozitivnog pristupa u psihologiji, grupa istraživača definiše novi koncept koji je posmatran kao pandan izgaranju. Radna angažovanost definisana je kao pozitivno mentalno stanje koje je vezano za rad, kada čoveka karakterišu energija, posvećenost i apsorpcija. Energija se odnosi na visok nivo energije kod zaposlenog i spremnost zaposlenog da ulaže napore tokom svog rada i upornost prilikom suočavanja sa poteškoćama. Posvećenost se odnosi na entuzijazam i inspiraciju kod zaposlenog, kao i na subjektivni osećaj važnosti zaposlenog. Apsorpcija podrazumeva potpunu koncentraciju prilikom obavljanja posla, pri čemu tada zaposlenom vreme brzo prolazi i teško mu je da se od tog posla odvoji (Schaufeli & Bakker, 2004). Prema ovom shvatanju, smatra se da su dimenzije radne angažovanosti direktne suprotnosti dimenzijama izgaranja na radu. To podrazumeva da energičnost postaje emocionalna iscrpljenost, posvećenost postaje cinizam, a efikasnost postaje neefikasnost (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Maslach et al., 2001). Sa druge strane, neki autori radnu angažovanost i izgaranje na radu smatraju različitim konceptima koji su negativno povezani (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009).

Sa definisanjem izgaranja i angažovanosti nastupio je period intenzivnih istraživanja antecedenata i konsekvenci ovih fenomena (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Istraživači su takođe došli do zaključka da preopterećenost radom, fizički i emocionalni zahtevi ne dovode do izgaranja ako zaposleni imaju kontrolu nad radom, socijalnu podršku i ako dobijaju povratne informacije o svom učinku (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Sa druge strane, zaposleni koji su radno angažovani imaju osećaj efikasne povezanosti sa svojim radom i oni na svoj posao ne gledaju kao na stresan, već ga doživljavaju kao izazov (Leka & Houdmont, 2010) i smatraju da su sposobni da se izbore sa svim zahtevima posla oslanjajući se na dostupne resurse. Izgaranje na radu i radna angažovanost konceptualizovani su na različite načine u više različitih modela stresa na radu. Na stranicama koje slede biće prikazani neki od najuticajnijih modela, koji su i pred-

stavljali polaznu osnovu za sprovedeno istraživanje. To su Model Zahtevi-kontrola (Job Demand-Control, ili skraćeno J-DC; Karasek, 1979), Model Zahtevi-kontrola-podrška (Job Demand-Control-Support, ili skraćeno J-DCS; Johnson & Hall, 1988) i Model Zahtevi-resursi (Job Demands-Resources, ili skraćeno J-DR; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Modeli Zahtevi-kontrola, Zahtevi-kontrola-podrška i Zahtevi-resursi

Jedan od klasičnih teorijskih modela stresa na radu razvio je Karasek (1979). Model je baziran na pretpostavci da je interakcija između zahteva posla i kontrole nad poslom (slobode u donošenju odluka) ključna u razvoju stresnog odgovora. Radni zahtevi se obično shvataju kao fizički, psihološki, socijalni ili organizacijski aspekti posla koji zahtevaju fizičke i/ili psihološke napore i povezani su sa negativnim psihološkim posledicama (kao na primer, veliki pritisak na poslu i emocionalno iscrpljujući odnos sa klijentima (Demerouti et al., 2001)). Radni zahtevi nisu nužno negativni sve dok ne zahtevaju da zaposleni iskoristi sve svoje adaptivne kapacitete (Broeck, Vansteenkiste, Witte, & Lens, 2008), kada se mogu pretvoriti u stresore (Bakker, Demeroti, & Schaufeli, 2003; Mejiman & Mulder, 1998).

Sa druge strane, kontrola nad radom se odnosi na to koliku slobodu zaposleni imaju da samostalno donose odluke u toku svog radnog vremena, kao i kontrolu nad svojim radnim zadacima i nad svojim ponašanjem u toku radnog dana (Bakker, van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010; Karasek, 1979). Obuhvata dva aspekta: slobodu u korišćenju veština, koja se odnosi na to da zaposleni koristi specifične veštine u svom radu; i autoritet u donošenju odluka koji se odnosi na stepen u kojem zaposleni ima autonomiju da donosi odluke vezane za radne zadatke, poput rasporeda vremena i načina na koji će obavljati posao (Karasek et al., 1998, prema Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010). U širem kontekstu, kontrola nad radom se definiše kao radni resurs (Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001). Kada organizacija zaposlenima omogućuje kontrolu nad radom, ona na taj način i pomaže zaposlenima da se izbore sa radnim zahtevima i da poboljšaju svoje zdravlje (Meier, Semmer, Elfering, & Jacobshagen, 2008). Karasekov model može se jednostavno i pregledno prikazati dijagramatski, putem 2 x 2 matrice, na čijoj se jednoj osi nalazi dimenzija zahteva („visoki nasuprot niskim zahtevima“), a na drugoj kontrola („visoka nasuprot niskoj kontroli“). Takva podela povlači sa sobom ideju o četiri tipa posla, koji su prikazani na Slici 1.

Resursi na radu	visoki	nisko stresni	aktivni
	niski	pasivni	visoko stresni
		niski	visoki
		Radni zahtevi	

Slika 1. Hipotetski model istraživanja.

Nekoliko hipoteza je moguće postaviti na osnovu ovog modela. Prva je ta da različiti negativni indikatori stresa nastaju kao posledica kombinacije visokih zahteva posla (ili pritisa) i niske kontrole (drugim rečima, u „visoko stresnim poslovima“). Drugo, „aktivni poslovi“ vode ka blagostanju i razvoju zaposlenih. Osim toga, „nisko stresni poslovi“ zbog visoke kontrole nad poslom koju zaposleni u njima doživljavaju mogu voditi ispodprosečnim vrednostima stresa. Prethodna istraživanja su pokazala da je visok nivo kontrole nad radom zaista pozitivno i direktno povezan sa fizičkim i psihološkim zdravljem (na primer, Ganster & Fusilier, 1989), kao i sa manjim nivoom anksioznosti, izgaranja na radu i bolesti (Elsass & Veiga, 1997). Povećanje kontrole nad radom sa jedne strane smanjuje stres, a sa druge strane povećava intrinzičnu motivaciju kod zaposlenih (Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Ipak, pregledom brojnih studija koje su testirale model u terminima interakcije visoki zahtevi – niska kontrola, može se zaključiti da postoji samo ograničena empirijska podrška za Karasekov model (Cox & Griffiths, 2010; de Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003; Häusser et al., 2010; Stansfeld & Marmot, 2002).

Osim što nije dobio nedvosmisleni empirijsku podršku, kritike Karasekovog modela usmerene su i na njegovu nedovoljnu obuhvatnost (Bakker et al., 2010). Prema ovim autorima, kontrola nad radom nije jedini resurs koji zaposleni koriste kako bi savladali radne zahteve. Oni smatraju da socijalna podrška od nadređenih i kolega igra veoma važnu ulogu u prevladavanju stresa. Socijalna podrška se definiše kao korisna socijalna interakcija koja je dostupna zaposlenom na poslu, i to od saradnika, supervizora, ali i od strane podređenih (Lunchman & Gonzales-Morales, 2013; Snyder, Krauss, Chen, Finlinson, & Huang, 2008). Sličan Karasekovom, Džonson i Hol (Johnson & Hall, 1988) postulirali su model stresa koji, pored zahteva i kontrole, pretpostavlja da značajnu ulogu u blagostanju zaposlenih ostvaruje i podrška od strane kolega i supervizora (Bakker & Demerouti, 2007). Prema hipotezi ovog modela, koji je nazvan model Zahtevi-kontrola-podrška (ili skraćeno-

no J-DSC model), socijalna podrška može da smanji negativan efekat kombinacije visokih radnih zahteva i niske kontrole nad radom. Takođe, povećana kontrola nad radom može da smanji negativan uticaj zahteva rada kada je prisutna i socijalna podrška (Johnson & Hall, 1988). Najbolja kombinacija karakteristika posla za zaposlenog je kada su radni zahtevi, kontrola nad radom i socijalna podrška visoki i takva situacija dovodi do povišene radne motivacije i mogućnosti za učenje i razvoj (de Jonge & Kompier, 1997).

Jasno se razdvojio značaj dve vrste podrške u stres procesu: one od strane kolega i od strane nadređenih. Podrška od strane kolega se odnosi na to koliko su zaposleni prijateljski nastrojeni i podržavajući, dok se podrška od nadređenih odnosi na to koliko oni ohrabruju svoje zaposlene da podržavaju jedni druge (Dollard, Winefield, Winefield, & de Jonge, 2000). Sa jedne strane, prisustvo kolega koji podržavaju i dobijanje povratnih informacija od nadređenog povećavaju verovatnoću da će se postići radni ciljevi (Schaufeli & Bakker, 2004). Sa druge strane, kvalitetan odnos sa rukovodiocima ublažava negativan uticaj radnih zahteva, poput radnog opterećenja, fizičkih i emocionalnih zahteva. Posledično, ređe dolazi do izgaranja na radu a češće do visoke motivacije i angažovanosti, jer podrška od kolega i nadređenog pomaže zaposlenom da se suoči sa radnim zahtevima i olakšava mu obavljanje posla (Bakker et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2007; Väänänen et al., 2003).

Početak 2000-ih, definisan je model koji integriše prethodno navedene modele (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) a u kojem se dalje razrađuju koncepti protektivnih uslova na poslu i u model, osim kontrole i podrške, uključuje čitav niz drugih faktora. Resursi na radu podrazumevaju fizičke, psihološke, socijalne ili organizacijske aspekte posla koji su funkcionalni u ostvarenju ciljeva posla, redukuju radne zahteve i fizičke i psihološke poteškoće koje su sa njima povezane, i takođe stimulišu zaposlene da se razvijaju i usavršavaju (Bakker et al., 2005).

Hipotetski model istraživanja

Na osnovu pregleda teorijskih modela (Zahtevi-kontrola, Zahtevi-kontrola-podrška, Zahtevi-resursi), formulisani su hipotetski modeli istraživanja koji uključuju kombinaciju dve dimenzije - zahteve posla i resurse na radu. Što se tiče resursa na radu, fokusirali smo se na kontrolu nad poslom i socijalnu podršku (podršku od strane rukovodioca i saradnika). Od radnih zahteva, u ovom istraživanju ispitivali smo kvantitativne, kognitivne i emocionalne zahteve. Kombinacijom dimenzija radnih zahteva i resursa dobijena su četiri različita tipa posla prikazana na Slici 1.

Istraživački problem i hipoteze

Istraživanjem smo nastojali da utvrdimo na koji način se zaposleni na određenim tipovima posla razlikuju po pitanju indikatora blagostanja, izgaranja na radu i radne angažovanosti. Osim toga, dodatnim analizama želeli smo da ispitamo i da li efekat tipova posla na izgaranje i radnu angažovanost zavisi od pola ispitanika i nivoa njihovog obrazovanja. Na osnovu rezultata prethodnih istraživanja koja su se bavila ovom temom (na primer, Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Popov, Miljanović, Stojaković, & Matanović, 2013; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008; Xanthopoulou et al., 2007), formulisane su sledeće hipoteze:

H1. Očekuje se da će zaposleni sa više radnih zahteva izgarati više od zaposlenih sa manje radnih zahteva (glavni efekat radnih zahteva na izgaranje).

H2. Očekuje se da će zaposleni sa više resursa na radu biti radno angažovaniji od onih sa manje resursa (značajan glavni efekat resursa na radu na radnu angažovanost).

H3. Očekuje se da će zaposleni na aktivnim poslovima biti radno angažovaniji od zaposlenih na visoko stresnim, nisko stresnim i pasivnim poslovima (efekat interakcije radnih zahteva i resursa na radu na radnu angažovanost).

H4. Očekuje se da će zaposleni na visoko stresnim poslovima izgarati više u poređenju sa onima na aktivnim, nisko stresnim i pasivnim poslovima (efekat interakcije radnih zahteva i resursa na radu na izgaranje).

Metod

Uzorak i procedura

U istraživanju je učestvovalo ukupno 206 ispitanika. Prosečna starost ispitanika je 38.33 godina ($SD = 12.03$), najmlađi ispitanik ima 19 godina, a najstariji 61 godinu. Ostali demografski podaci o ispitanicima prikazani su u Tabeli 1. Prikupljanje podataka je izvršeno tokom juna 2017. godine. Ispitanici su uz bateriju testova dobili i osnovne informacije o istraživanju. Učešće je bilo dobrovoljno i anonimno. Ispitanici su individualno popunjavali bateriju testova.

Tabela 1

Prikaz deskriptivnih pokazatelja zaposlenih u uzorku (N = 206)

	Deskriptivne karakteristike
Pol	72 muškaraca (35%), 129 žena (62.6%), 5 bez odgovora (2.4%)
Staż u organizaciji	< 1 godina 33 (16%), 1-3 godine 34 (16.5%), 3-5 godina 30 (14.6%), > 5 godina 104 (50.5%)
Završena škola	64 SŠ (31.1%), 136 fakultet/master (66%), 6 bez odgovora (2.9%)
Broj radnih sati nedeljno	< 20 sati 7 (3.4%), 40 sati 129 (62.6%), > 40 sati 65 (31.6%), 7 bez odgovora (3.4%)

Instrumenti

Upitnik karakteristika posla (UKP: Popov, 2017) meri karakteristike posla kao što su kvantitativni zahtevi posla, kognitivni zahtevi posla, emocionalni zahtevi posla, raznovrsnost posla, fizički zahtevi, kontrola/autonomija, podrška rukovodioca, podrška od strane kolega, radna uloga, promena i radno okruženje. Sadrži 46 ajtema koji su grupisani u 11 karakteristika posla. Odgovori se daju pomoću petostepene skale Likertovog tipa od 1 (*skoro nikad*) do 5 (*skoro uvek*). U ovom istraživanju korišćene su sledeće dimenzije upitnika:

1) *Kvantitativni, kognitivni i emocionalni radni zahtevi* - kvantitativni zahtevi se mere preko brzine posla, manjka vremena i nedostižnih vremenskih rokova. Kognitivni zahtevi rada se mere preko velikog broja informacija, koncentrisanosti tokom rada, kao i onih problemskih situacija sa kojima se zaposleni nisu susretali ranije. Emocionalni zahtevi se odnose na situacije u kojima zaposleni prikriva ili potiskuje svoje emocije i ponaša se ljubazno, čak i kada se ne oseća tako, i podrazumeva svaki direktan kontakt sa kupcima. Primer stavke: „Vaš posao zahteva da radite veoma brzo“. Svaka supskala zahteva reprezentovana je sa po tri stavke, a sumacioni skor na svih devet stavki čini varijablu Zahtevi posla. Koeficijent interne konzistentnosti za devet stavki koji čine ovu varijablu je .71.

2) *Kontrola nad poslom* merena je pomoću ajtema koji se odnose na mogućnost zaposlenih da utiču na različite aspekte posla, poput fleksibilnog radnog vremena, broja pauza, načina obavljanja posla i dr. Primer stavke: „Sami određujete kada ćete u toku radnog vremena napraviti pauzu“.

3) *Socijalna podrška* se odnosi na meru u kojoj zaposleni dobija pomoć i podršku od strane rukovodioca i saradnika. Primer stavke: „Dobijate pomoć i podršku od svojih kolega“. Sumacioni skor na supskalama Socijalne podrške (podrška rukovodioca = 6 stavki i podrška od strane saradnika = 6 stavki) i Kontrole (5 stavki) čini varijablu *Resursi za rad*. Koeficijent interne konzistentnosti za tri supskale koje čine ovu varijablu je .87.

Skala radne angažovanosti (Utrecht Work Engagement Scale UWES-9: Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006, adaptirao Popov, 2013) sadrži tvrdnje kojima se procenjuje kako zaposleni doživljavaju svoj posao. Skala podrazumeva samoprocenu i zadatak ispitanika je da daju odgovore koji se nalaze na sedmostepenoj Likertovoj skali od 0 (*nikad*) do 6 (*svaki dan*). Primeri ajtema su: „Na svom poslu, osećam se snažno i energično“, „Ponosan sam na posao koji obavljam“ i „Dok radim, posao me ponese“. Koeficijent interne konzistentnosti za ovu skalu je .93.

Skala izgaranja na radu (Work burnout WB: Borritz & Kristensen, 1999, adaptirali Berat, Jelić & Popov, 2016) meri samoprocenu psihološke i fizičke iscrpljenosti u vezi sa poslom. Sastoji se od 7 tvrdnji koje mere koliko su zaposleni iscrpljeni i frustrirani tokom obavljanja svog posla u poslednje četiri nedelje. Odgovori se daju pomoću petostepene skale Likertovog tipa od 1 (*U vrlo maloj meri/Skoro nikad*) do 5 (*U vrlo velikoj meri/Uvek*). Primeri ajtema su: „Da li je Vaš posao emocionalno iscrpljujuć?“ Koeficijent interne konzistentnosti za ovu skalu je .87.

Upitnik demografskih odlika se sastojao od šest pitanja koja se odnose na pol, starost, nivo obrazovanja, dužinu zaposlenosti u organizaciji u kojoj trenutno rade, zadovoljstvo platom, kao i broj radnih sati u toku nedelje.

Postupak statističke obrade padataka

Analiza podataka je izvršena u statističkom programu *SPSS 20*. Prvo su sprovedene osnovne deskriptivne analize, a za testiranje hipoteza korišćene su jednosmerna i dvosmerna analiza varijanse, kao i post-hoc testovi.

Rezultati

Deskriptivna analiza

Vrednosti skjunisa i kurtozisa se kreću u okviru od -1 do 1 i pokazuju da nema značajnih odstupanja od normalne distribucije na sve četiri varijable. Deskriptivni pokazatelji varijabli u istraživanju nalaze se u Tabeli 2.

Tabela 2
Deskriptivni pokazatelji varijabli (N = 206)

	<i>AS</i>	<i>Mdn</i>	<i>SD</i>	Raspon	<i>SK</i>	<i>K</i>	1	2	3	4
1. Zahtevi posla (9)	31.80	32	5.8	13-43	-.41	-.04	.71	-.29**	-.02	.38**
2. Resursi za rad (17)	62.25	64	11.57	25-84	-.51	-.12		.87	.55**	-.52**
3. Radna angažovanost (9)	33.59	35.5	12.58	0-54	-.74	.21			.93	-.53**
4. Izgaranje u radu (7)	48.54	46.43	23.06	0-100	.15	-.52				.87

Napomena. *AS* = aritmetička sredina; *Mdn* = medijana; *SD* = standardna devijacija; *SK* = skjunis; *K* = kurtozis; broj u zagradi iza varijabli označava broj stavki uključenih u merenje te varijable.

** $p < .01$.

Postupak klasifikacije poslova u četiri grupe

Prikom obrade podataka smo koristili tehniku medijane (eng. *Median split technique*) gde su na svakoj od dve nezavisne varijable izabrani ispitanici ispod i iznad medijane i grupisani prema karakteristikama poslova koji obavljaju (ovim postupkom kategorizacije 20 ispitanika je isključeno iz daljih analiza jer su se našli tačno na medijani na ispitivanim varijablama). Kombinacijom zahteva posla (*Mdn* = 32) i resursa za rad (*Mdn* = 64) dobijena su četiri tipa posla:

1. Aktivni poslovi (visoki zahtevi posla i visoki resursi za rad) = 39 ispitanika je obuhvaćeno ovom kategorijom.
2. Nisko stresni poslovi (niski zahtevi posla i visoki resursi za rad) = 52 ispitanika.
3. Visoko stresni poslovi (visoki zahtevi posla i niski resursi za rad) = 59 ispitanika.
4. Pasivni poslovi (niski zahtevi posla i niski resursi za rad) = 36 ispitanika.

Testiranje hipoteza

Kako bismo proverili postavljene hipoteze nad podacima, sprovedene su analize varijanse. Rezultati su prikazani u Tabeli 3.

Tabela 3

Analiza efekata zahteva i resursa na dve zavisne varijable (N = 186)

	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
Radna angažovanost				
Zahtevi posla (ZP)	.89	1	182	.35
Resursi na radu (RR)	39.25	1	182	.00
ZP x RR	.05	1	182	.83
Izgaranje na radu				
Zahtevi posla (ZP)	16.76	1	182	.00
Resursi na radu (RR)	26.51	1	182	.00
ZP x RR	1.31	1	182	.25

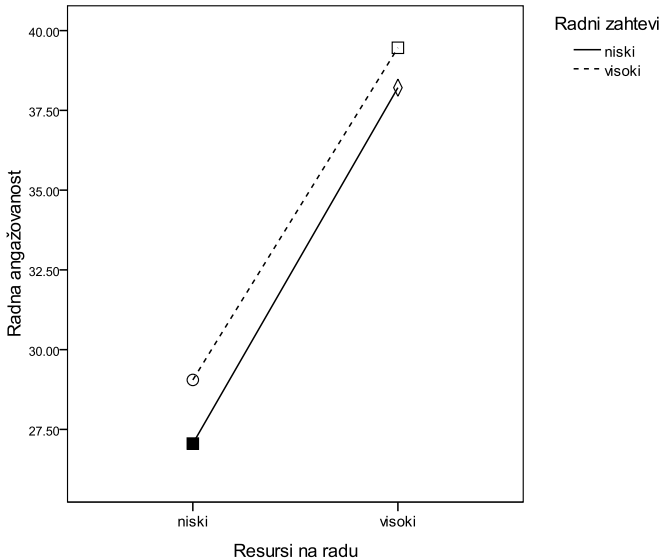
Rezultati dvosmerne analize varijanse ukazuju na to da je u slučaju obe zavisne varijable značajan glavni efekat resursa na radu. Zahtevi posla su ostvarili značajan glavni efekat u slučaju zavisne varijable izgaranje na radu. Specifično, pokazano je da su ispitanici sa više radnih zahteva zaista izvestili o statistički značajno višem nivou izgaranja ($AS = 55.11$, $SD = 22.64$) u odnosu na zaposlene sa manje radnih zahteva ($AS = 39.95$, $SD = 21.30$), čime je hipoteza H1 prihvaćena. Sa druge strane, zaposleni sa više resursa na radu pokazali su statistički značajno više radne angažovanosti ($AS = 38.89$, $SD = 9.36$), u odnosu na one sa manje resursa na radu ($AS = 28.36$, $SD = 13.04$), čime je prihvaćena i hipoteza H2. Interaktivni, odnosno moderatorski efekat zahteva posla i resursa na radu nije statistički značajan ni u jednom od dva slučaja.

U daljem tekstu će glavni i interaktivni efekti po zavisnim varijablama biti prikazani grafički (Grafikoni 1 i 2). Osim toga, izračunate su i jednosmerne analize varijanse za sve četiri grupe poslova. S obzirom na činjenicu da je preliminarnom analizom utvrđeno da pretpostavka homogenosti varijanse nije opravdana (Levene F test u oba slučaja statistički značajan, $p < .01$), korišćen je Welch test analize varijanse i Dunnett T3 post-hoc test koji se preporučuju u situacijama u kojima je pretpostavka o homogenosti varijansi između grupa narušena (Dunnnett, 1980).

Radna angažovanost

Rezultati ukazuju na to da se ispitanici na četiri grupe poslova statistički značajno razlikuju u pogledu izraženosti radne angažovanosti (Welch $F(3,92.86) = 13.26$, $p = .00$). Na osnovu vrednosti Dunnett T3 post-hoc testa, može se zaključiti da se zaposleni na tzv. aktivnim poslovima ($AS = 39.5$, $SD = 8.7$) značajno razlikuju od njihovih kolega na tzv. visoko stresnim poslovima ($AS = 29.1$, $SD = 12$) i pasivnim poslovima ($AS = 27.1$, $SD = 15$). Zaposleni na nisko stresnim poslovima ($AS = 38.2$, $SD = 10$) se takođe značajno razlikuju od onih na visoko stresnim i pasivnim

poslovima. Statistički značajne razlike nisu uočene između zaposlenih na aktivnim i zaposlenih na nisko stresnim poslovima, kao ni između zaposlenih na visoko stresnim i pasivnim poslovima. Na osnovu dobijenih rezultata, može se zaključiti da je hipoteza H3 o efektu interakcije radnih zahteva i resursa na radu na radnu angažovanost odbačena. Rezultati su prikazani na Grafikonu 1.

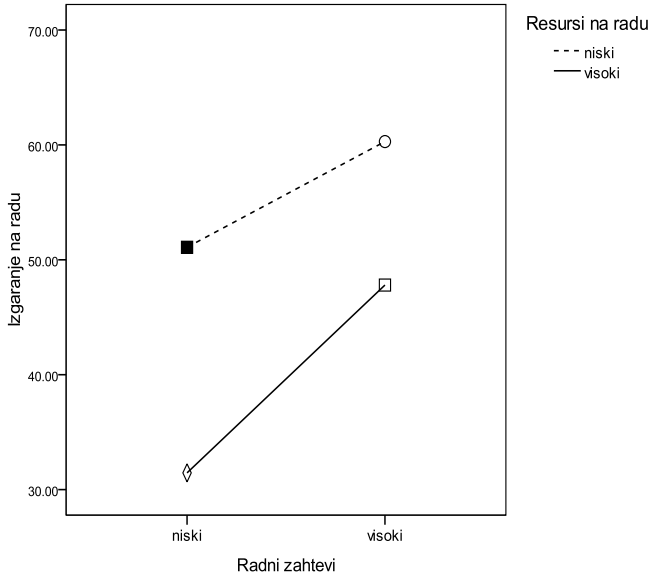


Grafikon 1. Razlike tipova posla prema radnoj angažovanosti.

Napomena. ○ = visoko stresni poslovi; □ = aktivni poslovi; ■ = pasivni poslovi; ◇ = nisko stresni poslovi.

Izgaranje na radu

U pogledu izraženosti izgaranja na radu, rezultati pokazuju da se zaposleni na četiri grupe poslova statistički značajno razlikuju (Welch $F(3,94.90) = 18.02, p = .00$). Dunnett T3 post-hoc testom je otkriveno da se zaposleni na nisko stresnim poslovima ($AS = 31.5, SD = 17.7$) statistički značajno razlikuju od zaposlenih na aktivnim ($AS = 47.8, SD = 17.3$), na visoko stresnim poslovima ($AS = 60.3, SD = 25$), kao i zaposlenih na pasivnim poslovima ($AS = 51.1, SD = 21.1$). Statistički značajne razlike nisu uočene između zaposlenih na aktivnim, visoko stresnim i pasivnim poslovima, čime je hipoteza H4 odbačena. Rezultati su prikazani na Grafikonu 2.



Grafikon 2. Razlike tipova posla prema izgaranju na radu.

Napomena. ○ = visoko stresni poslovi; □ = aktivni poslovi; ■ = pasivni poslovi; ◇ = nisko stresni poslovi.

Interakcija tipova posla sa polom ispitanika i nivoom njihovog obrazovanja

Nivo obrazovanja. Najpre je sproveden χ^2 test kako bi se utvrdilo kakav je odnos između nezavisnih varijabli (u ovom slučaju nivoa obrazovanja i tipova posla), nakon čega je sprovedena dvosmerna analiza varijanse. Rezultati su pokazali da broj ispitanika prema tipovima posla ne zavisi od nivoa njihovog obrazovanja, $\chi^2(3) = 1.60, p = .66$. Rezultati analize varijanse pokazuju da nivo obrazovanja ne ostvaruje statistički značajan efekat na izgaranje ($F(1,172) = 1.16, p = .28$), ni na radnu angažovanost ($F(1,172) = 0.01, p = .99$). Takođe, nije značajna ni interakcija nivoa obrazovanja i tipa posla koji zaposleni obavljaju, kako u pogledu radne angažovanosti ($F(3,172) = 1.87, p = .14$), tako i u pogledu izgaranja na radu ($F(3,172) = .82, p = .49$). No, treba biti oprezan prilikom interpretacije ovog poslednjeg rezultata, jer je u slučaju izgaranja narušena jedna od pretpostavki za sprovođenje analize varijanse – homogenost varijansi među grupama (Levene's $F(7,172) = 3.00, p = .01$).

Pol. I u ovom slučaju je najpre sproveden χ^2 test kako bi se utvrdilo kakav je odnos između nezavisnih varijabli (u ovom slučaju pola i tipova posla). Rezultati su pokazali da broj ispitanika prema tipovima posla zaista zavisi od pola, $\chi^2(3) = 11.77, p = .01$, što ukazuje na činjenicu da je teško razdvojiti njihov efekat. Stoga

smo se opredelili da ispitamo samo polne razlike u izraženosti izgaranja na radu i radne angažovanosti. Rezultati su pokazali da nema polnih razlika u pogledu radne angažovanosti ($t(199) = -.84, p = .41$), dok je u pogledu izgaranja razlika statistički značajna u korist žena ($t(199) = -2.81, p = .05$). Drugim rečima, žene su pokazale viši nivo izgaranja na radu ($AS = 51.08, SD = 22.38$), u odnosu na muškarce ($AS = 44.30, SD = 24.09$).

Diskusija

Istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se utvrde razlike u nivou pokazatelja blagostanja kod zaposlenih (radna angažovanost i izgaranje na radu), u zavisnosti od toga koji tip posla obavljaju. Postavljene su četiri istraživačke hipoteze. Prve dve se odnose na glavne efekte radnih zahteva na izgaranje, odnosno resursa za rad na radnu angažovanost (H1 i H2). Druge dve hipoteze se odnose na interaktivni (moderatorski) efekat radnih zahteva i resursa na radu u predikciji izgaranja i radne angažovanosti (H3 i H4).

Hipoteze o glavnim efektima radnih zahteva i resursa na izgaranje i radnu angažovanost su podržane u potpunosti. Pokazano je da zaposleni sa više radnih zahteva izgaraju više od onih sa manje zahteva na poslu. Takođe, utvrđeno je da su zaposleni sa više resursa na radu (više kontrole nad poslom i socijalne podrške) radno angažovaniji od njihovih kolega sa manje dostupnih resursa. Osim što rezultati pružaju podršku postavljenim hipotezama, oni ujedno govore i u prilog tezi da postoje dva nezavisna procesa blagostanja u organizacijama. Jedan, tzv. put motivacije i blagostanja (eng. *motivation-driven*), koji ukazuje na značaj resursa za rad u predikciji tzv. pozitivnih indikatora blagostanja, poput radne angažovanosti. Drugi put je put energetske iscrpljenosti (eng. *energy-driven*), koji od radnih zahteva, preko izgaranja, vodi ka nepovoljnim organizacijskim ishodima, poput namere za napuštanje posla ili zdravstvenog apsentizma (Bakker et al., 2003; Popov, Raković i Jelić, 2017; videti detaljnije u Bakker & Demerouti, 2007). Zanimljivo je, takođe, primetiti da su resursi imali statistički značajan efekat i na izgaranje (a ne samo na radnu angažovanost). Ovaj rezultat je u skladu sa nalazima da zaposleni kada imaju manje radnih resursa, ulažu više napora u svoj rad i samim tim i brže izgaraju (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Nalazi ove studije govore u prilog tome da efekat resursa nije specifičan samo za tzv. put motivacije, već da dostupnost resursa, nezavisno od količine posla koji zaposleni obavljaju, može doprineti i snižavanju izgaranja.

Među istraživačima i dalje nema saglasnosti oko toga da li resursi na radu, osim nezavisnog efekta, imaju i moderatorski (ili tzv. "*buffer*") efekat – drugim rečima, dosadašnja istraživanja nisu dala jednoznačan odgovor na pitanje da li dostupnost određenih organizacijskih resursa (na primer, podrške) može ublažiti negativne efekte visokih zahteva na poslu. Rezultati dobijeni u ovoj studiji ne govore u prilog tome i moderatorski efekat resursa nije dokazan. U terminima tipova

poslova koji zaposleni obavljaju, nije pokazano da su: 1) zaposleni radno najangažovaniji na tzv. aktivnim poslovima (tj. onim sa istovremeno visokim radnim zahtevima i dostupnim resursima; hipoteza H3), niti da su 2) tzv. visoko stresni poslovi (tj. oni sa istovremeno visokim zahtevima i niskim resursima) najrizičniji za razvoj izgaranja, kako se očekivalo (hipoteza H4). Više je mogućih objašnjenja ovakvih nalaza. Jedno od glavnih se odnosi na globalnu i nespecifičnu operacionalizaciju radnih zahteva i resursa (Häusser et al., 2010). Drugim rečima, možda bi trebalo formulisati stavke tako da budu specifičnije i bolje prilagođene realnim radnim situacijama u kojima se zaposleni nalaze, kako bi jedinstveni doprinosi ovih varijabli bili adekvatnije mereni. Isti autori su u svojoj meta-analičkoj studiji utvrdili da kada su zahtevi i resursi operacionalizovani specifičnije, dobijen je veći procenat značajnih interakcija. Takođe, de Jonge i Dorman (de Jonge & Dormann, 2006) pokazali su da, ukoliko se zahtevi, resursi i blagostanje mere na istom nivou opštosti (na primer, interakcija emocionalnih zahteva i emotivne podrške u predikciji emocionalne iscrpljenosti), povećava se verovatnoća da se dobiju značajni interaktivni efekti. Stoga smo mi i u našoj studiji pokušali da uvažimo preporuke de Jongea i Dormana i ponovili dvostruku analizu varijanse, u kojoj smo proveravali glavni efekat emocionalnih zahteva i podrške na izgaranje. Za potrebe ove dodatne analize, izračunali smo medijanu za varijable emocionalnih zahteva ($Mdn = 12$) i socijalne podrške ($Mdn = 47.5$) iz upitnika UKP. Zatim smo na isti način kao i u glavnim analizama sprovedli "median split" tehniku (odnosno podelili ispitanike ispod i iznad medijane po obe merene varijable), te sprovedli dvostruku analizu varijanse sa izgaranjem kao zavisnom varijablom. No, i u ovom slučaju dobijen je statistički značajan glavni efekat i zahteva ($F(1,172) = 10.95, p < .001$) i podrške ($F(1,172) = 27.99, p < .001$), dok je interaktivni efekat ispod granice značajnosti ($F(1,172) = 1.24, p > .10$).

Drugo moguće objašnjene leži u samoj činjenici da konstrukti radnih zahteva i resursa nisu u potpunosti nezavisni, tj. da problem leži u načinu njihove operacionalizacije. Kada ispitanik odgovara na stavku ("Vaš posao od Vas zahteva da radite veoma brzo"), vrlo je verovatno da on ima na umu činjenicu da ne mora da radi veoma brzo, upravo iz razloga što može da odlučuje o tome na koji način će obaviti posao (a tako upravo glasi stavka koja pripada dimenziji kontrole nad poslom, "Možete da utičete na to na koji način ćete obaviti svoj posao"). Tome u prilog govori i postojanje umerene negativne korelacije između zahteva i resursa ($r = -.29$). Iz tog razloga se obično i dobija u istraživanjima da je veličina efekta veća kod glavnih efekata zahteva i resursa nezavisno, nego kod efekata njihove interakcije.

Posmatrano prema tipovima posla, rezultati sprovedenog istraživanja delimično potvrđuju postavku da se na pozicijama gde su obezbeđeni visoki resursi prevenira izgaranje (Crawford et al., 2010). Očekivano, zaposleni na nisko stresnim poslovima, izgaraju u manjoj meri na radu od zaposlenih na ostalim grupama poslova. Sa druge strane, zaposleni na aktivnim poslovima, koji imaju visoke i resurse i zahteve, izgaraju u velikoj meri (tek nešto manje od onih na visoko

stresnim poslovima – i to ne statistički značajno manje), što nije u skladu sa teorijskim modelima od kojih smo pošli. Dakle, dostupnost resursa, barem prema rezultatima dobijenim u ovoj studiji, nije protektivan faktor u razvoju izgaranja. To indirektno govori da, čak i u situaciji dostupnosti različitih resursa, zaposleni koji su pod velikim pritiskom bivaju iscrpljeni (Crawford et al., 2010). Izgleda da zaposleni na aktivnim poslovima jesu radno angažovani, ali da to posledično može voditi ulaganjem velikog napora u obavljanje radnih zadataka, odnosno izgaranju na duže staze. Može se pretpostaviti da vremenom dolazi do zasićenja, o čemu govori i potreba za kreiranjem sve većeg broja intervencija u organizacijama koje podstiču balans korišćenja resursa i odgovora na zahteve bez ulaska u zonu izgaranja. Jedna od takvih je uvođenje mentorstva zaposlenima kako bi se smanjio efekat izgaranja na radu (van Emmerik, 2004; videti i Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2010).

Na kraju, testirani su i efekti tipova posla i pola, odnosno nivoa obrazovanja na dve ispitivane zavisne varijable. Generalni zaključak je da nivo obrazovanja, niti sam, niti u interakciji sa tipovima posla ne ostvaruje efekat na dve zavisne varijable. Što se tiče pola, tu je situacija malo komplikovanija, jer se usled interakcije te varijable i tipova posla, nije mogao ispitati njihov interaktivni efekat na zavisne varijable. No, pokazano je da pol, sam po sebi, ostvaruje efekat na izgaranje, čineći žene osetljivijim na izgaranje u odnosu na muškarce (videti Purvanova & Muros, 2010).

Ograničenja i preporuke za dalja istraživanja

Mogu se izdvojiti nekoliko ograničenja i preporuka za buduća istraživanja. Prvo ograničenje ogleda se u veličini uzorka, koji je bio prigodan i polno neujednačen. U našem istraživanju skoro dve trećine uzorka činile su žene. Kao što smo već napomenuli, preporuke možemo usmeriti i u pravcu drugačijeg merenja konstrukata zahteva i resursa. Važno je napomenuti da je JD-R, kao i modeli koji su mu prethodili (JDC i JDCS) zapravo “enviromentalistički”, i teži da objasni kako objektivno organizacijsko i socijalno okruženje utiče na blagostanje zaposlenih (Häusser et al., 2010). Ipak, ogromna većina instrumenata oslanja se na subjektivnu procenu tog okruženja od strane zaposlenih. Sa druge strane, činjenica je i da je okruženje za zaposlenog stresno u onoj meri u kojoj ga on tako doživljava, stoga bi preporuka bila da naredna istraživanja u svoj fokus stave kombinovanje objektivnih i subjektivnih mera u proceni karakteristika organizacijske klime. Dalje, način operacionalizacije varijable resursa na radu u ovom istraživanju učinjen je tako da dominantno reflektuje veličinu socijalne podrške, u smislu da više stavki iz upitnika meri podršku (iako iz dva različita izvora) nego kontrolu. Iako model Zahtevi-resursi ne daje striktna uputstva niti ograničenja u vezi sa operacionalizacijom resursa na radu, ovu činjenicu ipak treba imati u vidu prilikom intepretacije dobijenih nalaza. Naposletku, u ovom istraživanju primenjen je transverzalni istraživački nacrt. Slabost takvih nacrta u determinisanju uzročnosti odavno je

poznata i dokumentovana, stoga se preporuke mogu usmeriti na sprovođenje longitudinalnog istraživanja ovih fenomena.

Ovim istraživanjem pokazano je da bi bilo moguće razlikovati tipove posla, s obzirom na izraženost glavnih njegovih karakteristika: zahteva posla i resursa na radu. Takođe, pokazano je da se tipovi posla mogu razlikovati pre svega spram izraženosti radne angažovanosti i izgaranja kod zaposlenih koji su na takvim poslovima zaposleni. Sa druge strane, dobijeni nalazi ukazuju i na to da interaktivni efekat zahteva posla i resursa za rad nije uvek onakav kako predviđa model Zahtevi-resursi. Preciznije, izgleda da su resursi za rad značajniji faktor u predikciji blagostanja, izgaranja i radne angažovanosti od zahteva posla. Svi ovi nalazi sugerišu dodatnu potrebu da se najpre preciznijim definisanjem zahteva i resursa, a potom i praćenjem ispitivanih fenomena kod zaposlenih kroz duži vremenski period, pronađu dodatni odgovori na postavljena pitanja i osmisle intervencije koje bi doprinele blagostanju zaposlenih.

Reference

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. doi:10.1080/13594320344000165
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. doi:10.1027/1866-5888/a000006
- Berat, N., Jelić, D., & Popov, B. (2016). Serbian version of the Work Burnout Scale from the Copenhagen Burnout Inventory: Adaptation and psychometric properties. *Applied Psychology*, 9(2), 177–198. doi:10.19090/pp.2016.2.177-198
- Borritz, M., & Kristensen, T. S. (1999). *Copenhagen Burnout Inventory*. Copenhagen Denmark: National Institute of Occupational Health.
- Broeck, A. V. den, Vansteenkiste, M., Witte, H. D., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. doi:10.1080/02678370802393672
- Cox, T., & Griffiths, A. (2010). Work-related stress: a theoretical perspective. In S. Leka & J. Houndmont (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 31–56). Oxford, UK: Wiley Blackwell.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *The Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. doi:10.1037/a0019364
- De Jonge, J., & Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: a longitudinal test of the triple-match principle. *The Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1359–1374. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1359
- De Jonge, J., & Kompier, M. A. J. (1997). A Critical Examination of the Demand-Control-Support Model from a Work Psychological Perspective. *International Journal of Stress Management*, 4(4), 235–258. doi:10.1023/B:IJSM.0000008152.85798.90
- De Lange, A.H., Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., & Bongers, P.M. (2003). "The very best of the Millennium": Longitudinal research and the Demand-Control-(Support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305. doi: 10.1037/1076-8998.8.4.282
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286. doi: 10.5271/sjweh.615
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi:10.1037//0021-9010.86.3.499
- Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H., & de Jonge, J. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: A test of the demand-

- control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 501–510. doi:10.1348/096317900167182
- Dunnett, C. W. (1980). Pairwise Multiple Comparisons in the Unequal Variance Case. *Journal of the American Statistical Association*, 75(372), 796–800. doi:10.2307/2287161
- Elsass, P. M., & Veiga, J. F. (1997). Job control and job strain: a test of three models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(3), 195–211. doi:10.1037/1076-8998.2.3.195
- Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 235–280). London: Wiley.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (–Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35. doi:10.1080/02678371003683747
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. doi:10.2105/AJPH.78.10.1336
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. doi:10.2307/2392498
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. doi:10.1080/02678370500297720
- Leka, S., & Houdmont, J. (Eds.). (2010). *Occupational Health Psychology* (1 edition). Chichester ; Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Luchman, J. N., & González-Morales, M. G. (2013). Demands, control, and support: a meta-analytic review of work characteristics interrelationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 37–52. doi:10.1037/a0030541
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Meier, L. L., Semmer, N. K., Elfering, A., & Jacobshagen, N. (2008). The double meaning of control: three-way interactions between internal resources, job control, and stressors at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(3), 244–258. doi:10.1037/1076-8998.13.3.244
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Work psychology* (Vol. 2) (pp. 5–33). Hove, U.K.: Psychology Press.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. New York: Free Press.

- Popov, B. (2013). *Uslovi na radu i individualna uverenja zaposlenih kao prediktori organizacijskog zdravlja*. Novi Sad: Filozofski fakultet (neobjavljena doktorska disertacija).
- Popov, B. (2017). *Upitnik karakteristika posla*. Neobjavljen manuskript.
- Popov, B., Miljanović, M., Stojaković, M., & Matanović, J. (2013). Work stressors, distress, and burnout: the role of coping strategies. *Applied Psychology, 6*(4), 355–370. doi:10.19090/pp.2013.4.355-370
- Popov, B., Raković, S. i Jelić, D. (2017). Model organizacijskog zdravlja: predikcija blagostanja zaposlenih i organizacijske uspešnosti. *Primenjena psihologija, 10*(1), 81–101. doi:10.19090/pp.2017.1.81-101
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 168–185. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.006
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893–917. doi:10.1002/job.595
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International, 14*(3), 204–220. doi:10.1108/13620430910966406
- Snyder, L. A., Krauss, A. D., Chen, P. Y., Finlinson, S., & Huang, Y.-H. (2008). Occupational safety: Application of the job demand–control–support model. *Accident Analysis & Prevention, 40*(5), 1713–1723. doi:10.1016/j.aap.2008.06.008
- Stansfeld, S. A., & Marmot, M. G. (2002). *Stress and the heart: Psychosocial pathways to coronary heart disease*. VT, US: BMJ books.
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine, 57*(5), 807–824. doi:10.1016/S0277-9536(02)00450-1
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. D., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22*(3), 277–294. doi:10.1080/02678370802393672

- Van Emmerik, I. J. H. (2004). The more you can get the better: Mentoring constellations and intrinsic career success. *Career Development International*, 9(6), 578–594. doi:10.1108/13620430410559160
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339–348. doi:10.2307/30040627
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout?: The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786. doi:10.1108/02683940710837714

Vesna Radošević
Dragana Jelić
Jelena Matanović
Boris Popov

Department of
Psychology, Faculty
of Philosophy,
University of Novi
Sad

JOB DEMANDS AND RESOURCES AS PREDICTORS OF BURNOUT AND WORK ENGAGEMENT: MAIN AND INTERACTION EFFECTS

The hypothetical model of the study was based on three similar theoretical models: Job demands-control, Job demands-control-support, and Job demands-resources, and it categorizes all jobs into four types: "active", "high strain", "low strain", and "passive" job type. The main purpose of the current study was to determine whether there are significant main and interaction effects of job demands and job resources in predicting burnout and work engagement. The proposed hypotheses were tested with a cross-sectional design among 206 Serbian employees (63% women). Respondents completed Work characteristics questionnaire, Utrecht work engagement scale, and Work burnout scale. Results of ANOVA supported hypotheses regarding the main effect of job demands on burnout, as well as the main effect of job resources on both burnout and work engagement. All main effects were in the expected direction. However, contrary to the proposed hypotheses, none of the interaction effect was found significant. In terms of proposed hypothetical model, it has been shown that employees on the "active" and "low strain" jobs exhibited more work engagement comparing to those on "passive" and "high strain" jobs. Also, employees with the "low strain" job type scored lower on burnout comparing to those with other three types. Research findings were discussed in the context of proposed theoretical models. Finally, practical implications of the study were summarized, as well as future directions.

Key words: job demands, job resources, work burnout, work engagement, Job demands-resources model.